

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

**Clima y cultura organizacional como determinantes
de la satisfacción laboral en una empresa
manufacturera**

The role of organizational climate and culture in shaping job
satisfaction in a manufacturing Company

Salustia Teresa Cano Ibarra

teresa.cano@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0001-7165-4106>
Tecnológico Nacional de México en Celaya
Celaya – México

Daniel Hernández Soto

daniel.hernandez@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5328-9862>
Tecnológico Nacional de México en Celaya
Celaya – México

José Porfirio González Farías

Porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-5859-6340>
Tecnológico Nacional de México en Celaya
Celaya – México

Laura Georgina Vázquez Lara De La Cruz

Laura.vazquez@itcelaya.edu.mx

Tecnológico Nacional de México en Celaya
Celaya – México

Christian Paulina Mendoza Torres

paulina.mendoza@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-2998-714X>
Tecnológico Nacional de México en Celaya
Celaya – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4334>

Artículo recibido: 17 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 14 de agosto de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4334>

Clima y cultura organizacional como determinantes de la satisfacción laboral en una empresa manufacturera

The role of organizational climate and culture in shaping job satisfaction in a manufacturing Company

Salustia Teresa Cano Ibarra

teresa.cano@itcelaya.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7165-4106>

Tecnológico Nacional de México en Celaya

Celaya – México

José Porfirio González Farías

Porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5859-6340>

Tecnológico Nacional de México en Celaya

Celaya – México

Laura Georgina Vázquez Lara De La Cruz

Laura.vazquez@itcelaya.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-5750-9527>

Tecnológico Nacional de México en Celaya

Celaya – México

Christian Paulina Mendoza Torres

paulina.mendoza@itcelaya.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2998-714X>

Tecnológico Nacional de México en Celaya

Celaya – México

Daniel Hernández Soto

daniel.hernandez@itcelaya.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5328-9862>

Tecnológico Nacional de México en Celaya

Celaya – México

Artículo recibido: 17 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 14 de agosto de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional y la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados en una empresa manufacturera del sector de refrigeración. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño transversal, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de 152 trabajadores de distintos niveles jerárquicos y áreas operativas. Se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple con el fin de evaluar el impacto de las variables independientes sobre la satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron que tanto el clima como la cultura organizacional tienen una influencia positiva y significativa en la satisfacción de los empleados, destacando el clima organizacional como el predictor con mayor peso estadístico. El modelo explicó un 79% de la varianza ($R^2 = 0.79$) y cumplió con los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad. Además, se identificaron diferencias significativas en la satisfacción laboral según el grupo etario. Los hallazgos establecieron que tanto el clima organizacional como la cultura organizacional influyen positiva y significativamente en la satisfacción profesional, aunque con un peso explicativo estadísticamente más grande correspondiente al clima

organizacional y destacan la importancia de crear entornos laborales positivos y coherentes con valores organizacionales sólidos, como estrategia para mejorar el bienestar, el compromiso y la retención del talento humano. Se concluye que el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional es clave para promover una mayor satisfacción laboral en entornos industriales.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral

Abstract

This study aimed to analyze the influence of organizational climate and organizational culture on job satisfaction among employees in a manufacturing company in the refrigeration sector. A quantitative, cross-sectional approach was adopted, using a structured questionnaire applied to a sample of 152 employees from various hierarchical levels and operational areas. A multiple linear regression model was employed to assess the impact of the independent variables on job satisfaction. The results showed that both organizational climate and culture have a positive and significant influence on employee satisfaction, with organizational climate emerging as the strongest statistical predictor. The model explained 79% of the variance ($R^2 = 0.79$) and met the assumptions of normality, homoscedasticity, and linearity. Additionally, significant differences in job satisfaction were found across age groups. The findings confirm that both organizational climate and culture positively and significantly affect professional satisfaction, although the climate has a higher explanatory weight. The study highlights the importance of fostering positive work environments aligned with strong organizational values as a strategy to enhance employee well-being, engagement, and talent retention. It is concluded that strengthening both organizational climate and culture is essential for promoting greater job satisfaction in industrial settings.

Keywords: job satisfaction, organizational climate, organizational culture

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Cano Ibarra, S. T., González Farías, J. P., Vázquez Lara De La Cruz, L. G., Mendoza Torres, C. P., & Hernández Soto, D. (2025). Clima y cultura organizacional como determinantes de la satisfacción laboral en una empresa manufacturera. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (4), 833 – 849. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4334>

INTRODUCCIÓN

En la industria manufacturera, el desempeño organizacional no depende solamente de los procesos productivos o técnicos, influyen directamente factores intangibles en el comportamiento y la motivación de los trabajadores.

Esa experiencia –tejida por la calidad de las relaciones, los valores que se comparten y la manera en que se lideran los equipos– es capaz de impulsar el orgullo por un trabajo bien hecho o, por el contrario, de erosionar la motivación y el compromiso.

