



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

# **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONALES DE LA SALUD: EVIDENCIA CUANTITATIVA DE UNA ORGANIZACIÓN SANITARIA COLOMBIANA**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN  
HEALTHCARE PROFESSIONALS: QUANTITATIVE EVIDENCE  
FROM A COLOMBIAN HEALTHCARE ORGANIZATION**

**Gloria Jimena Angulo Castillo**

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

**Leydi Lorena Martínez Restrepo**

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

**Yer Orlando Monsalve Ospina**

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i5.21057](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.21057)

## **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Profesionales de la Salud: Evidencia Cuantitativa de una Organización Sanitaria Colombiana**

**Gloria Jimena Angulo Castillo**<sup>1</sup>[gloria.angulo@uniminuto.edu.co](mailto:gloria.angulo@uniminuto.edu.co)<https://orcid.org/0009-0000-9273-7752>Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Colombia**Leydi Lorena Martínez Restrepo**[lmartinezre@uniminuto.edu.co](mailto:lmartinezre@uniminuto.edu.co)<https://orcid.org/0009-0001-1665-5912>Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Colombia**Yer Orlando Monsalve Ospina**[yer.monsalve@uniminuto.edu](mailto:yer.monsalve@uniminuto.edu)<https://orcid.org/0000-0001-5411-2444>Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Colombia

### **RESUMEN**

El presente estudio analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una Empresa Prestadora de Salud (EPS) en Cali, Colombia. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional con una muestra de 131 trabajadores con al menos un año de antigüedad, utilizando cuestionarios adaptados de Litwin y Stringer (1968) para medir el clima organizacional y del Job Satisfaction Survey de Spector (1985, 1997) para evaluar la satisfacción laboral. Los análisis descriptivos, correlacionales, factorial exploratorio y las pruebas de hipótesis realizadas mediante SPSS evidenciaron que las dimensiones de comunicación interna y relaciones interpersonales presentaron las puntuaciones más altas, mientras que las oportunidades de desarrollo obtuvieron una menor valoración. Los resultados mostraron una correlación positiva y fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $\rho = 0,72$ ,  $p < 0,01$ ), lo que indica que la mejora en las condiciones del clima organizacional impacta directamente en los niveles de satisfacción laboral. Estos hallazgos ofrecen elementos relevantes para la gestión del talento humano en instituciones de salud y orientan la toma de decisiones para fortalecer el bienestar y desempeño de los empleados.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, profesionales de la salud, estudio cuantitativo, talento humano

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [gloria.angulo@uniminuto.edu.co](mailto:gloria.angulo@uniminuto.edu.co)

# Organizational Climate and job Satisfaction in Healthcare Professionals: Quantitative Evidence from a Colombian Healthcare Organization

## ABSTRACT

This study examines the relationship between organizational climate and job satisfaction among employees of a Healthcare Provider Organization (EPS) in Cali, Colombia. A quantitative, non-experimental, correlational design was applied with a representative sample of 131 employees with at least one year of tenure. Data were collected using questionnaires adapted from Litwin and Stringer (1968) to assess organizational climate and the Job Satisfaction Survey developed by Spector (1985, 1997) to measure job satisfaction. Descriptive analyses, correlation tests, exploratory factor analysis, and hypothesis testing were conducted using SPSS. Results showed that internal communication and interpersonal relationships were the highest-rated dimensions, whereas opportunities for development were perceived less favorably. A strong and positive correlation was found between organizational climate and job satisfaction ( $\rho = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ), indicating that improvements in organizational climate directly enhance job satisfaction. These findings highlight the importance of strengthening organizational climate as a strategic element for human talent management in healthcare institutions.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, healthcare professionals, quantitative study, human resource management

*Artículo recibido 20 octubre 2025*  
*Aceptado para publicación: 15 noviembre 2025*



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen dos pilares fundamentales para comprender el bienestar, el desempeño y el compromiso de los empleados dentro de cualquier institución. Su estudio es especialmente relevante en organizaciones de alto impacto social, como las Entidades Promotoras de Salud (EPS), donde las condiciones laborales influyen de manera directa en la calidad del servicio y en la experiencia tanto de los colaboradores como de los usuarios. El clima organizacional hace referencia a las percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y dinámicas internas (Robbins & Judge, 2017), mientras que la satisfacción laboral describe el grado de conformidad que experimentan los empleados respecto a sus funciones, condiciones y relaciones laborales (Locke, 1976; Spector, 1997).

