

Capítulo **4**

Análisis de clima organizacional-laboral y su influencia con productividad y satisfacción del recurso humano en empresa industrial-automotriz, Chihuahua

*Ernesto Guerra García
María del Rosario de Fátima Alvírez Díaz
Oscar Alejandro Viramontes Olivas*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26001425>



Introducción

El clima laboral influye de manera decisiva en el bienestar psicológico y organizativo de una empresa, pues se configura a partir de las percepciones, emociones, creencias y expectativas de su recurso humano. Un entorno de trabajo favorable —que fomente la participación, el compañerismo y una cultura organizacional sólida— maximiza el logro de objetivos. Por ello, las investigaciones sobre clima laboral y organizacional, integradas en los campos de la Administración y el Comportamiento Organizacional, proporcionan marcos conceptuales para comprender cómo factores emocionales y sociales inciden en las acciones individuales y colectivas, así como en la eficacia del sistema organizacional. Sin un clima positivo, resultará difícil alcanzar los resultados deseados, sin importar la calidad de los procesos implementados.

En México, la gestión deficiente del talento ha erosionado el compromiso laboral y reducido el bienestar y la productividad de los empleados. Según el informe “El estado del lugar de trabajo” (2023), solo el 27 % de la fuerza laboral mexicana se siente comprometida con su empleo, cuatro puntos por debajo del promedio regional y muy por encima del 23 % global. Además, la resistencia al cambio organizacional expone a los trabajadores a niveles elevados de estrés físico y emocional, considerados “normales” durante años. A nivel empresarial, la insatisfacción por la distribución desigual de tareas contribuye a que cerca del 70 % de los empleados de América Latina y el Caribe no se sientan plenamente vinculados a su organización, lo que repercute en indicadores clave de desempeño. No obstante, muchos colaboradores identifican oportunidades de mejora en la cultura corporativa, como el reconocimiento de sus aportaciones, espacios seguros de diálogo con sus superiores, mayor autonomía y acceso a formación continua.

En Chihuahua, el gobierno estatal recibió en septiembre de 2023 el primer lugar nacional en los “Premios a las Mejores Prácticas de Gobier-

nos Locales” de la revista Alcaldes de México, gracias a sus condiciones laborales de excelencia. Entre los logros destacados se encuentran las más bajas tasas de empleo informal y de desempleo, así como un incremento salarial del 6.9 % entre el segundo trimestre de 2022 y el mismo periodo de 2023.

La investigación tiene por objetivo general el analizar la relación entre el clima organizacional, el clima laboral y su influencia en la productividad y satisfacción del recurso humano, en una empresa del sector industrial-automotriz de Chihuahua, con el fin de identificar áreas de mejora que fomenten entornos laborales favorables y optimicen el desempeño organizacional.

Marco teórico

Antecedentes y competencias laborales en la industria automotriz

La industria automotriz mexicana se ha consolidado como un pilar económico nacional, ocupando el segundo lugar en aportación al PIB y atrayendo flujos significativos de inversión extranjera directa, gracias a su proximidad al mercado estadounidense, su mano de obra calificada y una infraestructura robusta (Alfredo y Miranda, 2021; Pérez y Reyes, 2022). Su estructura se divide en tres segmentos: terminales (ensamble de vehículos), autopartes (fabricación de componentes) y distribución (comercialización), siendo el de autopartes responsable del 60 % del valor agregado, 70 % de las remuneraciones y 90 % del empleo de este sector (INEGI, 2020). México figura entre los primeros seis productores mundiales de vehículos y lidera la exportación de autopartes en América Latina (Añez, 2019).

Satisfacción y clima laboral

Viramontes-Olivas et al. (2022) subrayan que comprender el clima laboral (Cl) exige identificar los factores que moldean la percepción de

un entorno de trabajo como positivo o negativo. Las organizaciones funcionan como microambientes abiertos en espacio y tiempo, integrando individuos, áreas de trabajo, tareas y elementos físicos, naturales y culturales. Mendinueta-Martínez et al. (2020) proponen que el ambiente laboral se articula en tres dimensiones: (1) factores macro—económicos, sociales, legales y tecnológicos—que determinan la viabilidad estratégica y el desempeño directivo; (2) factores operativos—clientes, puestos y proveedores—con impacto directo en la gestión cotidiana; y (3) fuerzas internas—procesos y relaciones organizacionales—que inciden desde el interior en la eficiencia y la productividad. Arroyo-Avila et al. (2022) señalan que las mediciones de satisfacción laboral (Sl) suelen indagar hasta qué punto los trabajadores valoran distintos aspectos de su vida profesional, lo que permite definir el clima laboral como el conjunto de características que emergen de esas experiencias diarias y de la interacción con las estructuras y sistemas organizacionales.

Estos se basan en las experiencias que tienen las personas o grupos en sus actividades diarias. Experiencias que se integran con las características de las estructuras y sistemas dentro de una organización e influyen en su interpretación de las cosas y sus acciones al respecto. Estas percepciones también impactan a las organizaciones, donde se manifiestan variables similares a la satisfacción, como el ausentismo, la rotación y la productividad (Yáñez et al., 2018). Zazueta et al. (2021) mencionan que los componentes del ambiente interno dentro de una organización incluyen estructura, desempeño, comunicación y logro de metas. Los recursos humanos incluyen las relaciones laborales, orientación, capacitación, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes preventivos de salud, ausentismo, la idoneidad y la actitud hacia los trabajadores y la producción; incluye, además, la gestión de los procesos productivos, el uso de la tecnología y el abastecimiento de los productos, condiciones apropiadas y seguras para las materias primas.

Yuctor et al. (2019) señalan que, aunque existen diversas posturas acerca de la correspondencia entre clima organizacional (Co) y satisfacción laboral (Sl), la relación significativa entre ambas variables sugiere que las empresas con mejores ambientes de trabajo obtienen niveles más altos de satisfacción en sus empleados. No obstante, estos autores advierten

que Co y SI son componentes independientes; el primero describe las condiciones y dinámicas de la organización, mientras que el segundo evalúa, desde una perspectiva emocional, el desarrollo personal de sus miembros. En esa línea, Viramontes-Olivas et al. (2021) contribuyen al concepto de Co como el conjunto de percepciones que facilitan la integración de los individuos en un grupo, conducen al logro de objetivos y se reflejan en sus acciones y emociones, influyendo de manera significativa en la SI. Una comprensión profunda del clima debe abarcar enfoques estructurales, perceptivos, interactivos y culturales; de hecho, Aguilar-Torres y Pacheco-García (2020) sostienen que Co impacta de manera determinante en la cultura organizacional.

