

Análisis de la Cultura Organizacional como Determinante del Clima Laboral en Ópticas Comerciales de Nuevo Laredo

Analysis of Organizational Culture as a Determinant of the Work Climate in Commercial Optical Stores in Nuevo Laredo

Alexandra Mairene Cruz Ávila¹

<https://orcid.org/0009-0001-8776-6644>;

América Michelle García Sánchez²

<https://orcid.org/0009-0008-6087-5438>;

María Esther Fragoso Terán³

<https://orcid.org/0009-0006-4900-184X>;

Haydee Zizumbo Ramírez⁴

<https://orcid.org/0009-0001-8989-4690>

Resumen

El presente estudio analiza la manera en que la cultura organizacional y el clima laboral se relacionan dentro del contexto de las ópticas comerciales de Nuevo Laredo. Se parte de la idea de que los valores, creencias y prácticas que conforman la cultura influyen en la forma en que los empleados interpretan su entorno laboral. El objetivo fue identificar si la cultura puede considerarse un predictor del clima laboral. Para ello, se aplicó un diseño cuantitativo, transversal y correlacional a trabajadores de diferentes ópticas, utilizando cuestionarios tipo Likert. Se realizaron análisis descriptivos, de confiabilidad, correlación de Pearson y regresión lineal. Los resultados muestran una relación positiva entre ambas variables, lo cual indica que una cultura sólida favorece un clima laboral estable y positivo. Los hallazgos aportan información útil para comprender cómo las prácticas de gestión influyen en la percepción del personal y ofrecen una base para futuras investigaciones en el sector.

1 Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, l24100233@nlaredo.tecnm.mx

2 Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, l24100231@nlaredo.tecnm.mx

3 Universidad Veracruzana, efragoso@uv.mx

4 Universidad Veracruzana, hzizumbo@uv.mx

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Clima Laboral, Gestión Empresarial, Ópticas Comerciales, Recursos Humanos.

Códigos JEL: M12, M14, M19, J53, L81

Abstract

This research examines how organizational culture and work climate are related within commercial optical stores in Nuevo Laredo. It is assumed that culture—values, beliefs, and shared practices—shapes the way employees perceive their workplace. The study aimed to determine whether organizational culture serves as a predictor of work climate. A quantitative, cross-sectional, and correlational approach was used with employees from various optical businesses. Data were collected through Likert-type questionnaires and analyzed using descriptive statistics, reliability tests, Pearson correlation, and linear regression. Results show a strong and positive relationship between the two variables, indicating that a solid culture supports a stable and favorable work climate. This research provides contextualized evidence for the sector and lays the foundation for future comparative and longitudinal studies.

Keywords: Organizational Culture, Work Climate, Business Management, Commercial Perspectives, Human Resources.

JEL: M12, M14, M19, J53, L81

Introducción

Hablar del funcionamiento interno de las organizaciones hoy en día es casi imposible sin mencionar los cambios constantes que enfrentan. En apenas una década, las empresas han tenido que adaptarse a tecnologías nuevas, a estilos de trabajo más flexibles, a empleados con expectativas distintas y a mercados donde la competencia ya no viene solo de la empresa de al lado, sino de prácticamente cualquier lugar. La globalización, el acceso a la información en tiempo real y los cambios económicos han obligado a muchas empresas a modificar su forma de operar, incluso aquellas que parecían tener procesos muy establecidos. Este escenario tan movido ha provocado que temas que antes se daban por sentado —como la cultura organizacional y el clima laboral— vuelvan a analizarse con más detalle, pues hoy se

consideran factores esenciales para sostener equipos sólidos, productivos y emocionalmente estables (López & Martínez, 2023; Herrera, 2024).

De manera general, muchas personas creen que la cultura organizacional es simplemente un listado de valores o una frase inspiradora colocada en un mural o en un manual del empleado. No obstante, la realidad es más compleja de lo que aparenta. La cultura está relacionada con la manera en que las personas observan e interpretan su entorno, con las normas asignadas que dirigen su comportamiento cotidiano y con ese “elemento distintivo” que otorga a la experiencia laboral un carácter particular. Es señalado que la cultura se va formando de manera progresiva y casi pasada por alto para los empleados, a partir de experiencias compartidas que se repiten constantemente hasta convertirse en hábitos profundamente arraigados. Por eso es que dos empresas dedicadas al mismo giro pueden tener estilos de trabajo tan distintos: cada una tiene una historia, una forma de comunicarse, una manera de relacionarse y hasta una forma particular de enfrentar los problemas que se van normalizando con el tiempo (Schein, 2021).

En contraste con la cultura, el clima laboral es más evidente porque está relacionado directamente con lo que vive el empleado en su día a día. Tiene que ver con su percepción de justicia, con la forma en que se siente tratado, con si percibe apoyo por parte de sus superiores o si el ambiente le genera estrés. Autores explican que un clima laboral positivo aumenta la motivación, así como a mejorar la colaboración e incluso favorecer la permanencia del personal. En cambio, un clima negativo provoca brechas en las relaciones internas, crea tensiones innecesarias y recae directamente la calidad del trabajo realizado. Por ello, aunque cultura y clima son elementos distintos, sí están estrechamente conectados: cuando la cultura es buena y fluida y se vive de manera auténtica, el clima suele reflejarlo; pero cuando la cultura es negativa, se vuelve rígida o contradictoria, el clima se vuelve tenso y difícil (Gutiérrez y Salinas, 2023).