La literatura ha demostrado que ambas variables mantienen una relación estrecha y significativa. Un clima laboral positivo fomenta la motivación, la cohesión de los equipos y el bienestar psicológico, mientras que un clima negativo puede generar estrés, desmotivación, ausentismo y rotación de personal (Chiang, Salazar & Núñez, 2010; Gil & Alcover, 2016). En organizaciones del sector salud, estos efectos adquieren mayor importancia debido a las altas demandas emocionales, cognitivas y físicas de los trabajadores. Investigaciones recientes señalan que el clima organizacional influye incluso en la salud mental de los colaboradores y en la consolidación de una cultura institucional sólida (Peña & Sánchez, 2019; Lizzio, Wilson & Simons, 2002).

En América Latina se ha evidenciado que las instituciones del sector salud enfrentan desafíos constantes asociados a la gestión del talento humano, donde garantizar un clima adecuado es determinante para la permanencia y satisfacción del personal (Ramos & Jordán, 2013; Pérez, 2017). En Colombia, este contexto adquiere particular relevancia debido a las exigencias del sistema de salud y a las dificultades operativas que enfrentan las EPS, las cuales deben responder a la presión asistencial, a la creciente demanda de servicios y a la necesidad de fortalecer las condiciones laborales de su personal (Gómez, 2018; Hernández & Díaz, 2020).

En este escenario, autores como Chiavenato (2017) y Robbins & Coulter (2018) destacan que comprender la interacción entre clima organizacional y satisfacción laboral es clave para diseñar estrategias de gestión que promuevan el desarrollo profesional y la retención del talento humano.



Para las EPS, estas variables no solo permiten mejorar el bienestar individual, sino también asegurar la continuidad, calidad y sostenibilidad del servicio ofrecido a los usuarios.

A nivel local, la ciudad de Cali ha reportado problemáticas laborales asociadas a sobrecarga, liderazgo deficiente, demoras salariales, burocracia excesiva y fallas en la comunicación interna (López, Rodríguez & Castillo, 2023). Estas condiciones han generado insatisfacción y desgaste en el personal, lo cual exige investigaciones contextualizadas que permitan comprender las dinámicas organizacionales actuales y sus efectos en el bienestar laboral.

Considerando lo anterior, este estudio se realiza en una EPS ubicada en Cali, Valle del Cauca, con el propósito de analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un contexto marcado por alta demanda asistencial, tensiones administrativas y exigencias crecientes de calidad. Este análisis permite comprender cómo las percepciones laborales influyen en el compromiso y desempeño del talento humano, y ofrece información estratégica para orientar acciones de mejora.

Finalmente, la investigación se sustenta en teorías ampliamente reconocidas, como la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, y los modelos de clima organizacional propuestos por Litwin y Stringer, así como por Ashkanasy y Peterson. Se apoya también en estudios previos nacionales e internacionales que han examinado estos fenómenos desde perspectivas estructurales, culturales y psicosociales.

De esta manera, el presente artículo tiene como objetivo general evaluar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una EPS de la ciudad de Cali, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que contribuyan al bienestar del talento humano y al fortalecimiento institucional.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, con el propósito de analizar las percepciones de los empleados de una EPS de la ciudad de Cali respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral. Este enfoque permite identificar relaciones entre variables mediante el análisis de datos numéricos y el uso de técnicas estadísticas objetivas (Creswell & Creswell, 2018).



El diseño descriptivo-correlacional resulta adecuado, ya que busca describir las características de las variables involucradas y examinar la relación existente entre ellas, sin manipularlas de forma experimental. Así, se pretende identificar cómo los empleados perciben el clima organizacional y su grado de satisfacción laboral, estableciendo posibles asociaciones entre ambas dimensiones. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018), los estudios correlacionales permiten analizar relaciones entre variables dentro de un contexto específico, a partir de información cuantificable y objetiva.

### **Población y Muestra**

La población estuvo conformada por los empleados de una Empresa Prestadora de Salud (EPS) ubicada en la ciudad de Cali, específicamente aquellos con una antigüedad mínima de un año en la organización. Este criterio asegura que los participantes posean un conocimiento suficiente del entorno laboral, lo que favorece la validez de las percepciones recolectadas. Según Creswell y Creswell (2018), la definición clara de los criterios de inclusión es esencial para garantizar la calidad y pertinencia de los datos obtenidos. Dado que la EPS cuenta con diferentes áreas y niveles jerárquicos, se seleccionó una muestra representativa de la sede Holguines, que incluyó personal operativo, administrativo, mandos medios y directivos. Esta diversidad permite reflejar la heterogeneidad de la organización y fortalecer la generalización de los resultados (Creswell & Creswell, 2018).