El clima y la cultura organizacional se han considerado en la discusión sobre el desempeño empresarial. Estudios recientes han demostrado que un ambiente laboral caracterizado por respeto mutuo, apoyo de los líderes y comunicación abierta favorece el bienestar emocional y profesional de los colaboradores (Chiang et al., 2010). A la vez, la cultura –ese mosaico de creencias compartidas que orienta el “cómo hacemos las cosas aquí”– moldea la percepción que las personas tienen de su trabajo y de la organización misma (Schein, 2010).

Sin embargo, todavía hay preguntas sin responder sobre la manera en que estos dos elementos interactúan y condicionan, de forma conjunta, la satisfacción laboral en contextos de alta exigencia operativa como el manufacturero, y más aún en empresas mexicanas. De aquí surge el planteamiento de la siguiente pregunta: ¿De qué manera influyen el clima y la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa mexicana dedicada a la producción de refrigeradores? La solución no es solo un ejercicio académico; tiene implicaciones directas en la retención del talento, la productividad y la sostenibilidad del negocio.

Objetivo general

- Determinar la influencia del clima y la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa manufacturera del sector de refrigeración.

Objetivos específicos

- Describir el clima organizacional percibido por los trabajadores.
- Identificar los elementos predominantes de la cultura organizacional.
- Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal.
- Determinar el grado de influencia de las variables independientes (clima y cultura) sobre la variable dependiente (satisfacción).

En función a estos objetivos se desprenden las preguntas de investigación:

- ¿Cómo es la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional?, ¿Cuáles son los elementos predominantes en la cultura de la empresa?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados?, ¿Qué relación existe entre el clima, la cultura organizacional y la satisfacción laboral?

Este estudio contribuye al conocimiento en el campo de comportamiento organizacional, proporcionando evidencia empírica desde el contexto industrial mexicano, con implicaciones prácticas para el diseño de estrategias de gestión que promuevan un entorno laboral más saludable, productivo y sostenible.

METODOLOGÍA

Enfoque de Investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo porque tuvo como objetivo medir la relación entre la cultura organizacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral utilizando variables objetivas. El enfoque cuantitativo permitió recopilar datos numéricos, analizar patrones estadísticos y establecer correlaciones y conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

Diseño del Estudio

El diseño utilizado fue correlacional, transversal y no experimental. Es no experimental porque las variables independientes no se cambian intencionalmente; es transversal porque los datos se recolectaron en un solo punto en el tiempo; y es correlacional porque el objetivo fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados.

Participantes

La población objetivo estuvo constituida por los 650 trabajadores de una empresa que fabricaba productos para la industria de refrigeración. La población fue de 152 trabajadores, que corresponde al 23%, los participantes fueron seleccionados mediante una prueba no probabilística por conveniencia y sin ningún criterio de exclusión. El criterio de inclusión fue que los participantes debían ser de cualquier departamento o nivel jerárquico de la organización para capturar una visión diversa y representativa del entorno organizacional. La participación fue voluntaria y se garantizó el anonimato de los encuestados.

Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento se creó, con base en una revisión exhaustiva de la literatura científica (Glisson & James, 2002); (Johannes & Muchid, 2014); (Oliech & Juma (PhD), 2021); (Panduro Bartra, 2021); (Sinha, 2024); (Soelton et al., 2021); (Slåtten et al., 2022). El instrumento consideró las siguientes secciones:

Información Demográfica: Preguntas sobre antigüedad, departamento, sexo y edad.

Cultura organizacional: Ítems orientados a medir percepciones de logro de metas (4 ítems), reflexividad (4 ítems), normas (4 ítems), desarrollo profesional (4 ítems), filosofía (3 ítems), valores (5 ítems), liderazgo y desempeño (6 ítems).

Clima Organizacional: Ítems sobre cómo los empleados perciben su entorno laboral, incluyendo apoyo de supervisores (11 ítems), percepción de compañeros de trabajo (12 ítems) y percepción de trabajo realizado (11 ítems).

Satisfacción Laboral: Ítems que evaluaron la satisfacción respecto al sistema de recompensas (10 ítems), condiciones de trabajo (8 ítems), integración laboral (12 ítems), comunicación (10 ítems), y desarrollo de trabajo (4 ítems).

Todas las escalas utilizaron tipo Likert de 5 puntos, que iba de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (5), permitiendo medir con precisión el grado de percepción o satisfacción del personal.

Validación de contenido por tres expertos académicos y dos profesionales de RR. HH.

Prueba piloto con 30 trabajadores (no incluidos en la muestra final) para depurar redacción y estimar tiempos ($\approx$ 8 min).

Se diseñó un cuestionario auto-administrado en la plataforma Google Forms.

Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se desarrolló entre el 3 y el 28 de febrero de 2025. Se envió el cuestionario a través del correo institucional a todos los trabajadores, acompañado de una carta informativa sobre los objetivos del estudio, el carácter anónimo y confidencial de las respuestas, así como el tiempo estimado de respuesta (8 minutos). La participación fue voluntaria y no se ofreció ningún tipo de incentivo.