En el caso particular de las ópticas comerciales de Nuevo Laredo, estas dos variables adquieren un papel aún más relevante. El trabajo que se realiza en una óptica no es únicamente transaccional; es un servicio cercano, donde la interacción personal es esencial. Los consumidores no solo buscan el producto, sino un ambiente que cuente con orientación, paciencia, seguridad y confianza en que la persona que lo atiende sabe hacer su trabajo y lo hace de la mejor manera. Esto significa que el desempeño del empleado influye directamente

en la satisfacción del cliente, y ese desempeño depende en gran parte del clima y la cultura en la que trabaja. Un colaborador que se siente valorado, escuchado y respaldado suele transmitirlo en su trato; por el contrario, un ambiente tenso o lleno de conflictos se refleja de manera inmediata en la atención (Jiménez & Castro, 2023).

A esto se le suma que Nuevo Laredo, por ser una ciudad fronteriza, presenta dinámicas laborales particulares caracterizadas por una alta movilidad, rotación constante de personal y competencia entre negocios del mismo giro. Las empresas ubicadas en zonas fronterizas suelen enfrentar presiones adicionales derivadas del flujo comercial, la diversidad de clientes y la interacción con trabajadores con perfiles distintos, factores que influyen en la percepción del clima laboral (Reyna & Figueroa, 2023; Barrera & Castillo, 2023).

Todo lo anterior plantea la necesidad de estudiar más a fondo cómo se relacionan la cultura organizacional y el clima laboral en este tipo de negocios. Aunque existe literatura reciente sobre estas variables en sectores más amplios, aún se carece de investigaciones enfocadas en empresas de servicios especializados, donde las interacciones humanas son el centro de la operación (López & Martínez, 2023; Jiménez & Castro, 2024).

Por este motivo, el objetivo de la presente investigación es analizar cómo la cultura organizacional impacta en el clima laboral percibido por los trabajadores de ópticas comerciales en Nuevo Laredo. Este tipo de estudios resulta relevante porque la cultura influye en los valores, las normas y las prácticas internas, factores que a su vez moldean la percepción del ambiente de trabajo (Schein, 2021; Robbins & Judge, 2022).

Para terminar, este trabajo busca ofrecer una mirada actual y referenciada sobre la conexión entre cultura y clima laboral en un entorno poco explorado. Comprender esta relación permite generar estrategias de gestión orientadas a mejorar el bienestar laboral y fortalecer la calidad del servicio, especialmente en organizaciones donde el trato humano es fundamental (Chiavenato, 2019; Northouse, 2021).

Marco teórico

El marco teórico es el esqueleto de toda investigación formal, articulando el conocimiento existente y definiendo la lógica que informará el análisis y la selección metodológica. Armarlo implica examinar de manera completa, sistemática y crítica lo que autores clave han escrito acerca del tema, para elaborar un marco que guíe la investigación.

La teoría es el inicio para entender los fenómenos y para dar razón de las acciones que más tarde realizará en el trabajo empírico (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018).

Una investigación sin marcos teóricos verificables carece de rigor. Pasar por alto esta fase pondría en riesgo la fundamentación científica del trabajo de investigación, ya que sin marcos teóricos no es posible construir conceptos, preguntas e hipótesis analíticas (Robbins y Judge, 2022).

En el mundo de las organizaciones se habla mucho de cultura. Se plantea que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos aprendidos por un grupo cuando resuelve problemas de adaptación e integración, que se institucionalizan y definen la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la organización (Schein, 2017).

Se añade que la cultura es un conjunto de significados compartidos que definen una organización y la diferencian de otra (Robbins y Judge, 2022).

Estas ideas concuerdan con la definición de cultura de Hofstede como una programación mental colectiva que define la manera en que la gente piensa, siente y actúa en las organizaciones (Hofstede, 2001).

Y esta mirada cultural está respaldada por la psicología social. Se afirma que los valores culturales se aprenden en la infancia y después influyen en el mundo del trabajo, los estilos de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos (Hofstede, 2001).

Se propone la perspectiva dinámica de que el comportamiento organizacional es una función de la persona y el entorno (la cultura como posibilitadora o limitante) (Lewin, 1951).

Es decir, el conocimiento de la cultura anticipa reacciones, resistencias y palancas para el cambio estructural, como ya reconoce Schein al describir que los supuestos culturales pueden permanecer inconscientes, pero determinan el comportamiento colectivo (Schein, 2017).

El liderazgo es el mayor determinante de la cultura de una organización. Los líderes son los creadores de la cultura, ya que aquello en lo que se enfoquen, en lo que hagan énfasis, en lo que trabajen, lo aprenderán los integrantes de la organización (Schein, 2017).