Barcellos-Mathiasi y Duarte-Pimentel (2021) enfatizan que Co, entendido como el conjunto de características medibles del entorno laboral, condiciona el comportamiento motivacional y, en consecuencia, la satisfacción de los trabajadores. Estudios en Cuba durante 2020 confirmaron la asociación de estas variables con el bienestar y la calidad de vida, así como su influencia en el desempeño laboral. Por ello, el Co ha cobrado relevancia en instituciones públicas y privadas, al potenciar la productividad mediante la mejora continua de las condiciones laborales y el control de procesos que modelan el comportamiento organizacional (Calderón-Grisales et al., 2021). Asimismo, Caicedo-Fandiño (2019) destaca que el análisis de las condiciones de producción es un factor crucial para el cumplimiento de objetivos y el establecimiento de relaciones cooperativas; añade que, aunque Co y SI son conceptos distintos —el primero, referente a las características de la organización, y el segundo, a las actitudes y percepciones hacia el trabajo—, existe una interdependencia que se manifiesta, en particular, en las relaciones interpersonales. Jiménez et al. (2020) coinciden al describir Co como un conjunto de atributos percibidos en una organización y SI como las actitudes desarrolladas frente al entorno laboral, destacando la persistencia temporal de ambos y su influencia recíproca.

Metodología

Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarcó en un diseño cuantitativo con muestreo no probabilístico. Los participantes fueron N=80 empleados de mandos medios de una empresa comercial de exportación del sector automotriz, de los cuales n=32 (40 %) eran mujeres y n=48 (60 %) hombres. Las encuestas se administraron de forma presencial en el entorno laboral de cada persona. Para asegurar la validez del análisis estadístico, se estableció como criterio que al menos el 80 % de la población objetivo estuviera representado en la muestra.

Forma de la investigación

La presente investigación se clasificó como aplicada, dado que su propósito fue abordar problemas específicos y fortalecer el saber necesario para su resolución. Se sustentó en una necesidad práctica que exigía atención y consistió en trabajos originales orientados a generar nuevos conocimientos (Samaniego y Lascano 2020). Su enfoque principal estuvo dirigido a un objetivo concreto de carácter práctico: identificar y desarrollar métodos innovadores para alcanzar metas previamente establecidas, implicando un esfuerzo sistemático por resolver problemáticas tangibles.

Tipo de investigación

El enfoque de este proyecto combinó investigación de campo con un diseño no experimental, pues, en consonancia con el objetivo planteado, se recopiló la información necesaria para alcanzar las conclusiones establecidas. Cabe destacar que no se realizó ninguna intervención ni manipulación de las condiciones de los trabajadores encuestados, lo cual garantizó un análisis que reflejara con precisión la realidad de la empresa durante el periodo de estudio (Soliz, 2022).

Técnicas de investigación

La metodología de investigación empleada consistió en la realización de encuestas, elaborándose un cuestionario en relación con las variables estructurales, específicamente el Clima organizacional (Co) y Clima laboral (Cl). Este cuestionario, se basó en una escala de Likert que ofrecía seis posibles respuestas, que incluyen: Nada agradable, Muy poco agradable, Regularmente agradable, Bien agradable, Excelentemente agradable, y No aplica. El instrumento de medición se fundamentó en la “Escala de Likert”, la cual, es una herramienta de evaluación utilizada para determinar el grado de acuerdo o desacuerdo de los individuos con respecto a una afirmación. Esta escala, resultó ser útil para analizar las reacciones, actitudes y comportamientos del personal de Producción del sector automotriz, ya que permitió evaluar sus respuestas de manera más matizada, en lugar de limitarse a opciones de “sí” o “no”.

Diseño de la investigación

El trabajo de investigación se realizó dentro de las instalaciones de una empresa automotriz en Chihuahua, Chihuahua; las personas que participaron fueron empleados que ocupaban posiciones de mando medio en diversos roles dentro de una empresa dedicada a la exportación, con un enfoque particular en la industria automotriz. Se recolectaron un total de 80 encuestas, de un conjunto de 84 trabajadores de la empresa; de estas, 32 eran mujeres, lo que representa el 40 %, mientras que 48 eran hombres, equivalente al 60 %. Las encuestas se llevaron a cabo de forma directa con cada participante en su entorno laboral. Para que los resultados del análisis estadístico sean considerados válidos, fue requisito que al menos el 80% de la población encuestada estuviera representada. Fue a partir de una población total de $N=84$, los cuales ofrecen sus servicios en el área productiva; para el cálculo del tamaño óptimo de muestra, se consideró un nivel de confianza de 99 % (alfa 0.05 y $Z= 1.96$), con un margen de error máximo admitido de 3.0 %, bajo un supuesto de que $p = 50\%$ y $q = 50\%$, según el modelo de obtención de muestra estratificado con afijación proporcional de la Universidad de Granada.

La fórmula fue:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra a investigar.

N = Tamaño de la población o universo (número total de posibles individuos).

k = Constante que depende del nivel de confianza. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

e = Es el error muestral deseado, siendo la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtenga.

Se llevaron a cabo entrevistas, probándose el cuestionario con un grupo de cuatro trabajadores del área de Producción que no fueron incluidos en la muestra de estudio, considerándose “prueba piloto”, la que garantizó las condiciones para la realización del trabajo real, por lo que, de esta forma, se estimó la confiabilidad del instrumento por medio del alfa de Cronbach (Delgado y Salgado, 2020).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

Donde:

Alfa = alfa de Cronbach.

K = Número de ítems.

Vi = Varianza de cada ítem.

Vt = Varianza del total.

Vt= Varianza del total.

(Anderson et al., 2014)

Este valor se determinó empleando el programa SPSS, permitiendo calcular el resultado a partir de la construcción de una tabla de datos donde las columnas representan las variables (preguntas), las filas, las personas y los valores. Los valores señalados por el encuestado de acuerdo con la

escala de Likert (seis niveles) establecida en el instrumento, presentaron un índice de alfa de Cronbach de 0.90, lo que significa buena consistencia interna para la escala, ya que valores cercanos a 1 indican mayor consistencia interna (0.90 - 0.90, buena); así mismo, el valor obtenido se clasifica como buena consistencia interna, lo que sugiere que los ítems del cuestionario o escala están correlacionados de manera adecuada y miden el mismo concepto (Tabla 1):

Tabla 9.