Análisis de Datos

Los datos fueron procesados con el software estadístico Jamovi (versión 2.4.11), que opera en conjunto con R. Se realizaron análisis descriptivos (frecuencias, medias y desviaciones estándar) para caracterizar la muestra y describir las variables principales. En las relaciones bivariadas se utilizó matrices de correlación para identificar multicolinealidad, posteriormente, se aplicaron análisis de correlación de Pearson para identificar relaciones entre las variables, así como un análisis de regresión lineal múltiple para determinar el grado de influencia del clima y la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Para el análisis de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov. Se consideraron los **supuestos** de homocedasticidad, independencia de errores.

Consideraciones Éticas

La investigación se alineó con la Declaración de Helsinki (2013) y las directrices nacionales de ética en investigación social:

Consentimiento informado: aceptación electrónica previa al inicio del cuestionario.

Confidencialidad: datos almacenados en servidor encriptado; acceso restringido al equipo investigador.

Anonimato: sin recolección de nombres, correos ni identificadores que ligen respuesta y persona.

No daño: se enfatizó que los resultados se usarán exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional, sin impacto en evaluaciones de desempeño.

Aprobación institucional: aval del Comité de Ética de la universidad y carta de permiso de la dirección general de la empresa, que solicitó omitir su identificación en publicaciones. Con este protocolo metodológico se busca garantizar validez, fiabilidad y rigor ético, fortaleciendo la solidez de los hallazgos sobre el papel del clima y la cultura organizacional en la satisfacción laboral.

DESARROLLO

Cultura Organizacional

Uno de los factores más complejos y, a la vez, más importantes en las operaciones diarias de una organización es su cultura organizacional. No se trata sólo de reglas o procedimientos; también se trata de una comprensión compartida del trabajo, cómo relacionarse con los demás y cómo afrontar los desafíos del entorno. Según (Schein, 2010), se refiere a un conjunto de principios fundamentales compartidos que un grupo ha aprendido con el tiempo para adaptarse al entorno externo y lograr la integración interna. Tras demostrar su eficacia, estos principios se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar dentro de la organización.

Este concepto incluye valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que se desarrollan con el tiempo y, en última instancia, guían el comportamiento de quienes lo conforman (Glisson & James, 2002). Según (Hernández García, 2022), estos elementos pueden existir tanto de manera consciente como inconsciente y tienen un impacto significativo en cómo los empleados perciben y se relacionan con su entorno laboral.

La cultura organizacional va más allá de simplemente definir cómo se hacen las cosas. También cumple funciones vitales, como fortalecer la cohesión interna, facilitar la adaptación a los cambios del entorno externo y revitalizar el sentido de pertenencia entre los compañeros. Según Soelton et al. (2021), esta cultura funciona como un modelo compartido que anima a los miembros a integrarse y alinearse con los objetivos comunes de la organización, esta cultura funciona como un modelo compartido que anima a los miembros a integrarse y alinearse con los objetivos comunes de la organización.

Elementos de la cultura organizacional

Los elementos esenciales que conforman la cultura organizacional son la tecnología utilizada, los patrones de comportamiento, la estructura de funciones y tareas, los roles asumidos, las redes de comunicación, sistemas de valores y creencias (Glisson & James, 2002). Estos componentes permiten la creación de un entorno organizacional que puede ayudar a una gestión más eficaz (Soelton, 2020). Es crucial entender que la cultura organizacional es difícil de cambiar porque tiende a solidificarse con el tiempo, haciéndola resistente a cambios rápidos o superficiales (Panduro Bartra, 2021).

Clima Organizacional

El término "clima organizacional" se refiere a cómo los empleados perciben su lugar de trabajo y las condiciones en las que se llevan a cabo sus actividades, es un fenómeno de carácter subjetivo y colectivo que refleja los patrones recurrentes de comportamiento, acciones y sentimientos que definen la vida dentro de la organización (Ivancevich et al., 2006).

El concepto se ha definido como un conjunto de características específicas del lugar de trabajo generadas por prácticas organizacionales que afectan la motivación y la satisfacción de los empleados (Olivera-Garay et al., 2021). De manera similar, el clima organizacional tiene una naturaleza multifacética ya que está influenciado por factores individuales, grupales y organizacionales (Marrugo et al., 2023)

Según Oliech y Juma (2021), la cultura es la forma establecida en que se llevan a cabo las actividades, mientras que el clima es cómo las personas perciben su entorno de trabajo. A pesar de que están relacionadas, ambas ideas sirven a propósitos diferentes: el clima afecta directamente la motivación diaria de los empleados, mientras que la cultura tiene un papel más profundo y estructural.

Dimensiones del clima organizacional

Para Soelton (2021), las dimensiones del clima organizacional incluyen:

Condiciones físicas: Estado del espacio de trabajo, herramientas e instalaciones.

Relaciones sociales: interacciones entre compañeros de trabajo y superiores y subordinados.

Procedimientos y estilo de liderazgo.

Gestión organizacional: estructura, normas, procedimientos y estilo de liderazgo

Bienestar físico y psicológico de los empleados: cohesión grupal, energía y salud de los empleados

Estas dimensiones son esenciales para comprender cómo el entorno influye en el comportamiento organizacional y la satisfacción de los empleados.