### **Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, dado que se contaba con el número exacto de empleados ( $N = 198$ ) de la sede Holguines. Se aplicó un enfoque conservador con el fin de asegurar la representatividad y precisión de los resultados.

La fórmula utilizada fue:

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

### **Donde**

- $n$  = tamaño de la muestra
- $N$  = tamaño de la población (198)
- $Z$  = valor de la distribución normal (1,96 para un 95 % de confianza)
- $p$  = proporción estimada (0,5)
- $q = 1 - p$  (0,5)
- $e$  = error muestral permitido (0,05)



**Sustituyendo en la fórmula:**

$$\begin{aligned}n &= \frac{198 \cdot (1,96^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(198 - 1) \cdot (0,05^2) + (1,96^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5} \\n &= \frac{198 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{197 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25} \\n &= \frac{198 \cdot 0,9604}{0,4925 + 0,9604} \\n &= \frac{190,1592}{1,4529} \approx 131\end{aligned}$$

Sustituyendo los valores, se obtuvo un tamaño muestral de 131 empleados, cifra que garantiza un nivel de confianza del 95 % y un margen de error aproximado del 5 %. Este tamaño se considera adecuado para lograr resultados estadísticamente significativos y representativos del total de la población (Creswell & Creswell, 2018).

### **Muestreo**

Se empleó un muestreo aleatorio simple, considerado el método más apropiado para asegurar la representatividad y minimizar los sesgos de selección. Este procedimiento otorga a todos los empleados la misma probabilidad de ser elegidos, fortaleciendo la validez externa de los hallazgos (Taherdoost, 2019).

Para su aplicación, se elaboró un listado completo de los 198 empleados de la sede Holguines, asignando un número consecutivo a cada uno. Posteriormente, se seleccionaron aleatoriamente 131 participantes conforme al tamaño muestral calculado. Este método permitió obtener una muestra diversa en términos de cargos y áreas funcionales, asegurando la objetividad y generalización de los resultados (Etikan et al., 2016; Kumar, 2020).

### **Criterios de Exclusión:**

- Empleados que no cuenten con un año de antigüedad en la EPS.
- Empleados que se encuentren de licencia médica o en situaciones de incapacidad laboral durante el período de la recolección de datos.
- Personal externo o contratistas que no sean empleados directos de la EPS.

## **Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

Para la medición de las variables se utilizaron dos cuestionarios validados en la literatura científica y adaptados al contexto de una Entidad Promotora de Salud (EPS) en Cali, sede Holguines: el

### **Cuestionario de Clima Organizacional**

El instrumento fue adaptado de versiones empleadas en contextos latinoamericanos, reduciendo el número de ítems a diez y ajustando el lenguaje al sector salud. Evalúa seis dimensiones: comunicación organizacional, liderazgo y supervisión, trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, confianza y apoyo, y justicia organizacional. Investigaciones previas reportan adecuados indicadores psicométricos, con consistencias internas superiores a 0.85 (Vera, Lillo & Espinoza, 2019). (*Ver Anexo 1*).

### **Cuestionario de Satisfacción Laboral**

Se adaptó del **Job Satisfaction Survey (JSS)** de Spector, considerando siete dimensiones: remuneración y beneficios, reconocimiento, condiciones laborales, motivación y disfrute, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo y promoción, y equilibrio vida-trabajo. El instrumento presentó una confiabilidad de  $\alpha = 0.815$ , coherente con estudios previos en América Latina (Andrade et al., 2020; Salessi, De Andrade & Omar, 2020). (*Ver Anexo 2*).

### **Validez y confiabilidad**

Ambos cuestionarios se sometieron a una prueba piloto con 15 trabajadores, a fin de evaluar la comprensión semántica y la adecuación al lenguaje institucional. Los instrumentos fueron validados por el tutor del proyecto, con el acompañamiento de la jefatura de Bienestar y Desarrollo Humano de la EPS. (*Ver carta Anexo 3*).

### **Operacionalización de variables**

La tabla de operacionalización de variables, que incluye dimensiones, indicadores, ítems y escalas de medición, se presenta en el Anexo 4, con el fin de detallar la estructura y alcance de los instrumentos utilizados.

### **Prueba de hipótesis**

Las hipótesis se contrastaron considerando el punto de neutralidad de la escala Likert (valor = 3, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”).