Valor de alfa de Cronbach para el instrumento de encuesta aplicado de seis niveles de medición en la escala de Likert

Escala Likert	Varianza de ítems	SPSS	Alfa estandarizada
Nivel 5	0.90	0.90	0.90

Delimitación de la investigación

El periodo destinado a la recolección de datos se extendió de agosto de 2024 a marzo de 2025, durante el cual se aplicaron encuestas a 80 empleados en las instalaciones de la empresa. Para ello, se aprovecharon recursos propios de la organización y de sus trabajadores, como computadoras, teléfonos móviles e internet, a fin de facilitar el acceso a los enlaces de la encuesta. Asimismo, se contó con el apoyo del personal del Departamento de Recursos Humanos, quienes colaboraron activamente para asegurar un proceso ordenado y eficiente en la recolección de la información.

Variables de la investigación

Las variables estructurales consideradas fueron el clima organizacional y el clima laboral. A su vez, se incluyeron variables semiestructuradas orientadas a medir distintas dimensiones, siendo las principales: Carga de trabajo, infraestructura y herramientas, liderazgo-delegación, trabajo en equipo, comunicación, pertenencia y orgullo, reconocimiento, compromiso y *burnout*.

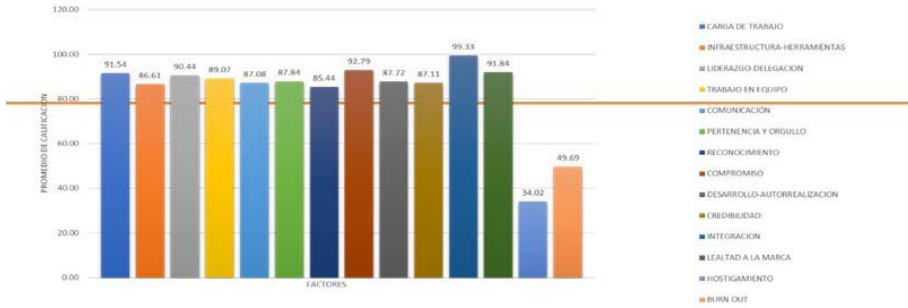
Resultados y discusión

Comparativa de elementos evaluados

En la Figura 1 se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, la cual fue estructurada en distintas categorías con el propósito de facilitar la evaluación de diversos aspectos del entorno laboral. Al examinar los datos, se observó que la categoría de hostigamiento registró el nivel más bajo. Esto sugiere que, en términos generales, los distintos departamentos no han enfrentado problemas significativos relacionados con el hostigamiento o acoso, lo cual representa un indicador positivo para el clima laboral como la cultura organizacional. En contraste, la categoría de integración obtuvo la puntuación más alta, lo que refleja los esfuerzos sostenidos de la empresa por promover ambientes de apoyo y colaboración. Las iniciativas orientadas a facilitar la incorporación de nuevos colaboradores y fortalecer los vínculos entre empleados de mayor antigüedad han demostrado ser eficaces. Este resultado no solo contribuye a mejorar el ambiente de trabajo, sino que también fortalece la cooperación y el trabajo en equipo, elementos clave para el éxito organizacional. En suma, los resultados de la encuesta indican que, si bien existen áreas que requieren atención —como el hostigamiento—, la empresa ha avanzado significativamente en materia de integración y apoyo entre sus trabajadores. Este progreso es esencial para mantener un entorno laboral saludable y productivo.

Figura 1

Comparativa de elementos evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

En el marco del análisis enfocado en la mejora de las condiciones laborales, el programa de Bienestar Personal implementará un mecanismo de sugerencias que brindará a los empleados, la oportunidad de compartir propuestas para optimizar su entorno de trabajo. Esta estrategia, permitirá establecer acciones de protección orientadas a la salud, seguridad y gestión de riesgos, así como al mantenimiento del orden y la limpieza en los espacios laborales, conforme a las recomendaciones de Yáñez et al. (2018). En la Figura 1, también se identifican las principales áreas de preocupación, entre las cuales destacan, la protección y los riesgos de seguridad, el orden y la limpieza, así como la comunicación. Según Vesga-Rodríguez (2020), es fundamental concentrar esfuerzos en estos aspectos críticos para fomentar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

Variable: carga de trabajo

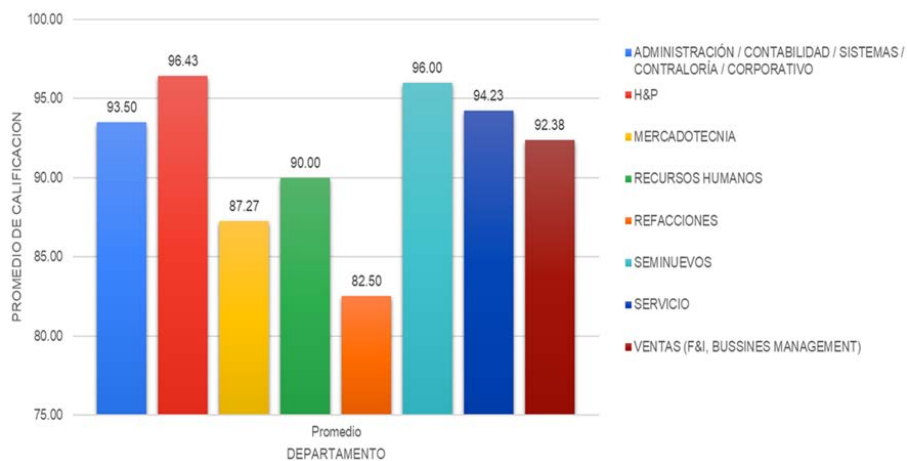
La encuesta reveló que los departamentos con mayor carga laboral son H&P y Seminuevos, donde pueden identificarse factores causales como estrés e ineficiencia del equipo, atribuibles a dificultades en los procesos internos, como a la comunicación deficiente; en contraste, el área de Refacciones presentó la menor carga de trabajo, lo cual sugiere que los empleados de esta división ocupan puestos que no exigen alto nivel de exigencia y que ejecutan sus tareas de manera efectiva, tanto de forma

individual como colectiva. Los demás departamentos reflejan niveles intermedios, indicando la existencia de oportunidades para mejorar la gestión de carga laboral y promover equilibrios equitativos (Figura 2).

La Carga de trabajo es una variable crítica que incide significativamente en el clima organizacional y el clima laboral (Col) dentro de la industria automotriz. Una carga excesiva puede provocar estrés laboral, afectando la salud mental y el bienestar de los empleados, lo que repercute directamente en su desempeño y satisfacción. En México, el 75 % de los trabajadores experimentan estrés laboral, ubicando al país en el primer lugar a nivel mundial en esta problemática. Este desafío se vuelve especialmente relevante en el sector automotriz, que emplea a casi 100 000 personas en entornos altamente exigentes y competitivos (Rocha-Romero, 2020).