Satisfacción Laboral

El grado en que los empleados se sienten bien en su trabajo se denomina satisfacción ocupacional o laboral. Para Akinwale y George (2020), es un estado de bienestar derivado del desempeño individual en el lugar de trabajo. La satisfacción puede ser vista como una medida de qué tan bien el trabajo satisface las expectativas, necesidades y valores del individuo. Para Hernández (2022), la satisfacción de los empleados engloba las acciones y valores que los empleados asumen sobre su entorno laboral y afecta directamente su compromiso, motivación y comportamiento. La satisfacción se demuestra no sólo por los sentimientos de satisfacción sino también por el grado de alineación entre las necesidades del trabajador y las condiciones que le proporciona la organización.

Los siguientes son algunos de los factores que afectan la satisfacción laboral (Slåtten et al., 2022):

La naturaleza del trabajo: diverso, desafiante, independiente y laborioso.

Compensación: percepción de equidad y salarios suficientes.

Oportunidades de desarrollo: posibilidades de avance y crecimiento profesional.

Supervisión: liderazgo efectivo y apoyo de los superiores.

Relaciones interpersonales: la calidad de las relaciones con líderes y colegas.

La empresa que puede satisfacer a sus empleados tiende a beneficiarse de tasas de rotación más bajas, una mayor productividad y un entorno de trabajo más saludable. Por lo tanto, determinar los factores organizacionales que contribuyen a la satisfacción de los empleados es esencial para el éxito a largo plazo de las empresas (Panduro Bartra, 2021).

Interacción entre cultura, clima y satisfacción

Aunque son constructos separados, la cultura y el clima organizacional se unen para modelar la experiencia del empleado. La cultura fija los cimientos (valores y supuestos), mientras que el clima es la manifestación tangible de esos cimientos a diario. Los estudios ofrecen modelos donde:

La cultura afecta el clima (por ejemplo, una cultura de seguridad crea un clima de seguridad).

La relación entre la cultura y los resultados, está mediada por el clima organizacional.

Para (Hartnell et al., 2019), un ambiente laboral positivo se traduce en desempeño y permanencia a través del mecanismo de la satisfacción laboral.

En el sector manufacturero mexicano, que se caracteriza por una alta rotación operativa y exigentes objetivos de producción, comprender estos tres factores es fundamental para diseñar políticas de gestión que equilibren la eficiencia técnica y bienestar humano.

RESULTADOS

Análisis Descriptivo

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, organizados de lo general a lo específico y con una interpretación que conecta los números con la realidad cotidiana de la planta.

Perfil sociodemográfico de la muestra

Tamaño y cobertura: 148 colaboradores de todas las áreas funcionales participaron (23 % de la plantilla).

Nivel jerárquico:

Operativos 66.2 %

Mandos medios 29.7 %

Directivos 4.1 %

Esto significa que los resultados reflejan sobre todo la opinión de quienes “están en la línea” y conviven a diario con los procesos productivos.

Sexo: 72.3 % hombres y 27.7 % mujeres, patrón típico del sector manufacturero.

Edad: La mayoría (78.4 %) se concentra entre 18 y 45 años, con un pico en el segmento 36–45 (33.1 %).

Antigüedad: Dos terceras partes (63.5 %) tienen tres años o menos en la empresa; sólo 12 % supera la década.

Departamentos: Producción (50 %), seguido de Almacén (10.8 %) y una dispersión menor en Calidad, Ingeniería, Mantenimiento, Logística y RH.

Dato notable: Edad y nivel jerárquico se relacionan de forma significativa ($\chi^2 = 40.2$; $p < .001$); cuanto mayor la edad, mayor la probabilidad de ocupar puestos de decisión. Este hallazgo coincide con patrones organizacionales donde la experiencia y antigüedad tienden a estar relacionadas con roles de mayor responsabilidad.

Detección de Casos Atípicos

El análisis exploratorio de los datos inició con la aplicación de la distancia de Mahalanobis, con el propósito de identificar posibles casos atípicos multivariantes que pudieran distorsionar los resultados del estudio. Como resultado del análisis, se detectaron cuatro observaciones atípicas que presentaban una desviación considerable respecto a la tendencia general de los datos, dado el potencial impacto negativo sobre la validez de los análisis estadísticos posteriores, se optó por su exclusión del conjunto de datos para mantener la integridad y robustez del estudio.

Para probar la fiabilidad del instrumento aplicado, se realizó la prueba de alfa de Cronbach y con un resultado global de 98.8% sugiere que los ítems están altamente correlacionados entre sí y miden de manera consistente el mismo constructo. En la tabla 1 se presenta el valor por cada variable.