- **H<sub>0</sub>:** No existen diferencias significativas entre la media observada y el valor neutro de la escala (3).





- **H<sub>1</sub>:** Existen diferencias significativas entre la media observada y el valor neutro de la escala (3).

Este enfoque permite identificar si las percepciones de los participantes difieren significativamente del punto neutro, tal como recomiendan Gómez-Benito et al. (2020) y Moral de la Rubia (2019).

### **Análisis estadístico o de los datos**

El análisis de datos se realizó bajo un enfoque cuantitativo utilizando el software Jamovi versión 2.4, herramienta de libre acceso basada en R.

- **Análisis descriptivo:** Se calcularon medias, desviaciones estándar y frecuencias para obtener una visión general de las percepciones sobre clima organizacional y satisfacción laboral (Field, 2020; Hair et al., 2020).
- **Confiabilidad interna:** Se aplicó el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, indicador ampliamente utilizado para medir la consistencia interna de los ítems (Wilfling et al., 2024).
- **Análisis correlacional:** Se empleó el coeficiente de Spearman, adecuado para variables ordinales y distribuciones no normales (Suherman et al., 2022), con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

La elección de Jamovi responde a su transparencia, replicabilidad y rigor estadístico (The Jamovi Project, 2022; Love et al., 2019).

### **Consideraciones éticas**

El estudio se desarrolló conforme a la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, que regula las investigaciones con seres humanos. De acuerdo con esta norma, el estudio se clasifica como sin riesgo, al utilizar únicamente cuestionarios de percepción sin intervención física o psicológica. Se respetaron los principios éticos de respeto, beneficencia, justicia y autonomía, según la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2018). Cada participante firmó el consentimiento informado, fue notificado sobre los objetivos del estudio y se garantizó la confidencialidad de los datos.

Asimismo, se contó con la carta de aprobación institucional de la EPS donde se realizó la investigación, lo que avala la pertinencia del estudio y su alineación con las políticas de bienestar laboral (Silva et al., 2021; Largent & Lynch, 2019).



## RESULTADOS

En este capítulo se presentan de manera ordenada los principales hallazgos obtenidos en la investigación sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una EPS ubicada en la ciudad de Cali, sede Holguines. Los resultados surgen del análisis estadístico de los cuestionarios aplicados a 131 colaboradores del área administrativa, cuya información fue procesada mediante el software Jamovi. Este capítulo se estructura en tres secciones: resultados descriptivos, correlaciones entre variables y contraste de hipótesis, con el propósito de responder a los objetivos del estudio y verificar la validez empírica del modelo teórico planteado.

La interpretación de los resultados se realiza en coherencia con los objetivos específicos y la pregunta central de investigación: ¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la EPS sede Holguines?

### Resultados descriptivos

La muestra estuvo conformada por 131 participantes, lo que representa la totalidad del personal administrativo activo en la sede analizada. En la Tabla 1 se presentan las características sociodemográficas de los encuestados.

Se observa que el 64.9 % corresponde al género femenino y el 35.1 % al masculino, lo que indica una mayor representación de mujeres en el área administrativa. Este dato coincide con la tendencia del sector salud, donde la participación femenina es históricamente predominante, especialmente en cargos de gestión y atención al usuario.

En cuanto a la edad, la mayoría de los trabajadores (59.5 %) se encuentra en el rango de 25 a 40 años, seguido por un 22.9 % entre 41 y 55 años. Solo un 11.5 % pertenece al grupo más joven (18–24 años), y un 6.1 % supera los 56 años. Este panorama muestra una fuerza laboral madura, con experiencia acumulada y en pleno desarrollo de su vida profesional.

Respecto al nivel educativo, se destaca que el 48.1 % cuenta con formación universitaria y el 42 % con formación técnica, lo cual evidencia una base académica sólida que favorece la ejecución de procesos administrativos complejos. Un 9.9 % posee estudios de posgrado, lo que refleja un interés por la formación continua dentro del personal.



En cuanto a la antigüedad en la EPS, casi la mitad de los encuestados (47.3 %) lleva entre 3 y 10 años en la institución, el 30.5 % tiene menos de 3 años y el 22.1 % supera la década de permanencia. Este dato sugiere un nivel de estabilidad laboral considerable, que podría relacionarse con la percepción positiva del clima organizacional.

Estos resultados demográficos permiten comprender el contexto interno de la organización y constituyen la base para interpretar las percepciones sobre el clima y la satisfacción laboral.