Figura 2

Resultados de la Variable Carga de Trabajo, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas como Volkswagen de México han desarrollado estrategias para mitigar estos efectos, implementando la NOM-035-STPS-2018, promoviendo prácticas de mindfulness y fomentando un liderazgo empático, con el propósito de mejorar el bienestar físico, emocional y mental de sus equipos. La carga mental asociada es frecuente en este sector. Estudios de Santoyo et al. (2022) han demostrado que estas condiciones pueden

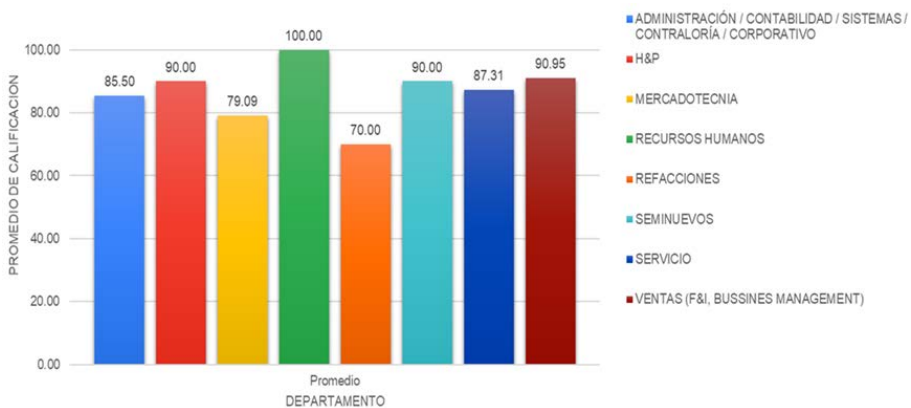
afectar negativamente la salud mental de los empleados, reduciendo su productividad y calidad en el trabajo. Evaluar y cuantificar la carga mental resulta fundamental para definir lineamientos que optimicen el entorno laboral desde una perspectiva ergonómica y organizacional, beneficiando tanto al personal como a las empresas. En conclusión, una gestión adecuada de la Carga de trabajo es clave para mantener un Col positivo en la industria automotriz. La implementación de estrategias que promuevan el bienestar físico y mental de los empleados no solo mejora su calidad de vida, sino que también incrementa la productividad y eficiencia organizacional.

Variable: infraestructura y herramientas

En la Figura 3, se observa que la mayoría de los departamentos presentan porcentajes similares, sugiriendo que la empresa ha procurado mantener condiciones laborales equitativas y adecuadas para todos sus trabajadores. Esto indica que la organización ha implementado políticas efectivas orientadas a garantizar un entorno de trabajo positivo, así como esfuerzos concretos para dotar al personal de las herramientas y recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Figura 3

Resultados de la Variable Infraestructura y herramientas, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, al examinar el área de Refacciones, se identifica que el principal desafío no radica en las condiciones laborales generales, sino en la gestión del inventario. A pesar de contar con ambiente de trabajo adecuado, se presentan dificultades relacionadas con el control, suministro o manipulación de las piezas necesarias, lo cual, podría impactar negativamente en la productividad y operatividad del área; es fundamental, que la empresa revise y optimice este proceso logístico para evitar retrasos o desabasto, ya que, estos factores pueden afectar la eficiencia global del departamento. Pérez y Guzmán (2019) señalan que las herramientas de trabajo son fundamentales en la industria automotriz, pues su disponibilidad y calidad inciden directamente en el Clima Organizacional y Laboral (Col). Un entorno donde los empleados cuentan con herramientas adecuadas y en buen estado promueve la eficiencia, reduce el estrés y aumenta la Satisfacción laboral. En síntesis, aunque muchos estudios no abordan directamente la variable “herramientas de trabajo”, se puede deducir que su disponibilidad y calidad son elementos esenciales que influyen significativamente en el Col dentro de la industria automotriz. No solo permiten mejorar la eficiencia y productividad de los empleados, sino que también contribuyen a un ambiente laboral más positivo, funcional y satisfactorio.

Variable: liderazgo-delegación

Los resultados de la encuesta muestran que todos los departamentos han realizado esfuerzos por mantener liderazgos organizados y funcionales. La distribución clara de responsabilidades, mediante la designación de personas encargadas de tomar decisiones críticas en cada área, garantiza una estructura sin vacíos de poder ni ambigüedades en las funciones directivas. Además, no se identificaron casos de desigualdad o abuso de autoridad, lo que indica que la empresa ha implementado mecanismos eficaces de supervisión y evaluación, que aseguran la equidad y la transparencia en la toma de decisiones. La ausencia de conflictos asociados al liderazgo también refleja la efectividad de los canales de comunicación interna, los cuales permiten que los empleados se sientan respaldados por sus superiores y se fomente un ambiente respetuoso y colaborativo,

fortaleciendo la moral del personal y favoreciendo la toma de decisiones coherente y eficiente en todos los niveles organizacionales (Figura 4).

Figura 4

Resultados de la Liderazgo-Delegación, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Rivera-Manzano y Velázquez-Pompeyo (2024) afirman que el liderazgo es una variable clave que incide directamente en el Clima Organizacional y Laboral (Col) dentro del sector automotriz. Su estudio en Guayaquil evidenció que el coaching y el empoderamiento mejoran el rendimiento y promueven un Col positivo. Asimismo, en investigaciones sobre la industria de autopartes en Guanajuato, destacaron que estilos de liderazgo ambiental enfocados en la sostenibilidad impactan favorablemente en el desempeño organizacional y el Clima laboral.