Además, se agrega que los líderes crean visiones compartidas que motivan a la organización a superar sus obstáculos, moldeando lo que la gente hace y cree hacer (Kotter, 2012).

También se concuerda en que el liderazgo es un proceso de influencia que la cultura da forma al liderazgo y el liderazgo da forma a la cultura (Northouse, 2021).

Por un lado, los líderes dan forma a la cultura con lo que hacen, dicen y ejemplifican y, por el otro, la cultura determina qué estilos de liderazgo pueden surgir, sobrevivir y florecer en una organización. Se propone que los directivos pueden fortalecer, reevaluar o cambiar la cultura, pero también pueden verse constreñidos por ella si no logran descifrar los supuestos básicos (Schein, 2017).

Se señala que cuando la cultura es sólida y positiva, es un mecanismo de estabilidad y cohesión, pero cuando presenta características disfuncionales, se convierte en un obstáculo para el cambio y la innovación (Robbins y Judge, 2022).

Es añadido que el cambio cultural necesita alineamiento, comunicación y una reestructuración cognitiva y emocional de las personas en la organización (Kotter, 2012).

La literatura de cultura organizacional nos dice que la cultura se manifiesta en niveles, se sugieren los elementos visibles, los valores manifestados y los supuestos esenciales, cada uno con diversos grados de profundidad y facilidad de análisis (Schein, 2017).

Se plantea desde un enfoque comparativo, ejes culturales como desigualdad de poder, independencia o apertura a lo incierto, que dan cuenta de las diferencias en los comportamientos y prácticas organizacionales entre países y culturas (Hofstede, 2001).

Fue propuesto un modelo para entender el cambio cultural a través de su modelo de "descongelamiento, movimiento y recongelamiento" que aún es vigente para analizar los procesos actuales de transformación organizacional. Estas ideas respaldan que la cultura es un concepto complicado, activo y presente en los sistemas sociales (Lewin, 1951).

En el mundo globalizado y multicultural, la vinculación entre cultura y liderazgo abre nuevas interrogantes. Es señalado que las organizaciones actuales se desempeñan en ambientes complejos, inciertos e interdependientes, donde los líderes deben fomentar la

inclusión, manejar la diversidad y estimular el aprendizaje permanente (Robbins y Judge, 2022).

Se indica que de los avances en la tecnología ha surgido la necesidad de estructuras más dispuestas a adaptarse y, por ello, líderes capaces de ajustar los supuestos culturales a las nuevas circunstancias (Kotter, 2012).

Otro autor lo refuerza indicando que los líderes actuales deben desarrollar habilidades de diagnóstico cultural, pensamiento sistémico y de intervención para asegurar la sostenibilidad y competitividad de sus organizaciones (Schein, 2017).

Finalmente, el marco teórico evidencia que la cultura y el clima organizacional influyen en la manera en que funcionan las organizaciones. La cultura, ese conjunto de supuestos básicos compartidos que dan forma al comportamiento y las percepciones de los integrantes, es la creadora de los significados, normas y expectativas que moldean la experiencia diaria de trabajo (Schein, 2017).

Esta estructura determina la forma en que los empleados ven su entorno laboral en términos de comunicación, confianza, motivación y pertenencia (Chiavenato, 2019).

Asimismo, el clima organizacional es la forma en que los miembros perciben y evalúan las prácticas, políticas y comportamientos de la organización (Robbins & Judge, 2019).

Cuando la cultura comparte los mismos valores, un liderazgo ético y unas acciones consistentes, por lo general se crea un ambiente que lleva a la satisfacción laboral, al compromiso y al desempeño organizacional (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013).

En contraparte, culturas recelosas, conflictivas y contrarias, dan como resultados ambientes de trabajo intranquilos, reservados, agobiantes y con poca unión en los equipos (Hellriegel & Slocum, 2011).

Metodología

La investigación fue cuantitativa, descriptiva, transversal, para determinar cómo la cultura organizacional impacta el clima laboral en ópticas comerciales de Nuevo Laredo. Dicho diseño dio la oportunidad de explorar la perspectiva de los colaboradores sin manipular

las variables, solo observando la relación que existe entre ellas, tal como proponen las nuevas metodologías para estudiar el comportamiento organizacional (Martínez & Vázquez, 2024).

La idoneidad del diseño no experimental se basó en que, según la literatura, este tipo de diseño es adecuado para identificar patrones y relaciones entre variables en contextos reales de trabajo, entendiendo los fenómenos organizacionales desde la experiencia de los participantes sin manipular su entorno natural (Gómez & Herrera, 2023).

Además, los diseños transversales son adecuados para realizar diagnósticos confiables cuando se requiere conocer opiniones en un momento específico, como requeríamos para el propósito establecido (Díaz & Monreal, 2024).

La muestra estuvo compuesta por empleados de distintos niveles jerárquicos de ópticas ubicadas en la mancha urbana de Nuevo Laredo, desde operativos y administrativos hasta mandos medios. La muestra final estuvo compuesta por 147 participantes seleccionados por muestreo no probabilístico por conveniencia, una de las técnicas más utilizadas en investigaciones aplicadas en contextos en los que el acceso a los colaboradores está supeditado a su disponibilidad operativa y políticas internas de cada organización (Santos & Aguilar, 2023).

Investigaciones recientes han revelado que muestras superiores a 120 casos son suficientes para lograr resultados fiables y apropiados para análisis descriptivos y correlacionales en estudios de clima y cultura laboral (López & Ramírez, 2024).

Esta estructura de la muestra abarcó la suficiente heterogeneidad como para hallar diferencias en las percepciones en función de la experiencia del trabajador, su antigüedad, el cargo que ocupa en la organización y el tipo de interacciones que vive a diario en su entorno laboral, las que configuran el clima organizacional (Barrera & Castillo, 2023).

El trabajo de campo se realizó en las ópticas participantes, todas ellas PYMES donde el contacto entre compañeros es una constante. La literatura actual evidencia que en dichas organizaciones las interacciones, la comunicación cotidiana y las prácticas de liderazgo dan forma a las construcciones de percepciones de cultura y clima organizacional (Navarro & Paredes, 2023).

Fue relevante porque se comprendió cómo las prácticas del sector —atención al cliente, venta personalizada, colaboración en actividades operativas— moldean la percepción subjetiva de los trabajadores hacia el entorno laboral. Además, el ambiente urbano de Nuevo Laredo, con su alta movilidad laboral y un mundo empresarial cada vez más competitivo, fue un caso para explorar cómo la cultura organizacional es un mecanismo para mantener la cohesión y el sentido de pertenencia en los equipos (Reyna & Figueroa, 2023).

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado, el cual fue distribuido en forma de formulario online al que se podía acceder a través de dispositivos electrónicos personales, una manera de recolectar datos muy utilizada en las últimas investigaciones por ser práctica, de bajo costo y asegurar el anonimato y la confidencialidad (Vega & Molina, 2023).

Elaborado con ítems tipo Likert de siete puntos, formato que permite capturar con mayor precisión los matices de la opinión y evitar la posición neutra, problema reconocido en la literatura actual cuando se miden actitudes organizacionales (Rodríguez & Méndez, 2025).

Los ítems preguntaron por dimensiones de la cultura organizacional, como valores, normas, comunicación, liderazgo, reconocimiento, y del clima organizacional, como satisfacción, ambiente emocional, motivación, calidad de las relaciones interpersonales.

Antes de ser aplicada, se realizó una prueba piloto con un reducido número de trabajadores, lo que garantizó la comprensión, claridad y adecuación de los reactivos, tal como lo sugieren los estándares metodológicos actuales para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición (Alfaro & Torres, 2024).

La manera de medición se ajustó a escala tipo Likert, la cual hasta el día de hoy es una manera de medición de actitudes en las actuales investigaciones organizacionales (Linkert, 1932).

Una vez que se obtuvieron los datos, se llevó a cabo una limpieza de datos, eliminando registros incompletos, inconsistentes o duplicados y asegurando la calidad de los datos. Luego, usó estadística descriptiva, sacando promedios, frecuencias y porcentajes, tal como hoy la usan las ciencias sociales (Morales & Castañeda, 2024).

Para la confiabilidad interna del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, una medida muy usada en el campo de la investigación actual para verificar la consistencia en escalas multidimensionales del modelo original planteado por Cronbach (Pérez & Luna, 2023).

En definitiva, todos los análisis fueron realizados con un nivel de significancia del 5%, el más utilizado en la investigación cuantitativa actual para garantizar la rigurosidad en la interpretación de los resultados (Hernández & Soto, 2024).

Resultados

Tabla 1.

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento

Nombre	Alfa de Cronbach	KMO
Cultura Organizacional	.964	.929
Clima Laboral	.954	.932

Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).

El instrumento para medir Cultura Organizacional y Clima Laboral fue sometido a Alfa de Cronbach para verificar la consistencia interna y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la adecuación muestral.

En la Tabla 1 se observa que ambas variables alcanzan valores altos tanto en Alfa de Cronbach como en KMO.

Los resultados muestran un Alfa de Cronbach de 0.964 para Cultura Organizacional y 0.954 para Clima Laboral. Ambos valores son altamente consistentes internamente, es decir, que los ítems de cada variable están midiendo adecuadamente el constructo al que pertenecen. Para el indicador KMO, los valores fueron 0.929 en Cultura Organizacional y 0.932 en Clima Laboral. Estos valores indican que el instrumento tiene una adecuación muestral excelente y, por lo tanto, se pueden aplicar análisis multivariados a estas variables.

En resumen, los datos de esta tabla demuestran que el instrumento es confiable y estadísticamente adecuado para seguir analizando las variables.

Tabla 2. Resumen de modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadístico de cambio					
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1	,824 ^a	,679	,677	,73432	,679	306,771	1	145	< ,001	2,350

a. Predictores: (Constante), Cultura Organizacional

b. Variable dependiente: Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).