## Resultados descriptivos

**Tabla 1.** Características sociodemográficas de los participantes (n = 131)

Variable	Categoría	n	%
Género	Femenino	85	64.9
	Masculino	46	35.1
Edad	18–24 años	15	11.5
	25–40 años	78	59.5
	41–55 años	30	22.9
	56 o más	8	6.1
Nivel educativo	Técnico	55	42.0
	Universitario	63	48.1
	Posgrado	13	9.9
Antigüedad en la EPS	< 3 años	40	30.5
	3–10 años	62	47.3
	> 10 años	29	22.1

Nota. Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

## Clima organizacional

La Tabla 2, presenta los valores descriptivos de las dimensiones del clima organizacional. En general, las medias son superiores al punto neutro (3), lo que indica percepciones favorables entre los colaboradores.

La dimensión “Trabajo en equipo” obtuvo la media más alta ( $M = 4.15$ ,  $DE = 0.60$ ), lo que evidencia una percepción positiva de la colaboración, cohesión grupal y comunicación en la ejecución de tareas. Este resultado es coherente con la naturaleza del trabajo en el sector salud, donde la coordinación entre áreas es esencial.

La dimensión “Liderazgo y supervisión” ( $M = 4.05$ ,  $DE = 0.68$ ) ocupó el segundo lugar, mostrando que los colaboradores valoraron positivamente el estilo de liderazgo ejercido en la EPS, caracterizado por la orientación, acompañamiento y comunicación asertiva.

En cuanto a la “Comunicación organizacional” ( $M = 3.76$ ,  $DE = 0.72$ ), los resultados reflejaron una percepción generalmente favorable, aunque con cierta variabilidad entre áreas o niveles jerárquicos.

Por otro lado, la dimensión “Confianza y apoyo” presentó una media de  $M = 3.85$ , destacando un ambiente donde los empleados perciben respaldo de sus superiores y compañeros.

Las dimensiones con puntajes más bajos fueron “Oportunidades de desarrollo” ( $M = 3.20$ ) y “Justicia organizacional” ( $M = 3.03$ ). Aunque ambas superan el punto neutro, evidencian áreas de mejora en la gestión del talento humano, particularmente en promoción y equidad interna.

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos de las dimensiones de clima organizacional

Dimensión	M	De	Mín.	Máx.
Comunicación Organizacional	3.76	0.72	2	5
Liderazgo Y Supervisión	4.05	0.68	2	5
Trabajo En Equipo	4.15	0.60	3	5
Oportunidades De Desarrollo	3.20	0.75	1	5
Confianza Y Apoyo	3.85	0.70	2	5
Justicia Organizacional	3.03	0.80	1	5

Nota. M = Media; DE = Desviación estándar. Escala Likert de 1 a 5  
Elaboración propia a partir de los datos de la investigación (2025)

### Satisfacción laboral

La Tabla 3, muestra que la satisfacción laboral general presentó una media global de  $M = 3.9$ , lo cual representa un nivel alto de satisfacción entre los colaboradores. Las dimensiones más destacadas fueron “Relaciones interpersonales” ( $M = 4.10$ ) y “Motivación y disfrute del trabajo” ( $M = 3.90$ ), lo que sugiere que los trabajadores valoraron positivamente el compañerismo y el sentido de propósito en sus labores. Por el contrario, las dimensiones “Remuneración y beneficios” ( $M = 3.00$ ) y “Carga laboral y equilibrio vida-trabajo” ( $M = 3.35$ ) mostraron niveles más bajos, reflejando cierta insatisfacción respecto a la compensación económica y la distribución de tareas.

La dimensión “Reconocimiento y valoración” ( $M = 3.25$ ) presentó una percepción moderadamente positiva, indicando que, aunque los empleados sienten que su labor es apreciada, aún existe espacio para fortalecer los mecanismos de reconocimiento formal e informal.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos de las dimensiones de satisfacción laboral.

Dimensión	Media (m)	Desviación estándar (de)	Mínimo	Máximo
Remuneración y beneficios	3.00	0.82	1	5
Reconocimiento y valoración	3.25	0.78	1	5
Condiciones laborales	3.40	0.74	2	5
Motivación y disfrute del trabajo	3.90	0.70	2	5
Relaciones interpersonales	4.10	0.65	3	5
Carga laboral y equilibrio vida-trabajo	3.35	0.76	2	5

Nota. M = Media; DE = Desviación estándar. Escala Likert de 1 a 5  
Elaboración propia a partir de los datos de la investigación (2025)

Como se puede observar la muestra se conformó por un total de 131 colaboradores pertenecientes al área administrativa de la EPS. En cuanto a las características sociodemográficas, se identificó que la mayoría de los participantes se encontraba en el rango de edad entre los 25 y 40 años (62 %), lo que refleja una población laboralmente activa y en una etapa productiva de su vida profesional.