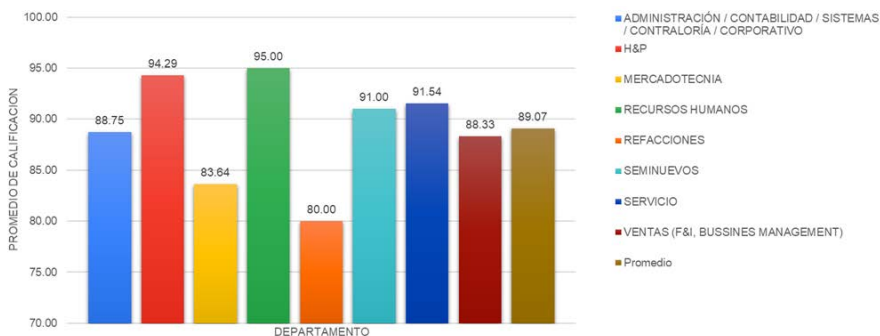
De igual forma, un estudio en una empresa cubana reveló que el liderazgo transformacional actúa como catalizador de la innovación y fomenta la creatividad y proactividad, claves para un entorno laboral saludable. En conclusión, un liderazgo efectivo basado en el empoderamiento, la sostenibilidad y la innovación resulta esencial para mejorar la satisfacción, el rendimiento y el Col en la industria automotriz (García-Batista y Pérez-Rodríguez, 2024).

Variable: trabajo en equipo

Aunque el porcentaje general de evaluación sobre el trabajo en equipo es positivo, los departamentos de Refacciones y Mercadotecnia presentan calificaciones inferiores en comparación con otras áreas. Esta diferencia sugiere la presencia de deficiencias en la comunicación interna, lo que impacta más intensamente en dichos sectores. La disparidad observada en los resultados, indica que estos equipos podrían estar enfrentando dificultades para lograr una coordinación efectiva o para comunicar con claridad las metas y expectativas establecidas (Figura 5).

Figura 5

Resultados de la variable trabajo en equipo, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Según Hernández-Lemus y López-Cervantes (2021), este tipo de desconexión puede ocasionar malentendidos, retrasos en los procesos y, en consecuencia, afectar la productividad y el rendimiento global de la organización. Al tratarse de los departamentos con menor puntuación, es crucial atender esta señal, ya que podría reflejar problemas estructurales más profundos, tales como la ausencia de canales de retroalimentación, carencias en habilidades comunicativas o limitaciones de recursos para fomentar una colaboración efectiva. Si no se aborda a tiempo, esta situación podría escalar, generando conflictos interdepartamentales y comprometiendo la eficiencia organizacional. Por ello, se vuelve esencial implementar estrategias correctivas que fortalezcan estas dimensiones y eviten la agravación del problema.

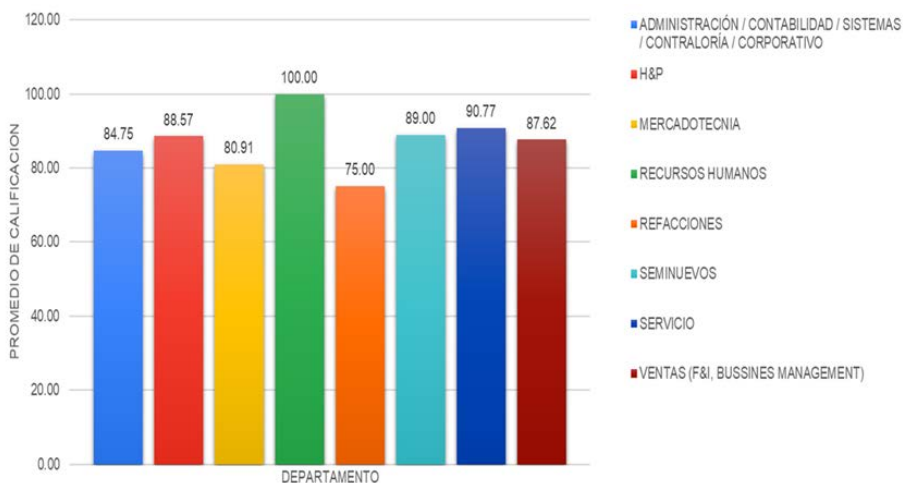
Variable: comunicación

En términos generales, todos los departamentos evaluados presentaron porcentajes favorables en el ámbito de la comunicación, sugiriendo que la organización ha implementado herramientas eficaces —tanto digitales como presenciales— que permiten una interacción fluida entre colaboradores (Figura 6). La comunicación es una variable clave que influye directamente en el clima organizacional y laboral (Col) dentro de la industria automotriz. Una comunicación interna efectiva facilita la coordinación de tareas, mejora la comprensión de los objetivos institucionales y fortalece las relaciones interpersonales, generando un entorno de trabajo más positivo y productivo. Delgado-Leos y Vargas-Salgado (2020) subrayan que la comunicación estable entre líderes y subordinados es fundamental para el manejo de procesos, la fijación de metas y la resolución de problemas. Cuando se comparte la información de manera eficiente, se reduce la incertidumbre y se mejora la capacidad de adaptación organizacional.

Pérez-Ártica (2020) destaca que la comunicación interna funciona como el hilo conductor que conecta a todos los miembros de la empresa. Si esta es clara y efectiva, fomenta la transparencia, disminuye la incertidumbre y fortalece el sentido de pertenencia. Cuando los empleados se sienten informados y escuchados, su nivel de satisfacción y compromiso tiende a incrementarse, lo cual impacta positivamente en el ambiente laboral. Por su parte, Viramontes-Olivas et al. (2020) señalan que la comunicación interna es crucial durante los procesos de transformación organizacional. Su efectividad facilita la implementación de cambios, alinea a los empleados con la nueva visión estratégica y reduce la resistencia al cambio, fortaleciendo un Col más receptivo y adaptable.

Figura 6

Resultados de la variable comunicación, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la comunicación efectiva es vital para mantener un clima organizacional y laboral saludable. Fomenta la transparencia, la confianza y el compromiso del recurso humano, elevando la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

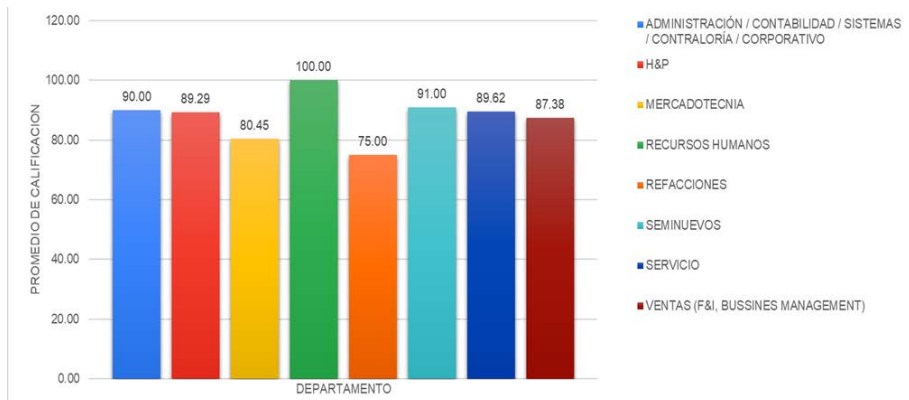
Variable: pertenencia y orgullo

Los resultados muestran que, en todos los departamentos, la percepción de pertenencia y orgullo alcanzó porcentajes elevados, lo cual evidencia que la empresa ha logrado forjar un entorno en el que los colaboradores se sienten valorados y parte integral del equipo. Este sentimiento refleja la efectiva aplicación de los principios organizacionales —compromiso, cooperación y respeto—, así como el reconocimiento de estos valores por la mayoría del personal. Asimismo, sugiere que los empleados experimentan un alto grado de satisfacción al identificarse con la misión y visión de la empresa, lo que repercute positivamente en su motivación, sentido de responsabilidad y, en última instancia, en la productividad y la moral general (Figura 7).