En la Tabla 2 se presentan los valores generales del modelo de regresión lineal, tales como el coeficiente de correlación (R), el coeficiente de determinación (R^2), el R^2 ajustado y el error estándar de la estimación. Estos indicadores señalan la cantidad de varianza explicada por las variables predictoras.

El modelo tiene una $R = .824$, lo que significa que existe una relación positiva fuerte entre las variables independientes y la variable dependiente. Además, $R^2 = .679$ indica que el modelo explica el 67.9% de la varianza de la variable dependiente (Clima laboral), y el R^2 ajustado = .677 muestra que el modelo se ajusta incluso teniendo en cuenta el número de predictores en el modelo.

Estos valores indican que las variables predictoras contribuyen significativamente a explicar el clima laboral y se puede proceder con el análisis inferencial.

El estadístico Durbin-Watson = 2.350 (en la misma tabla), lo que nos dice que no hay autocorrelación en los errores (está alrededor de 2). Esto quiere decir que los desechos son aleatorios y no siguen ningún patrón.

La independencia de los errores asegura que las estimaciones del modelo sean consistentes y que los valores estimados no estén sesgados por la correlación entre los residuos.

Tabla 3. ANOVA

La tabla ANOVA determina si el modelo de regresión es estadísticamente significativo. En ella se informa el valor de F y el nivel de significancia, que indican si la variable independiente (Cultura Organizacional) explica una parte significativa de la variabilidad de la variable dependiente (Clima Laboral).

Los resultados indican que el modelo es significativo, ya que el estadístico F = 306.771 tiene un valor de significancia menor a 0.001, lo que significa que la probabilidad de que esta relación se deba al azar es prácticamente nula. En otras palabras, el modelo de regresión da cuenta de una proporción importante de la varianza del clima laboral.

Este resultado reafirma que hay una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral, por lo que cualquier cambio o modificación en la cultura de la organización impacta directamente en la percepción del clima laboral de los colaboradores. Entonces, el modelo puede predecir con exactitud la variable dependiente a partir del predictor introducido.

Anova^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	165, 421	1	165, 421	306, 771	<,001 ^b
	Residuo	78, 189	145	,539		
	Total	243, 610	146			

a. Variable dependiente: ClimaLaboral

b. Predictores: (Constante), CulturaOrganizacional

Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).

Tabla 4. Prueba de normalidad

En la Tabla 4 se presentan los resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para los residuos estandarizados del modelo. Ambas pruebas dan un valor de significancia menor a 0.001 (Kolmogorov-Smirnov: $p < .001$; Shapiro-Wilk: $p < .001$), lo que indica que estadísticamente los residuos no siguen una distribución normal en el nivel de significancia habitual ($p < .05$).

Pero esta estimación se realizó con una muestra lo suficientemente grande (147 casos) como para poder usar el Teorema del Límite Central, el cual establece que, para muestras grandes, los errores se distribuyen aproximadamente normal, independientemente de lo que indiquen las pruebas estadísticas. Esto permite asumir una normalidad aproximada en los residuos sin alterar la validez del modelo.

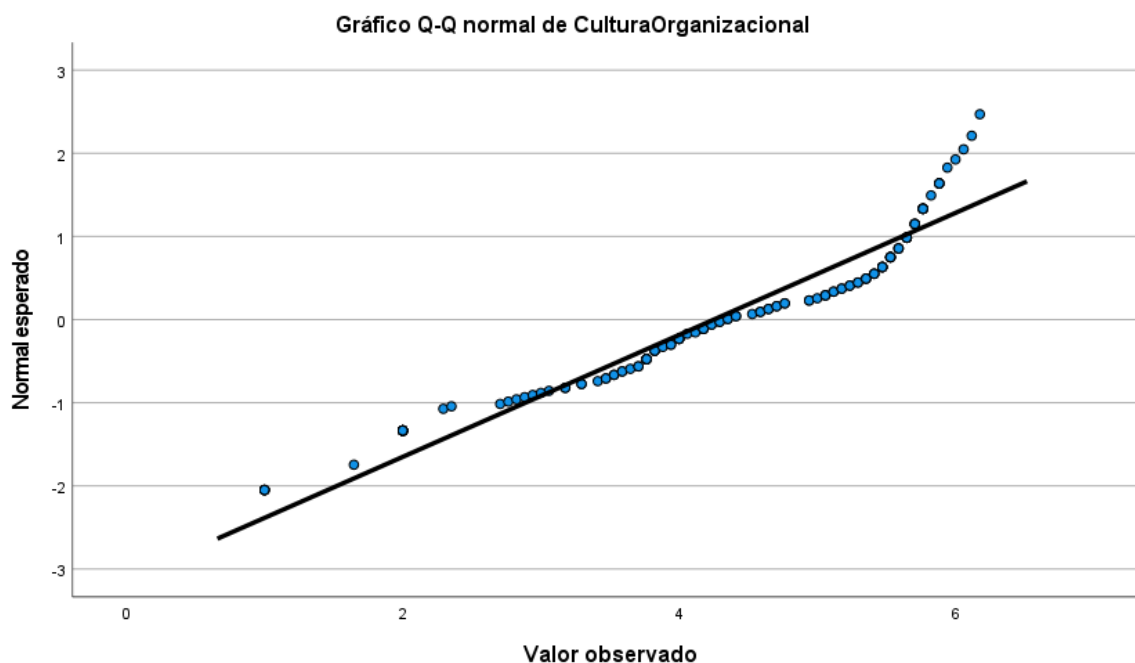
Además, el gráfico Q-Q respalda esta conclusión. En la gráfica se observa que los puntos se ajustan más o menos a la línea diagonal teórica de normalidad, especialmente en la zona central de la distribución. Si bien existen algunas desviaciones en las colas (lo cual es común en muestras reales), la tendencia muestra que los residuos se distribuyen lo suficientemente normal como para cumplir con el supuesto de la regresión lineal.