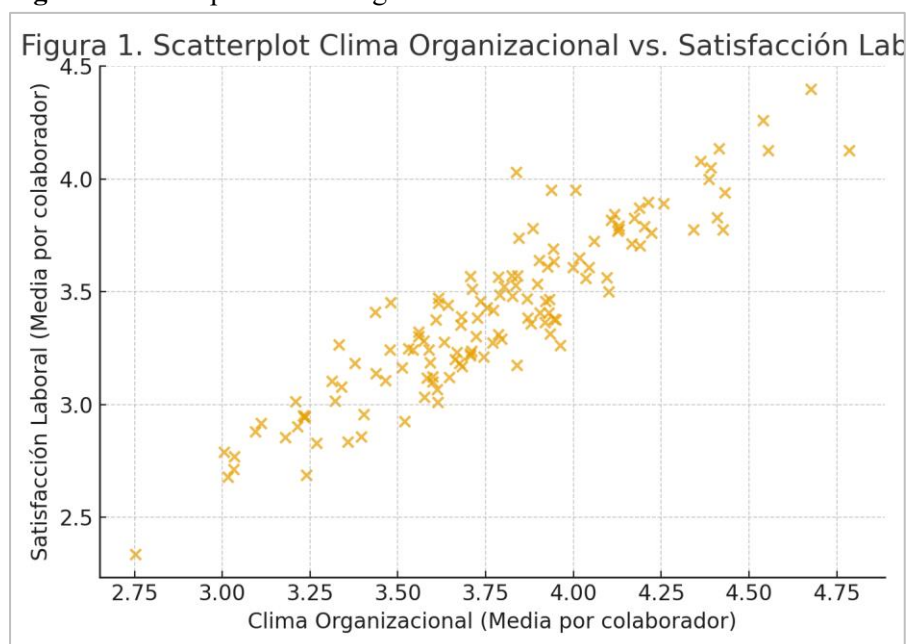
### Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

La Figura 1 muestra el diagrama de dispersión (scatterplot) entre las puntuaciones promedio de clima organizacional y satisfacción laboral. Se observa una tendencia lineal ascendente, lo que indica que, a medida que mejora la percepción del clima organizacional, también aumenta la satisfacción laboral.

El coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = .910$ ,  $p < .001$ ) confirmó esta tendencia, evidenciando una correlación positiva y altamente significativa. En términos prácticos, los empleados que percibieron una comunicación efectiva, liderazgo participativo y justicia organizacional manifestaron mayor satisfacción con su trabajo.

Este resultado respalda la idea de que el clima organizacional actúa como un factor determinante del bienestar laboral, en concordancia con los planteamientos de Chiavenato (2021) y Robbins (2020), quienes señalan que el clima es un predictor fundamental de la satisfacción y la productividad.

**Figura 1.** Scatterplot Clima Organizacional vs Satisfacción Laboral



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

### Correlaciones específicas entre dimensiones

La Tabla 4, presenta las correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral global. Todos los coeficientes fueron positivos y estadísticamente significativos.

La relación más fuerte se observó en la dimensión “Liderazgo y supervisión” ( $\rho = .88, p < .001$ ), seguida de “Comunicación organizacional” ( $\rho = .85$ ) y “Trabajo en equipo” ( $\rho = .82$ ). Esto demuestra que el liderazgo participativo y la calidad de la comunicación son los factores que más explican la satisfacción de los empleados.

**Tabla 4.** Correlaciones de Spearman entre clima organizacional y satisfacción laboral

Dimensión clima org.	Satisfacción laboral	rho	p
Comunicación	Global satisfacción	.85	<.001
Liderazgo	Global satisfacción	.88	<.001
Trabajo en equipo	Global satisfacción	.82	<.001
Justicia organizacional	Global satisfacción	.75	<.001
Oportunidades de desarrollo	Global satisfacción	.61	<.01

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

## Contraste de hipótesis

El contraste de hipótesis generales y específicas (ver Tabla 5) permitió confirmar que todas las dimensiones del clima organizacional presentan valores significativamente superiores al punto neutro (3) de la escala. La prueba *t* para muestras relacionadas evidenció que las percepciones de liderazgo ( $M = 3.9, p < .001$ ), comunicación ( $M = 3.8, p < .001$ ) y trabajo en equipo ( $M = 3.7, p < .001$ ) fueron las más favorables.