Este tipo de clima resulta crucial para impulsar la colaboración, mejorar la retención del talento y fortalecer la cultura corporativa. No obstante, es importante mantener esfuerzos constantes para que todas las áreas conserven esta percepción, incluso ante procesos de crecimiento o cambio. Destaca que el departamento de Recursos Humanos obtuvo una puntuación perfecta (100 %), lo que indica una comunicación interna sobresaliente.

Figura 7

Resultados de la Variable Pertenencia y orgullo, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, el área de Refacciones registró el valor más bajo (75 %), lo que, aunque positivo, revela oportunidades de mejora en la claridad y eficiencia de las interacciones dentro de este grupo. La sensación de pertenencia y orgullo actúa como un determinante clave del clima organizacional y laboral Col, especialmente en la industria automotriz. Cuando los empleados se sienten identificados y escuchados, crece su compromiso y se genera un ambiente de trabajo más positivo.

Un caso emblemático es Ford Motor Company, que ha implementado iniciativas para fomentar la cultura de pertenencia, promueve un entorno en el que las diferencias se valoran y cada miembro puede contribuir plenamente, favoreciendo la creatividad, la innovación y el desarrollo del talento (Vicencio, 2019). De forma similar, Nissan Mexicana ha

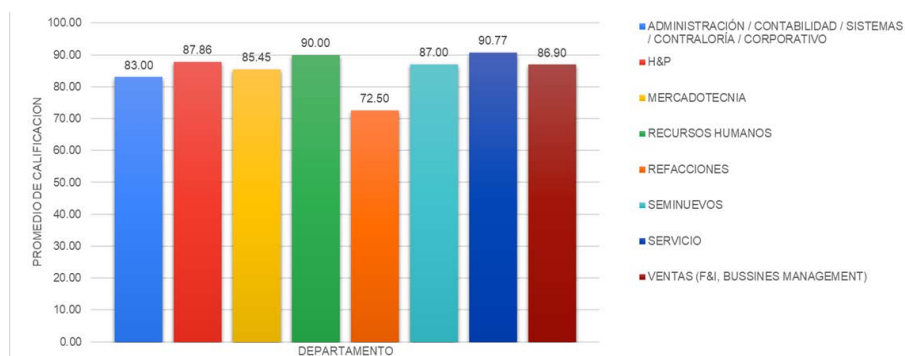
transformado su cultura organizacional para ofrecer un excelente lugar de trabajo y oportunidades de crecimiento profesional, implementando programas de reconocimiento que refuerzan el orgullo de pertenencia de sus colaboradores.

Variable: reconocimiento

Todos los departamentos registraron porcentajes positivos en la variable Reconocimiento (Figura 8), lo que refleja un efecto directo en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Este resultado indica que los valores y prácticas de reconocimiento promovidos por la organización han sido bien asimilados, generando un entorno en el que los empleados no solo se sienten parte del colectivo, sino también valorados por sus aportaciones y logros. Este sentido de valoración fortalece la lealtad hacia la empresa y motiva contribuciones más proactivas y entusiastas, tanto de forma individual como colectiva.

Figura 8

Resultados de la variable reconocimiento, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

En la literatura reciente, el reconocimiento en el entorno laboral se identifica como un factor central para el fortalecimiento del clima organizacional y laboral Col. Las prácticas de reconocimiento —ya sean formales (premios, certificados) o informales (elogios, agradecimientos)— mejoran la moral, reducen la rotación de personal y contribuyen a retener el

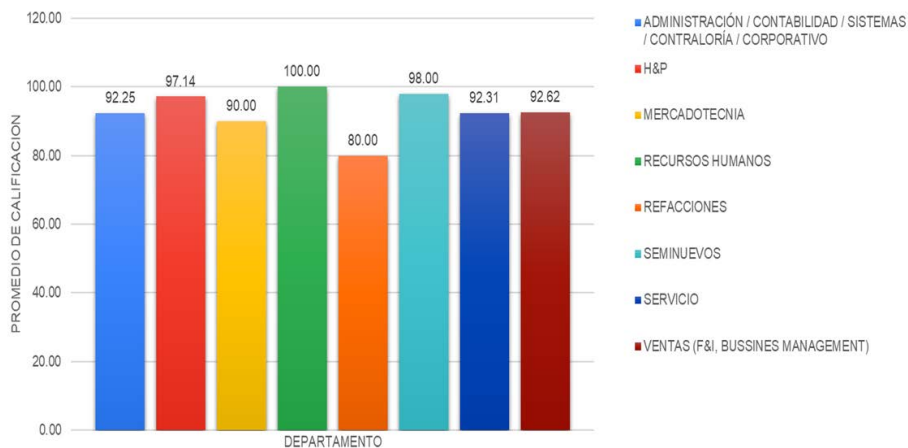
talento al generar un fuerte sentido de pertenencia (Sánchez y Fernández, 2020). Además, al sentirse valorados, los empleados desarrollan una percepción positiva de la justicia organizacional, lo que refuerza la cohesión y la cultura interna. El reconocimiento también actúa como amortiguador del estrés y promotor de la resiliencia. Pérez y Guzmán (2019) destacan que un sistema de reconocimiento adecuado previene la desmotivación, mejora la comunicación y fomenta la colaboración entre los equipos, lo cual redundará en una mejora sustancial del clima laboral. Por el contrario, su ausencia puede derivar en altos niveles de desgaste y desafección, afectando negativamente la productividad y la innovación. En síntesis, el reconocimiento trasciende la validación de las contribuciones individuales: es una herramienta estratégica de gestión del talento que potencia el rendimiento organizacional. Para mantener un Col saludable en la industria automotriz, es esencial que las empresas consoliden y amplíen sus mecanismos de reconocimiento, asegurando que cada empleado perciba de manera constante el valor de su trabajo y se sienta orgulloso de pertenecer al equipo.