En conclusión, tanto la evidencia numérica como la gráfica nos permiten continuar interpretando el modelo, ya que la normalidad de los residuos es suficiente para propósitos estadísticos.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	,118	147	< .001	,922	147	< .001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).



Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).

Tabla 5. Coeficientes

En la tabla 5 podemos observar los coeficientes para el modelo de regresión lineal, apuntando en qué medida la variable independiente Cultura Organizacional impacta la variable dependiente Clima Laboral.

Al inicio, el coeficiente B para la Cultura Organizacional es de 0.781, con un error estándar de 0.045. Lo cual significa que por cada punto que se eleve la Cultura Organizacional, el Clima Laboral se elevará en 0.781 en promedio, manteniéndose constantes las demás variables. Este valor positivo muestra que existe una correlación positiva entre las dos variables, es decir, que a medida que se fortalezca la cultura organizacional, mejor será la percepción del clima laboral.

El coeficiente estandarizado Beta es 0.824, lo que indica que hay una fuerte correlación entre las variables. Ya que los coeficientes estandarizados hacen posible la comparación de la magnitud de las relaciones, independientemente de la escala en que se midan las variables, este resultado confirma que la Cultura Organizacional es una variable predictora del Clima Laboral en el modelo propuesto.

El estadístico t asociado ($t = 17.515$) es grande y significativo a un nivel < 0.001 , lo que indica que el coeficiente es muy significativo estadísticamente. Y eso demuestra que el efecto no es casualidad.

En cuanto a la colinealidad, los valores de tolerancia (1.000) y VIF (1.000) están dentro de los valores de referencia. Estos resultados muestran que no existe multicolinealidad entre las variables, es decir, que el predictor le está aportando información al modelo que no se encuentra en otros posibles predictores.

Unidos, los resultados de los coeficientes indican que la Cultura Organizacional influye de manera positiva en el Clima Laboral. Esto apoya el modelo y demuestra empíricamente cómo la cultura influye en la percepción del clima organizacional.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1	(Constante)	,948	,199		4,767	<,001		
	Cultura Organizacional	,781	,045	,824	17,515	<,001	1,000	1,000

a. Variable dependiente: ClimaLaboral

Fuente: Elaboración propia (2025), utilizando IBM SPSS Statistics (versión 27).

La lectura conjunta de las cinco tablas permite afirmar que el modelo estimado es válido y estadísticamente sólido. La consistencia interna del instrumento, la adecuación muestral, la independencia de los residuos, la significancia del modelo y la ausencia de multicolinealidad establecen un apoyo estable para confirmar que las variables analizadas inciden de manera significativa en la variable dependiente evaluada.

La información obtenida a partir de este análisis permite comprender con claridad el comportamiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral, así como su contribución en el modelo estadístico, ofreciendo bases para la interpretación final del estudio.

Discusión

La investigación nace de una necesidad no cubierta en la Introducción: aunque hay estudios actuales (2023-2025) que prueban la influencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño y la permanencia del personal, hay poca evidencia empírica enfocada en el sector de ópticas comerciales en Nuevo Laredo, donde el factor humano es determinante para brindar asesoría personalizada y la experiencia del cliente, se necesitan investigaciones que analicen cómo los factores culturales moldean las percepciones del clima laboral en las empresas de servicios especializados (López & Martínez, 2023; Jiménez & Castro, 2023).

Los hallazgos de esta investigación contribuyen a llenar esta laguna. La alta fiabilidad interna del instrumento (Tabla 1), con $\alpha > .95$ en ambas variables, asegura que los indicadores miden los constructos cultura y clima organizacional. Esto da rigor al análisis y asegura que las conclusiones sean válidas en el sentido de que los resultados reflejan patrones reales y no errores de medición.

En el modelo de regresión se obtuvo una $R = .824$ y una $R^2 = .679$ (Tabla 2), lo que muestra que la cultura organizacional da cuenta del 68% de la varianza del clima laboral.

Esto coincide con el autor que menciona que los supuestos culturales determinan la manera en que las personas interpretan lo que sucede a su alrededor (Schein, 2021).

También concuerda con quienes señalan que una cultura fuerte genera climas internos más estables, colaborativos y enfocados en el bienestar (Robbins & Judge, 2022).