Tabla 1

Alfa de Cronbach por variable

Sección	Ejemplos de dimensiones	Ítems	α de Cronbach
Demografía	Edad, antigüedad, puesto	6	—
Cultura organizacional	Valores, normas, liderazgo, aprendizaje	30	0.91
Clima organizacional	Apoyo supervisor, relaciones pares, recursos	34	0.93
Satisfacción laboral	Recompensas, condiciones, crecimiento, comunicación	44	0.95

Resultados Descriptivos por Variable

Con el objetivo de caracterizar las percepciones de los participantes respecto a las variables centrales del estudio —cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral— se calcularon las medias y desviaciones estándar de cada uno de los ítems correspondientes, se presentan en la tabla 2. Estos resultados permiten comprender la tendencia general de las respuestas y la consistencia en las opiniones de los trabajadores.

Tabla 2

Valores descriptivos por variable

Variable	Media (1–5)	Desv. estándar	Lectura rápida
Cultura organizacional	3.72	0.81	Positiva, pero con altibajos
Clima organizacional	3.47	0.84	Aceptable, con focos en liderazgo
Satisfacción laboral	3.31	0.85	Moderada: la recompensa económica es la brecha

Cultura Organizacional

Entre sus dimensiones, el mayor nivel de acuerdo se observó en el logro de objetivos ($M = 4.01$, $DE = 1.00$) y en rendimiento ($M = 3.97$, $DE = 0.86$), lo que refleja que los trabajadores perciben una fuerte orientación hacia la productividad y el cumplimiento de metas dentro de la organización. La reflexibilidad también se valoró de manera favorable ($M = 3.90$, $DE = 0.99$), indicando una disposición al cambio y a la innovación. En contraste, las puntuaciones más bajas se registraron en desarrollo profesional ($M = 3.28$, $DE = 1.01$), lo cual sugiere que los empleados perciben limitadas oportunidades de crecimiento y formación dentro de la empresa. Igualmente, los aspectos relativos a valores ($M = 3.57$, $DE = 0.98$) y filosofía organizacional ($M = 3.68$, $DE = 1.06$) muestran espacios de mejora en la consolidación de principios compartidos y visión institucional.

Clima Organizacional

El trabajo realizado obtuvo la mayor media ($M = 3.62$, $DE = 0.79$), lo que indica satisfacción respecto al contenido de las tareas desempeñadas. Le siguen las percepciones sobre los superiores ($M = 3.44$, $DE = 1.18$) y los compañeros de trabajo ($M = 3.36$, $DE = 0.91$), con una desviación estándar más elevada en el primer caso, lo que revela mayor dispersión en las opiniones sobre el liderazgo. Estos resultados muestran que, aunque las relaciones laborales son generalmente bien valoradas, existen diferencias individuales en cuanto a la percepción del liderazgo y la colaboración entre equipos.

Satisfacción Laboral

La dimensión mejor calificada fue la integración laboral ($M = 3.60$, $DE = 0.96$), seguida por desarrollo en el trabajo ($M = 3.58$, $DE = 1.06$) y comunicación ($M = 3.47$, $DE = 0.99$), lo que indica que los empleados valoran positivamente la interacción dentro de sus equipos y su participación en la dinámica organizacional. Sin embargo, se identificaron niveles más bajos de satisfacción en las condiciones de trabajo ($M = 3.06$, $DE = 0.95$) y, especialmente, en el sistema de recompensas ($M = 2.84$, $DE = 0.93$), evidenciando posibles fuentes de insatisfacción relacionadas con la percepción de reconocimiento y compensación económica.

Análisis Correlacional e Inferencial

Para identificar los factores que influyen significativamente en la satisfacción laboral, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple, considerando como variables predictoras la cultura organizacional, el clima organizacional, el sexo, la edad y la antigüedad laboral de los participantes, los resultados se presentan en la tabla 3. El modelo se estimó con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 3

Modelo de regresión

Predictor	β estandarizado	p-valor	Interpretación práctica
Clima organizacional	0.59	<.0001	El “ambiente” pesa casi el doble que la cultura formal.
Cultura organizacional	0.34	<.0001	Los valores compartidos también importan, pero en segundo plano.
Sexo	-0.06	0.15	Sin diferencia hombre-mujer.
Edad 26-35	0.23	0.021	Jóvenes con algo de experiencia se sienten más satisfechos.
Edad 36-45	0.26	0.009	Idem para treintañeros tardíos.
Antigüedad	ns	>0.05	Permanecer más tiempo no garantiza más satisfacción.

Los resultados revelan que tanto la cultura organizacional como el clima organizacional son predictores significativos y positivos de la satisfacción laboral. Estos hallazgos confirman que los empleados que perciben un entorno organizacional saludable, basado en relaciones interpersonales positivas, comunicación clara y normas compartidas, tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción en su trabajo.

Respecto a las variables sociodemográficas, el sexo no resultó ser un predictor significativo, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente relevantes en los niveles de satisfacción laboral entre hombres y mujeres en la muestra analizada.

En cuanto a la edad, se observó que los empleados de los grupos 26 a 35 años ($\beta = 0.23$, $p = 0.0208$) y 36 a 45 años ($\beta = 0.26$, $p = 0.0085$) reportan niveles significativamente más altos de satisfacción laboral en comparación con el grupo de referencia de 18 a 25 años. Esto podría atribuirse a una mayor estabilidad laboral, experiencia acumulada o expectativas más realistas del entorno laboral en estos rangos de edad. Las categorías de edad superiores (46-55 y 56-60 años) no mostraron diferencias estadísticamente significativas respecto al grupo más joven.