Variable: compromiso

La mayoría de los departamentos exhibe porcentajes similares (Figura 9), lo que indica que la empresa ha logrado mantener a sus trabajadores comprometidos con sus labores y con el cumplimiento puntual de plazos. Este hallazgo sugiere que la organización ha definido procesos claros y objetivos específicos, lo que no solo facilita la eficiencia operativa, sino que también promueve una cultura de responsabilidad y profesionalismo. Es fundamental, sin embargo, que la empresa siga apoyando estas prácticas mediante herramientas que permitan equilibrar la carga laboral y evitar sobrecargas que perjudiquen el rendimiento a largo plazo.

Figura 9

Resultados de la variable compromiso, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

El compromiso se refiere al grado de implicación emocional, cognitiva y conductual que los empleados sienten hacia su organización. Esta variable influye directamente en la productividad, la retención de talento y la calidad del clima organizacional y laboral. Un alto nivel de compromiso fomenta la confianza, la colaboración y la innovación, elementos esenciales en entornos empresariales dinámicos. Organizaciones que incentivan el compromiso suelen experimentar mayor cohesión interna y sentido de pertenencia. Los empleados involucrados participan activamente en la toma de decisiones, asumen responsabilidades y promueven prácticas colaborativas. López y Fernández (2020) concluyen que el compromiso actúa como facilitador de la percepción de justicia y equidad en el ambiente organizacional, reflejándose en menores índices de rotación y en un incremento en la innovación.

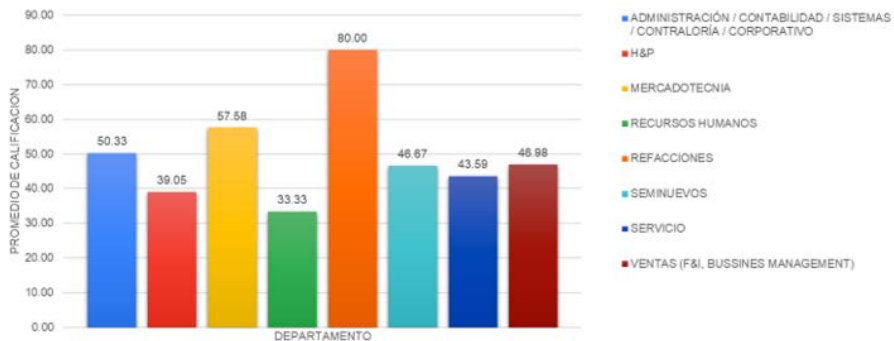
Variable: *burnout*

En general, los departamentos presentaron porcentajes bajos de *burnout* (Figura 10), lo que sugiere que los empleados no experimentan niveles elevados de cansancio o fatiga derivados de sobrecarga laboral o con-

flictos interpersonales. Este hallazgo indica una gestión adecuada de la carga de trabajo y un entorno laboral propicio para el bienestar de los colaboradores. No obstante, el área de Refacciones muestra un porcentaje significativamente mayor de agotamiento, lo cual podría deberse a una carga excesiva, tareas complejas o problemas de coordinación interna. Es imprescindible que la empresa aborde esta situación analizando las causas del desgaste y adoptando medidas para equilibrar la carga de trabajo, optimizar procesos y ofrecer el apoyo necesario. Así, se reduciría el riesgo de agotamiento crónico y se favorecería un entorno de trabajo saludable y productivo.

Figura 10

Resultados de la variable burnout, evaluados (2024-2025), en una empresa del giro automotriz en la ciudad de Chihuahua, México



Fuente: Elaboración propia.

Gómez y Mendoza (2022) definen el burnout como un síndrome de desgaste físico, emocional y mental provocado por el estrés laboral crónico. Este fenómeno impacta negativamente en el Col, afectando la cohesión y el compromiso de los empleados. En organizaciones con altos niveles de *burnout*, se observa menor productividad, mayor rotación del personal y deterioro en la comunicación interna, lo que debilita la confianza y la colaboración, y compromete el logro de los objetivos estratégicos. Además, el *burnout* se traduce en baja satisfacción y motivación, incrementando la probabilidad de conflictos interpersonales y afectando la calidad de las relaciones laborales. La carencia de recursos adecuados y la exposición continua al estrés contribuyen a un ambiente negativo,

dificultando la implementación de políticas de bienestar y el desarrollo profesional de los colaboradores (López y Fernández, 2020). Por ello, es vital mantener un monitoreo constante y promover estrategias de prevención del burnout en la industria automotriz.

Conclusiones

Los resultados de la encuesta (2024–2025) en la empresa automotriz de Chihuahua muestran un clima organizacional mayormente favorable por las altas puntuaciones en Integración, Pertenencia, Reconocimiento, Comunicación y Liderazgo. No obstante, emergen áreas críticas que demandan intervención: Protección y riesgos de seguridad, orden y limpieza, Carga de trabajo elevada en H&P y seminuevos, y problemas de inventario y burnout en refacciones. Se debe mejorar la gestión de la carga laboral, mediante redistribución de tareas, estandarización de procesos y mediciones trimestrales de carga; además, aplicar la NOM-035 y promover liderazgo empático. Concreciones prácticas incluyen implementar un canal formal de sugerencias, protocolos de control de inventario y métricas de seguimiento (KPIs) para seguridad y bienestar. Propuestas de acción: programa de bienestar con apoyo psicológico y mindfulness; capacitación en comunicación efectiva y coaching para mandos; auditorías logísticas en Refacciones. Para futuras investigaciones, se sugiere realizar estudios longitudinales sobre carga mental y productividad, ensayos cuasiexperimentales para evaluar la eficacia de intervenciones basadas en la NOM-035 y análisis comparativos entre departamentos con muestras ampliadas. Estas medidas permitirán fortalecer el clima laboral y la sostenibilidad organizacional. Se recomienda además establecer indicadores de satisfacción y rotación por departamento y revisiones semestrales de seguimiento, con resultados públicos.