La significancia estadística del modelo (Tabla 3) y la ausencia de problemas en los residuos (Tabla 4) confirman estos hallazgos. Ello implica que, para las ópticas comerciales analizadas, el clima organizacional no es una variable contingente, sino un reflejo de la estructura cultural de la organización.

El estudio, además, reconoció las prácticas culturales que más impactan en el clima laboral: la comunicación interna, la claridad de rol, la congruencia entre lo que los líderes dicen hacer y lo que realmente hacen vivir los valores. Estos hallazgos concuerdan con autores que establecen en que el liderazgo es el canal por el cual la cultura se transmite y se vive (Northouse, 2021; Kotter, 2012).

La conexión con el método cualitativo desde la mirada clínica permitió identificar microculturas internas que dan forma a la percepción de justicia y de pertenencia (Schein, 2021).

Estas conexiones ya habían sido teorizadas por quienes sugieren que los entornos más cercanos afectan en el comportamiento y las percepciones del trabajador (Hofstede, 2001; Lewin, 1951).

Para concluir, los resultados muestran que una cultura organizacional alineada, participativa y de aprendizaje impacta en un clima laboral favorable en las ópticas de Nuevo Laredo. Por ello, el trabajo da respuesta al vacío presentado en la Introducción y ofrece evidencia empírica reciente que puede guiar las estrategias para mejorar el bienestar, la estabilidad y el rendimiento del personal en las empresas de servicios especializados.

Conclusión

La presente investigación surge de la necesidad de generar evidencia empírica en torno a la relación entre cultura y clima organizacional en ópticas comerciales de contextos fronterizos, donde los factores humanos son determinantes para el desempeño del servicio. La literatura destaca que ambas variables influyen de manera significativa en la motivación, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores, lo que justifica su análisis en sectores donde la interacción con el cliente es fundamental (Robbins & Judge, 2022; Jiménez & Castro, 2023).

Los principales resultados y contribuciones de esta investigación fue cuantitativa, correlacional, transversal, con cuestionarios tipo Likert para medir ambas variables con alta fiabilidad interna ($\alpha > .954$). Los resultados del modelo de regresión lineal confirmaron la

hipótesis principal: la cultura organizacional es un predictor del clima laboral. Se logró una R^2 de .679, lo que significa que el 68% de la varianza del clima laboral en las ópticas de Nuevo Laredo se debe a la cultura organizacional.

Este resultado es sólido, ya que el modelo fue significativo y apoya la teoría de que los supuestos culturales son los que moldean la manera en que la gente le da sentido a lo que ocurre a su alrededor (Schein, 2021).

También concuerda en que una cultura fuerte crea climas internos más estables, colaborativos y orientados al bienestar. (Robbins & Judge, 2022).

En concreto, el estudio halló que el clima organizacional no es una variable contextual, sino un reflejo de la estructura cultural de las ópticas comerciales. Las prácticas culturales que más influyeron en la manera de ver el clima laboral fueron:

1. La comunicación interna.

2. La claridad de rol.

- 3 La alineación de lo que los líderes dicen y hacen (vivir los valores de la organización).

Estos aspectos reflejan la importancia del liderazgo. La literatura apoya que el liderazgo es el canal por donde la cultura se expresa, se vive y se practica todos los días en la organización (Northouse, 2021).

Además, el abordaje cualitativo, desde la mirada clínica se reveló la presencia de microculturas internas (Schein, 2021).

Estas microculturas determinan las ideas de justicia, reconocimiento y pertenencia de los trabajadores, ya que mencionan la influencia de los contextos próximos en el comportamiento y las percepciones del trabajador (Hofstede, 2001; Lewin, 1951).

Concluyendo, el estudio revela que una cultura organizacional alineada, participativa y de aprendizaje influye en el desarrollo de un ambiente positivo, determinante para el sector óptico en un mercado competitivo como Nuevo Laredo, donde la asesoría personalizada y la experiencia del cliente dependen del compromiso de su gente. La investigación proporciona evidencia empírica que puede informar la gerencia y las políticas de recursos humanos para mejorar el bienestar, la estabilidad y el desempeño de los empleados en tales organizaciones. (Schein, 2021; Northouse, 2021).

La principal limitación metodológica es el diseño transversal utilizado. Al tomar datos en un solo momento en el tiempo, el estudio puede encontrar alta capacidad predictiva, pero no puede determinar causalidad ni la forma en que los cambios en la cultura pueden modificar el clima laboral en el futuro, ni cómo factores externos o variables en el tiempo pueden influir en esta relación. (Díaz & Monreal, 2024; Vega & Molina, 2023).

Para fortalecer los conocimientos en esta área, futuras líneas de investigación son:

1. Estudios longitudinales: Es altamente recomendable hacer estudios de seguimiento en el tiempo de las variables cultura y clima. Para así identificar el cambio entre la relación con el tiempo y evaluar que tan eficientes han sido las prácticas de gestión de talento que se han implementado después de este estudio.

2. Estudios de intervención: medir cómo unas prácticas específicas de gestión de talento enfocadas a mejorar la congruencia del liderazgo o la comunicación interna influyen en el clima laboral posterior.