Por otro lado, la antigüedad en la empresa no tuvo un efecto estadísticamente significativo sobre la satisfacción laboral, lo que sugiere que la permanencia en la organización no constituye, por sí sola, un determinante relevante del nivel de satisfacción percibido.

Hallazgo clave: Un buen clima organizacional (trato, comunicación, apoyo) es el mejor “multiplicador de energía” en la planta. La cultura importa, pero si el día a día no se vive positivamente, la satisfacción se resiente.

Medidas de Ajuste del Modelo

Para evaluar la calidad del modelo de regresión propuesto en la predicción de la satisfacción laboral, se analizaron diferentes indicadores estadísticos de ajuste global. Los resultados obtenidos muestran un ajuste robusto y altamente significativo.

El coeficiente de correlación múltiple (R) fue de 0.89, lo que indica una fuerte relación lineal entre la variable dependiente (satisfacción laboral) y las variables independientes incluidas en el modelo. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.79$) revela que el 79% de la varianza en la satisfacción laboral puede explicarse por los predictores considerados, lo que representa un nivel muy alto de explicación. Al ajustar el modelo por el número de predictores, la R^2 corregida fue de 0.77, lo cual reafirma la capacidad explicativa del modelo, incluso después de penalizar la complejidad.

Asimismo, se obtuvieron valores aceptables para los criterios de información de Akaike ($AIC = 171.26$) y de Bayes ($BIC = 213.60$), lo cual respalda la parsimonia del modelo, es decir, su capacidad de explicar los datos de forma eficiente con un número razonable de variables.

El error estándar de la estimación (RMSE) fue de 0.39, indicando una baja dispersión de los residuos y, por tanto, una buena precisión en las predicciones.

Finalmente, la prueba global del modelo arrojó un estadístico $F = 43.18$ con 12 grados de libertad del modelo y 139 para el error, siendo estadísticamente significativo ($p < .0001$). Esto confirma que el modelo general es significativo y que, en conjunto, las variables incluidas mejoran sustancialmente la predicción de la satisfacción laboral frente a un modelo sin predictores.

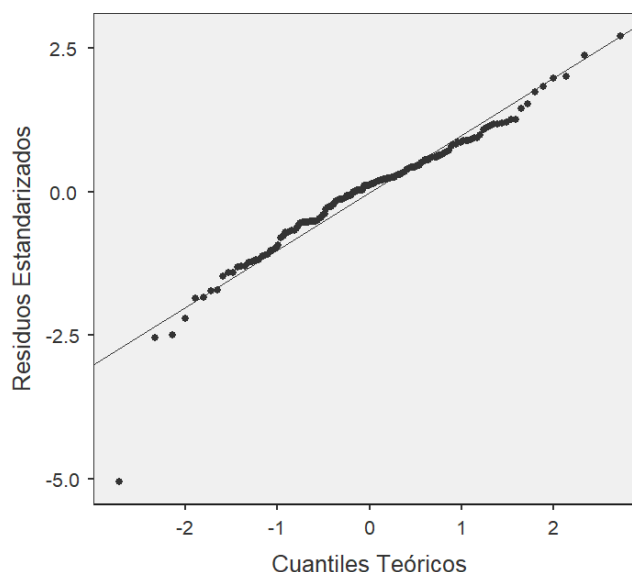
Evaluación del Supuesto de Normalidad

Como parte del diagnóstico del modelo de regresión lineal múltiple, se evaluó el supuesto de normalidad de los residuos. Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov: estadístico = 0.08, $p = 0.2729$ lo que sugiere que no se puede rechazar la hipótesis de normalidad bajo este criterio.

Dado que las pruebas de normalidad son muy sensibles al tamaño de la muestra, y en este caso se cuenta con un número considerable de observaciones ($n = 148$), se complementó esta evidencia con la inspección visual de los residuos con el gráfico 1 Q-Q. Si los residuos no presentan asimetrías marcadas ni curtosis excesiva, ligeras desviaciones de la normalidad no comprometen la robustez del modelo.

Gráfico 1

Gráfico de normalidad Q-Q



Evaluación del Supuesto de Homocedasticidad

Con el fin de verificar la validez del supuesto de homocedasticidad —es decir, la igualdad de varianza de los errores a lo largo de los valores predichos— se aplicaron tres pruebas estadísticas:

Prueba de Breusch-Pagan: estadístico = 18.08, $p = 0.1133$

Prueba de Goldfeld-Quandt: estadístico = 0.66, $p = 0.9507$

Prueba de Harrison-McCabe: estadístico = 0.59, $p = 0.9410$

En las tres pruebas, los valores de p fueron mayores al umbral de significancia convencional ($\alpha = 0.05$), lo cual indica que no se encontraron evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula de homocedasticidad. Es decir, los resultados sugieren que la varianza de los residuos se mantiene constante a lo largo de los valores ajustados del modelo.