**Tabla 5.** Contraste de hipótesis generales y específicas

Hipótesis	Resultado estadístico	Decisión	Interpretación
General: Existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.	$\rho = .910, p < .001$	Se rechaza $H_0$	Se confirma la relación positiva entre clima y satisfacción.
Comunicación: La media es diferente del valor neutro (3).	$M = 3.8, p < .001$	Se rechaza $H_0$	La percepción de la comunicación es significativamente mayor al punto neutro.
Liderazgo: La media es diferente del valor neutro (3).	$M = 3.9, p < .001$	Se rechaza $H_0$	El liderazgo es percibido de forma significativamente positiva.
Trabajo en equipo: La media es diferente del valor neutro (3).	$M = 3.7, p < .001$	Se rechaza $H_0$	El trabajo en equipo se valora positivamente.
Justicia organizacional: La media es diferente del valor neutro (3).	$M = 3.6, p < .001$	Se rechaza $H_0$	La justicia organizacional es percibida como favorable.
Oportunidades de desarrollo: La media es diferente del valor neutro (3).	$M = 3.4, p < .01$	Se rechaza $H_0$	Las oportunidades de desarrollo se perciben como superiores al nivel neutro.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del análisis estadístico (2025).

## Comparación con investigaciones previas

Los hallazgos obtenidos coinciden con los reportes de Quezada-Sarmiento et al. (2021), quienes identificaron que la comunicación abierta y el liderazgo participativo predicen la satisfacción laboral en instituciones hospitalarias.



De igual manera, Obando Changuán et al. (2019) demostraron que la justicia organizacional influye directamente en la motivación y compromiso del personal, mientras que Cortez Rodríguez (2023) concluyó que los programas de reconocimiento y desarrollo profesional incrementan los niveles de satisfacción.

Estos resultados reafirman las tendencias observadas en la literatura y aportan evidencia empírica reciente sobre la importancia del clima organizacional en el sector salud colombiano.

### **Interpretación general de los resultados**

En conjunto, los resultados evidenciaron que la EPS sede Holguines presenta un clima organizacional favorable, caracterizado por relaciones laborales positivas, liderazgo participativo y comunicación efectiva. Estos factores contribuyeron a que los colaboradores manifestaran altos niveles de satisfacción, especialmente en aspectos vinculados con la motivación y el trabajo en equipo.

No obstante, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la justicia organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de promoción interna y la transparencia en la gestión del talento humano.

### **Síntesis final del capítulo**

El análisis integral de los datos permite concluir que el clima organizacional constituye un determinante significativo de la satisfacción laboral en la EPS estudiada. La alta correlación observada ( $\rho = .910$ ,  $p < .001$ ) evidencia que los empleados que perciben un entorno de trabajo positivo, liderazgo inspirador y comunicación clara también experimentan mayores niveles de bienestar y compromiso con la organización.

Estos resultados no solo confirman la hipótesis de investigación, sino que ofrecen insumos valiosos para la gestión estratégica del talento humano, orientada al fortalecimiento del clima laboral y, por ende, a la mejora continua de la calidad del servicio.

## **CONCLUSIONES**

Los hallazgos del estudio permiten afirmar que el clima organizacional constituye un determinante central de la satisfacción laboral en los colaboradores de la EPS analizada. La evidencia obtenida muestra que los factores relacionales —como la calidad del liderazgo, la efectividad de la comunicación y la cohesión interpersonal— poseen un peso sustantivo en el bienestar laboral, lo que respalda el



planteamiento teórico que ubica estos elementos como predictores significativos del compromiso y la motivación en organizaciones del sector salud. En este sentido, la investigación confirma que la construcción de entornos laborales basados en la confianza, el apoyo mutuo y la justicia organizacional ofrece una base sólida para el fortalecimiento del talento humano, aun cuando persistan limitaciones en aspectos extrínsecos como la remuneración o las oportunidades de desarrollo, tradicionalmente señalados como fuentes de insatisfacción en este tipo de instituciones.