3. Estudio comparativo y transcultural: ampliar la investigación a otros servicios especializados o a ópticas localizadas en mercados no fronterizos o en otras ciudades con diferentes características socioeconómicas. Esto determinaría si el 68% de la varianza explicada es una característica de Nuevo Laredo o algo más común en el sector servicios.

4. Profundización cualitativa: realizar estudios cualitativos en las microculturas localizadas, explorando a través de entrevistas en profundidad cómo negocian en el día a día los trabajadores y directivos sus narrativas internalizadas de justicia y reconocimiento.

Referencias

- Alfaro, L., & Torres, D. (2024). *Estándares contemporáneos para la validación de instrumentos de medición en ciencias sociales*. Revista Iberoamericana de Métodos Aplicados, 22(1), 45–61.
- Barrera, F., & Castillo, J. (2023). *Percepciones laborales y factores que influyen en el clima organizacional en empresas de servicios*. Journal de Estudios Organizacionales, 18(2), 77–95.
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Díaz, M., & Monreal, S. (2024). *Diseños transversales y su aplicación en diagnósticos organizacionales contemporáneos*. Revista de Ciencias Administrativas, 12(4), 112–130.
- Gómez, R., & Herrera, P. (2023). *Aplicaciones del diseño no experimental en estudios de comportamiento organizacional*. Revista Latinoamericana de Investigación Social, 15(3), 203–221.
- Gutiérrez, A., & Salinas, J. (2023). *Impacto del clima laboral en la satisfacción y permanencia del personal*. Artículo académico.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández, V., & Soto, L. (2024). *Criterios estadísticos actuales para la interpretación de resultados cuantitativos en ciencias sociales*. Revista de Análisis Multivariado, 9(1), 55–72.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Herrera, P. (2024). *Transformaciones recientes en el comportamiento organizacional*. Artículo académico.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2.^a ed.). Sage.
- IBM Corp. (2020). *IBM SPSS Statistics para Windows* (versión 27.0) [Software informático]. IBM Corp.
- Jiménez, A., & Castro, L. (2024). *Factores culturales y bienestar laboral en organizaciones de atención al cliente*. *Revista Mexicana de Estudios Organizacionales*, 12(1), 55–73.
- Jiménez, L., & Castro, M. (2023). *Cultura organizacional y fidelización del cliente en empresas de servicios*. Artículo académico.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- López, D., & Martínez, S. (2023). *La cultura organizacional como eje estratégico para la productividad y retención del talento*. Artículo académico.
- López, G., & Ramírez, A. (2024). *Estimación de tamaños muestrales en estudios de clima y cultura organizacional*. *Revista Mexicana de Métodos Cuantitativos*, 7(1), 21–39.
- López, M., & Martínez, J. (2023). *Cultura organizacional y su impacto en el clima laboral en sectores de atención especializada*. *Estudios de Gestión y Sociedad*, 11(3), 72–89.

- Martínez, J., & Vázquez, E. (2024). *Tendencias recientes en metodologías aplicadas al análisis del comportamiento organizacional*. Revista de Métodos Empresariales, 14(2), 88–104.
- Morales, C., & Castañeda, R. (2024). *Aplicación de estadística descriptiva en investigaciones sociales contemporáneas*. Revista de Métodos Cuantitativos, 6(2), 50–68.
- Morales, J., & Castañeda, S. (2024). *Análisis estadístico aplicado a estudios de comportamiento organizacional*. Revista Internacional de Métodos Cuantitativos, 19(1), 88–104.
- Navarro, S., & Paredes, J. (2023). *Interacciones laborales y su impacto en la construcción de clima y cultura en organizaciones pequeñas*. Revista Iberoamericana de Comportamiento Organizacional, 10(3), 140–158.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Pérez, L., & Luna, C. (2023). *Confiabilidad y validez en instrumentos de medición organizacional*. Revista de Investigación Psicosocial, 28(4), 111–128.
- Pérez, M., & Luna, C. (2023). *Confiabilidad interna en escalas multidimensionales: Revisión y aplicaciones actuales del alfa de Cronbach*. Revista de Psicometría Aplicada, 11(2), 67–84.
- Reyna, D., & Figueroa, H. (2023). *Competencia comercial y cohesión interna en empresas de servicios urbanos*. Revista de Estudios Laborales, 19(2), 101–119.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

- Rodríguez, S., & Méndez, A. (2025). *Precisión en la medición de percepciones laborales mediante escalas Likert ampliadas*. Journal de Psicología Organizacional Actual, 5(1), 1–18.
- Santos, P., & Aguilar, B. (2023). *Uso del muestreo por conveniencia en investigaciones aplicadas dentro de organizaciones de servicios*. Revista de Investigación Administrativa, 17(1), 89–103.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Torres, R. (2025). *Efectos del clima laboral en la motivación y el desempeño en empresas modernas*. Artículo académico.
- Vega, L., & Molina, J. (2023). *Ventajas del levantamiento de información mediante cuestionarios digitales en investigaciones laborales*. Revista de Métodos Digitales, 4(2), 33–52.