Estos hallazgos respaldan la validez de las estimaciones del modelo de regresión, al no presentarse heterocedasticidad que pudiera distorsionar los errores estándar o afectar la eficiencia de los coeficientes. Por tanto, se confirma que el supuesto de homocedasticidad se cumple adecuadamente en el presente análisis.

DISCUSIÓN

Interpretación de los Resultados

Los hallazgos de este estudio confirman que el clima organizacional es el predictor más fuerte en la satisfacción laboral, mientras que la cultura actúa como el sustrato que le da sentido y persistencia, esto sugiere que los trabajadores responden primero a las señales cotidianas—trato del supervisor, justicia en los procesos, calidad de la comunicación—antes que a los valores corporativos más abstractos, esta relación se alinea con investigaciones previa (Glisson & James, 2002; Soelton et al., 2020; Slåtten et al., 2022), que destacan la importancia de un entorno laboral positivo, caracterizado

por relaciones interpersonales saludables, apoyo de la supervisión, participación en decisiones y claridad en las expectativas laborales. Este patrón es consistente con la lógica de la teoría del intercambio social: cuando el entorno entrega apoyo tangible y emocional, los empleados “devuelven” compromiso y satisfacción (Cropanzano & Mitchell, 2005). La influencia positiva, aunque más moderada, de la cultura ($\beta = 0.34$) respalda la idea de (Schein, 2010) de que los supuestos compartidos configuran las interpretaciones y expectativas de los colaboradores, creando un “suelo fértil” para que un buen clima eche raíces.

Las variables demográficas desempeñaron un papel secundario, la edad se mostró como un factor significativo, indicando que los empleados de entre 26 y 45 años presentan mayores niveles de satisfacción que los más jóvenes. Este patrón ha sido reportado también por estudios que relacionan la edad con estabilidad emocional, experiencia laboral y expectativas laborales más realistas (Panduro Bartra, 2021). Por otro lado, el sexo y la antigüedad no resultaron ser variables significativas, lo que sugiere una percepción homogénea de satisfacción en relación con estos factores.

El sexo y la antigüedad, al no mostrar efectos significativos, indican que la organización ha logrado un nivel razonable de equidad de género y que la “curva de aprendizaje cultural” se consolida rápido, aun en contratos recientes.

El modelo de regresión demostró una alta capacidad explicativa ($R^2 = 0.79$), lo que indica que casi el 80% de la variabilidad en la satisfacción laboral puede ser explicada por los factores incluidos, respaldando la robustez del modelo. Además, los supuestos de normalidad, homocedasticidad y ajuste general fueron verificados, y aunque algunas pruebas de normalidad mostraron desviaciones, éstas no comprometen la validez de los resultados en una muestra amplia como la utilizada.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde una perspectiva teórica, este estudio refuerza el papel central de las variables organizacionales como determinantes de la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica que respalda modelos previos de comportamiento organizacional. A nivel práctico, los resultados subrayan la importancia de fortalecer el clima y cultura organizacional como estrategias clave para elevar la satisfacción de los empleados.

Los hallazgos permiten identificar áreas de mejora en aspectos como:

Entrenar líderes en línea, considerando el peso del clima organizacional, los programas de desarrollo de liderazgo y una comunicación efectiva pueden resultar en mejoras rápidas en el bienestar y el desempeño.

Sistema de compensación: La brecha que se revela entre el esfuerzo percibido y el reconocimiento global podría ser incrementado ajustando los modelos salariales y haciendo visibles los logros, por ejemplo, a través de métricas de seguridad o calidad.

Rutas de carrera transparentes: Implementar planes de carrera y formación dual (aula-planta) que aprovechen la juventud de la fuerza laboral y frenen la rotación. Los empleados de entre 26 y 45 años pueden servir como mentores de operarios fortaleciendo la cultura de logro y cohesión.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el diseño transversal y auto informe que impide establecer causalidad firme y puede introducir sesgos de deseabilidad social. Muestra única y no probabilística, que limita la generalización a otras empresas o sectores con culturas y climas

distintos. Posibilidad de sesgo de método común, a pesar de tener un alfa elevado, la medición simultánea de predictores y criterio desde la misma fuente podría inflar las relaciones.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Se sugiere que futuras investigaciones incorporen un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) que permita combinar la potencia estadística de los modelos numéricos con el análisis profundo de discursos, significados y experiencias personales de los trabajadores. Asimismo, sería pertinente replicar este estudio en organizaciones de distintos giros industriales o servicios (automotriz, alimentos, servicios, etc.), con el fin de comparar patrones y validar los modelos predictivos en contextos diversos. También es recomendable incluir otras variables que pudieran influir en la satisfacción laboral, como el estilo de liderazgo, la resiliencia organizacional o la gestión emocional en el trabajo.

Finalmente, dada la importancia del clima organizacional como predictor principal, se sugiere desarrollar estrategias organizacionales de intervención centradas en la mejora del entorno laboral, así como en la promoción de culturas organizacionales más integradoras, participativas y orientadas al desarrollo humano. La agenda gerencial, por tanto, pasa por alinear los símbolos y narrativas culturales con prácticas diarias coherentes—liderazgo cercano, reconocimiento justo y trayectorias de desarrollo claras—que traducen la visión corporativa en experiencias laborales positivas y sostenibles.