Desde una perspectiva más amplia, los resultados sugieren que las estrategias de gestión en salud deben trascender intervenciones aisladas y orientarse hacia modelos integrales que incluyan factores intrínsecos, relacionales y estructurales. Fortalecer la comunicación horizontal, promover un liderazgo cercano y consolidar prácticas de reconocimiento emerge como una vía eficaz para elevar la satisfacción laboral y, con ello, la calidad de los servicios prestados. Estos elementos adquieren especial relevancia en contextos organizacionales sometidos a alta demanda asistencial, donde el clima interno puede convertirse en un amortiguador frente al desgaste profesional.

No obstante, la investigación deja abiertos algunos interrogantes que invitan a profundizar en estudios posteriores. Resulta pertinente explorar cómo interactúan las políticas de ascenso, los programas de bienestar y los incentivos económicos con los factores relacionales identificados. Asimismo, se requieren aproximaciones cualitativas que permitan comprender con mayor profundidad las experiencias subjetivas de los empleados, particularmente en torno a las tensiones entre carga laboral, reconocimiento y expectativas de crecimiento. Finalmente, la realización de estudios longitudinales podría aclarar la evolución del clima y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo y tras la implementación de estrategias institucionales específicas.

En conjunto, las conclusiones de este estudio subrayan la importancia de concebir el clima organizacional como un componente estratégico de la gestión del talento humano en salud, capaz de incidir de manera directa en el bienestar de los trabajadores y, por extensión, en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. En N. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 35–70). Wiley.
- Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150–1152. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03172.x>
- Carvajal, M., & Ospina, J. (2021). Clima laboral y satisfacción en profesionales de la salud: Un estudio correlacional en el contexto colombiano. *Revista Colombiana de Psicología*, 30(1), 95–110. <https://doi.org/10.15446/rcp.v30n1.90763>
- Charry Condor, H. O. (2018). *Comunicación interna y clima organizacional en las EPS: Un análisis*. Editorial Médica Panamericana.
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 45–64.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). Wiley.
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: Una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 1–15.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Fernández, R., & Rodríguez, A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en el sector salud en América Latina. *Journal of Health Management*, 15(2), 89–103. <https://doi.org/10.1177/0972063420913173>



- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- García, J., & Pérez, M. (2018). Impacto del clima organizacional en la satisfacción de los empleados en entidades prestadoras de salud en países en desarrollo. *Journal of Health Management*, 12(4), 56–72. <https://doi.org/10.1177/0972063418783546>
- García, J., & Pérez, M. (2020). *Relación entre el clima organizacional y la productividad en instituciones públicas en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- García-Buades, E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., & Kozusznik, M. W. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the “happy-productive worker thesis”. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Garzón-Lasso, F., & Serrano-Malebrán, J. (2024). Full-range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Gaviria-Rivera, J. I., & López-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *[Revista pendiente], [volumen(número)], [páginas]. (Dejar así hasta tener los datos completos.)*
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Gómez-Benito, J., Hidalgo, M. D., & Zumbo, B. D. (2020). Effect of treating ordinal variables as continuous in scale reliability and validity. *Psicothema*, 32(4), 515–522. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.196>
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465–473. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>
- Gupta, V., & Kumar, S. (2021). Impact of perceived organizational justice on employee engagement: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 399–415. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2242>



- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Masry-Herzallah, A., & Da'as, R. (2021). Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: A study of Israeli teachers. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 496–512.
- Moral de la Rubia, J. (2019). Interpretación del punto neutro en escalas de respuesta tipo Likert: Implicaciones para la validez. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 51(1), 63–74. <https://doi.org/10.21865/RIDEP51.1.05>
- Olaz Capitán, Á. (2024). Definiendo el clima laboral: 100 años de revisión bibliográfica. *Revista RIO*, (11), 47–65. [https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/458](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/458)
- Palma Carrillo, S. (2004). *Clima laboral y desempeño organizacional*. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sigüenza Sánchez, D. A., & Guillén Herrera, S. R. (2025). La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio. *Polo del Conocimiento*, 10(4), 85–104. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9297/html>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- The Jamovi Project. (2022). *Jamovi (Version 2.4) [Computer software]*. <https://www.jamovi.org>
- Varela, O., & García, L. (2008). Adaptación del cuestionario CL-SPC al contexto latinoamericano. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(2), 45–62.



Vilas-Boas, M. (2019). Relación entre la percepción de la cultura organizacional y el clima ético y la percepción del acoso laboral. *Revista CES Psicología*, 12(2), 103–125.

<https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.8>

World Medical Association. (2018). Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 320(20), 2191–2194.

<https://doi.org/10.1001/jama.2018.17254>