Referencias

- Aguilar-Torres, A. L. y A. Pacheco-García (2020). Organizaciones culturales de la sociedad civil: modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. Vol. (25), No. (50): 49-74 pp.
- Alfredo, M. y A. Miranda (2021). ¿Quién ajusta las tuercas y tornillos? Formación profesional y empleos en la trama automotriz argentina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. (26), No. (91): 1281-1311 pp.
- Añez, H. C (2019). Flexibilización laboral en el sector automotriz venezolano. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. (3). No. (5): 23-42 pp.
- Arroyo-Ávila, J. R., O. A., Viramontes-Olivas, E. Guerra García, M. Alvírez-Díaz, M. del R. de F. y C. T. Báez (2022). Clima-organizacional-laboral en académicos en el contexto de diversidad cultural aplicando modelo de correlación en Norte, Sinaloa. *Revista Del Centro De Investigación De La Universidad La Salle*. Vol. (15), No. (58): 1-32 pp.
- Barcellos-Mathiasi, F. y T. Duarte-Pimentel (2021). Estado nacional, ciudadanía y calidad laboral. *Revista Espiga*. Vol. (20), No. (42): 1-22 pp.
- Caicedo-Fandiño, H. Y. (2019). Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos. *Signos-Investigación en Sistemas de Gestión*. Vol. (11), No. (2): 1-22 pp.
- Calderón-Grisales, N., L. M. Trujillo-Flórez y L. Parra Osorio (2021). Sentencias por culpa patronal en accidentes de trabajo en Colombia. Una mirada desde la Seguridad y la Salud en el Trabajo. *Vía Inveniendi Et Iudicandi*. Vol. (16), No. (2): 1-30 pp.
- Delgado-Leos, A. y M. M. Vargas Salgado (2020). Análisis de la comunicación, liderazgo y cambio organizacional en el contexto de la industria automotriz . Turismo. *Estudios & Prácticas*. Vol. (9), No. (1): 1-5 pp.
- García-Batista, Z. E. y M. Pérez-Rodríguez (2024). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa cubana. *Revista Cubana de Gestión Empresarial*. Vol. (8), No. (1): 354-375 pp.

- Gómez, L. y C. Mendoza (2022). Burnout y su impacto en el clima organizacional: un estudio en el sector educativo. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*. Vol. (14), No. (1): 55-72 pp.
- Hernández-Lemus, A., y R. López-Cervantes (2021). Transformaciones en la organización laboral post-COVID-19 . *Salud Pública de México*. Vol. (63), No. (3): 289-296 pp.
- INEGI, (2020). Estadísticas a propósito de la Industria automotriz.
- Jiménez, F. A. A, C. C, Bravo, y A. B, Toledo. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica*. Vol. (23): 67-85 pp.
- López, M., y R. Fernández (2020). Compromiso y clima laboral: un estudio de caso en empresas del sector tecnológico. *Revista de Gestión y Desarrollo Organizacional*. Vol. (22), No. (3): 120-135 pp.
- Mendinueta-Martínez, M., Y. Herazo-Beltrán, J. Avendaño-Romero, L. Toro-García, R. Cetares-Barrios, K. Ortiz-Berrio y Y. Ricardo-Caiafa, Yesid (2020). Riesgo por movimiento repetitivo en los miembros superiores de trabajadores. Factores personales y laborales. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*. Vol. (39), No. (6): 781-789 pp.
- Pérez-Ártica, R. (2020). El desempeño cambiario del sector automotriz en argentina y el impacto de la inversión. *Estudios Económicos*. Vol. (74). No. (5): 5-35 pp.
- Pérez, M. J. E. y G. R. Guzmán (2019). Las condiciones laborales en el sector automotriz: Caso Volkswagen de México. *Instituto de Investigaciones Económicas UNAM*. Vol. (1): 653-671 pp.
- Pérez y Reyes (2022). Construcción y validación de una escala Demanda-Control-Apoyo, para medir el estrés laboral. *Revista Médica Herediana*. Vol. (33). No. (1): 24-34 pp.
- Rivera-Manzano, L. D y R. L. Velázquez-Pompeyo (2024). Coaching y el empoderamiento en el sector automotriz de Guayaquil, Ecuador. *Diseño y gestión de proyectos*. Vol. (6), No. (1): 122-42 pp.
- Rocha-Romero, R. (2020). Medición de carga mental de trabajo en la industria automotriz en México. *Revista Científica Europea*. Vol. (12), No. (26): 93-108 pp.

- Sánchez, R., y M. Fernández (2020). El papel del reconocimiento en el clima organizacional: Un estudio en empresas de servicios. *Revista de Administración y Empresa*. Vol. (34), No. (2): 123-145 pp.
- Samaniego, I. L. F. y B. G. G. Lascano (2020). Aplicación práctica de la lógica en los procesos administrativos en materia de propiedad intelectual. *Revista Facultad de Jurisprudencia*. Vol. (2): 1-19 pp.
- Santoyo, T. E., G. D. Echerri y H. J. A. Figueroa (2022). Evaluación de la validez del cuestionario de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional propuesto por la NOM-035-STPS-2018. *Contaduría y Administración*. Vol. (67). No. (3): 1-25 pp.
- Soliz, B. R. L (2022). El impacto de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector industrial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*. Vol. (7). No. (20): 71-81 pp.
- Vicencio, M. A (2019). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*. Vol. (221): 211-248 pp.
- Vesga-Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas Perspectivas en Psicología*. Vol. (16), No. (1): 201-213 pp.
- Viramontes-Olivas, O. A., Alvírez-Díaz, M. del R. de F., Fraire-Rodríguez, M., y J. R. Arroyo-Ávila (2022). Clima Organizacional-Laboral-GAP y su influencia sobre la productividad en área de especialización en Corporativo-Hulero, Chihuahua. *Mundo FESC*. Vol. (12), No. (2): 113-122 pp.
- Viramontes-Olivas, O. A., E. Guerra, R. Arroyo, M. R. F. Alvírez y C. Báez (2021). Clima-organizacional estudiantil en contexto de diversidad cultural, aplicando un modelo de correlación en el norte de Sinaloa. *European Scientific Journal*, Vol. (17), No. (23): 118-142 pp.
- Viramontes-Olivas, O. A., C. R. Morales-Flores y E. Guerra-García (2020). Diagnóstico de clima-organizacional-gap para determinar condiciones laborales e influencia sobre productividad en corporativo-hulero en Chihuahua, México. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*. No. (1), Vol. (16): 30-45 pp.
- Yáñez, S. M. M., S. J. R. Yáñez y E. J. M. Morocho (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*. Vol. (10), No. (2): 89-93 pp.

- Yuctor, A. M. y Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Rev. Interam, Ambient. Tur.* Vol. (15), No. (1): 82-82 pp.
- Zazueta, T. M. A., H. C. A. Jacobo y J. S. Ochoa (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana De Gerencia.* Vol. (26), No. (5): 430-443 pp.