CONCLUSIÓN

El propósito de este estudio fue examinar los efectos de la cultura y el clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores en una empresa manufacturera que produce refrigeradores. El estudio analizó cómo la cultura y el clima organizacional afectan la satisfacción de los trabajadores en una planta de refrigeradores mexicana. Con una muestra de 148 empleados, 75% de la plantilla) que incluyó todos los niveles jerárquicos, los hallazgos proporcionan una representación de la realidad cotidiana en el proceso de producción.

Hallazgos clave

El clima organizacional emergió como el principal determinante de la satisfacción laboral de los trabajadores ($\beta = 0,59$). Las relaciones de apoyo, claridad de roles y comunicación abierta son los multiplicadores del bienestar laboral.

La cultura organizacional (valores, normas y supuestos compartidos) también tuvo un impacto positivo ($\beta = 0,34$), lo que confirma que los principios establecidos respaldan la experiencia diaria, aunque no la sustituyan.

El modelo de regresión explicó el 79% de la variación ($R^2 = 0,79$) y superó las pruebas de normalidad, homocedasticidad y ajuste global, dando como resultado la estabilidad estadística de las relaciones identificadas.

Factores como el sexo y la edad no mostraron diferencias significativas, sin embargo, el grupo de edad de 26 a 45 años mostró un ligero incremento en la satisfacción, lo que puede estar relacionado con una mayor estabilidad y control sobre la población.

Contribuciones teóricas

Se reafirma la secuencia cultura organizacional $\rightarrow$ clima organizacional $\rightarrow$ satisfacción laboral propuesta en la literatura y que extiende su validez al contexto manufacturero latinoamericano, un

entorno poco documentado, enriquece los modelos del ciclo laboral al demostrar una curva ascendente de satisfacción laboral que se estabiliza a la mitad de la carrera.

Implicaciones prácticas

Invertir en liderazgo de línea: programas de coaching y retroalimentación constructiva pueden mejorar rápidamente el clima laboral. Revisión del sistema de compensación: los bajos reconocimientos salariales sugieren ajustes en bonificaciones, incentivos y visibilidad de logros. La creación de rutas de formación de carrera y capacitación ayudarán a retener a los jóvenes talentos y a reducir la rotación. Aprovechar el mayor nivel de satisfacción de los colaboradores de 26 – 45 años a través de mentorías para acelerar la integración cultural de nuevos empleados.

Conclusión general

Construir un clima laboral sano sobre una cultura coherente no es un lujo: es un requisito para sostener la productividad y la retención en la manufactura contemporánea. Las organizaciones que traduzcan sus valores en prácticas diarias de apoyo, comunicación y reconocimiento estarán mejor posicionadas para atraer, comprometer y conservar el talento que impulsa su competitividad y su futuro.

REFERENCIAS

Akinwale, O., & George, O. (2020). El impacto del reconocimiento y el empoderamiento de las enfermeras en la satisfacción laboral de las enfermeras en KFSH-D. 14, 71-92. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-01-2020-0002>

AMM. (2013). Declaración de Helsinki. Conferencia Mundial de Promoción de la Salud. <https://www.wma.net/es/polices-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>

Chiang, M., Martín, Ma., & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Glisson, C., & James, L. R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794. <https://www.jstor.org/stable/4093653>

Hartnell, C., Ou, A., Kinicki, A., Choi, D., & Karam, E. (2019). Una prueba meta-analítica de la asociación de la cultura organizacional con los elementos del sistema de una organización y su validez predictiva relativa en los resultados organizacionales. 104, 832-842. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>

Hernández García, M. (2022). Cultura organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de los docentes de una universidad privada, 2021. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5904>

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional.

Johannes, E., & Muchid, R. (2014). El efecto de la compensación y el clima organizacional donde la satisfacción laboral como Variable interviniente. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 141-152.

Marrugo, E. A. B., Landazabal, M. S. C., Severiche, C. A., & Fuentes, E. A. E. (2023). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano.

Oliech, K. O., & Juma (PhD), Dr. D. (2021). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE COMMITMENT AMONG HEALTH CARE STAFF IN COUNTY REFERRAL HOSPITALS IN KENYA. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i1.1950>

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., Napán-Yactayo, A. C., Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Panduro Bartra, R. F. (2021). Gestión de cultura organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones privadas del sector comercio en la ciudad de Pucallpa (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Nacional de Ucayali]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=337656>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Sinha, N. (2024). How organizational climate affects the job satisfaction. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(04), 1-5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem32312>

Slåtten, T., Lien, G., & Mutonyi, B. R. (2022). Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals-a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07405-0>

Soelton, M., Wahyono, T., Oktaviar, C., & Arief, H. (2021). (PDF) Job Insecurity Anomaly on Turnover Intention and Employee Performance in The Organization Heavy Equipment Transportation Services. *ResearchGate*, 6(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.822>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .