

Efectos del clima laboral y la cultura organizacional en la satisfacción de empleados administrativos y educativos de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas, Cajasai*

<https://doi.org/10.22395/csye.5193>

Elsa Lenis Figueroa Ordóñez

Universidad de Medellín, Medellín, Colombia
efigueroa668@soyudemedellin.edu.co
<https://orcid.org/0009-0002-9089-5823>

Estefanny Ramírez Romero

Universidad de Medellín, Medellín, Colombia
eramirez497@soyudemedellin.edu.co
<https://orcid.org/0009-0008-1367-1352>

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en 126 empleados administrativos de Cajasai durante el primer semestre de 2025. Utilizando un enfoque cuantitativo y correlacional, se aplicaron tres escalas tipo Likert que revelaron un clima laboral favorable, una cultura organizacional sólida (puntaje global de 227,45) y niveles de satisfacción moderadamente altos, con variaciones entre individuos. Los hallazgos evidencian que un entorno organizacional positivo, junto con valores compartidos y prácticas coherentes, se asocia directamente con una mayor satisfacción entre los empleados. Esta relación fortalece la identificación con la institución y alinea las conductas de los colaboradores con los objetivos estratégicos de

Cómo citar: Figueroa Ordóñez, E. L. y Ramírez Romero, E. (2025). Efectos del clima laboral y la cultura organizacional en la satisfacción de empleados administrativos y educativos de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas, Cajasai. *Ciencias Sociales y Educación*, 14(28), 1-31 <https://doi.org/10.22395/csye.5193>

Recibido: 16 de julio de 2025.

Aprobado: 9 de diciembre de 2025.

El presente artículo se deriva del proyecto de investigación finalizado, titulado "Efectos del clima laboral y la cultura organizacional en la satisfacción de empleados administrativos y educativos de la Caja de Compensación Familiar Cajasai". El estudio fue desarrollado en el programa de pregrado en Psicología, de la Universidad de Medellín. Las autoras participaron en calidad de estudiantes investigadoras principales en el desarrollo del proyecto.

Copyright © 2025. *Ciencias Sociales y Educación* es una publicación de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CCBY-NC-ND 4.0).

la organización. Este primer acercamiento en San Andrés sienta las bases para futuras intervenciones enfocadas en la mejora del bienestar y desempeño organizacional.

Palabras clave: clima laboral; cultura organizacional; satisfacción laboral; desempeño laboral; gestión del talento humano.

Effects of Work Climate and Organizational Culture on the Satisfaction of Administrative and Educational Employees at the Family Compensation Fund of San Andrés and Providencia Islands, Cajasai

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between work climate, organizational culture, and job satisfaction among 126 administrative employees at Cajasai during the first semester of 2025. Employing a quantitative and correlational approach, three Likert-type scales were administered, revealing a favorable work climate, a solid organizational culture (overall score of 227.45), and moderately high satisfaction levels, with variations among individuals. The findings demonstrate that a positive organizational environment, coupled with shared values and consistent practices, is directly associated with higher employee satisfaction. This relationship strengthens institutional identification and aligns employee behaviors with the organization's strategic objectives. As the first study of its kind in San Andrés, this research establishes a foundation for future interventions focused on enhancing organizational well-being and performance.

Keywords: work climate; organizational culture; job satisfaction; job performance; human talent management.

Efeitos do clima laboral e da cultura organizacional na satisfação de funcionários administrativos e educativos da Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas, Cajasai

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre o clima laboral, a cultura organizacional e a satisfação no trabalho em 126 funcionários administrativos da Cajasai durante o primeiro semestre de 2025. Utilizando uma abordagem quantitativa e correlacional, foram aplicadas três escalas do tipo Likert que revelaram um clima laboral favorável, uma cultura organizacional sólida (pontuação global de 227,45) e níveis de satisfação moderadamente altos, com variações individuais. Os achados evidenciam que um ambiente organizacional positivo, juntamente com valores compartilhados e práticas coerentes, associa-se diretamente a uma maior satisfação entre os funcionários. Essa relação fortalece a identificação com a instituição e alinha os comportamentos dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Esta primeira abordagem em San Andrés estabelece as bases para futuras intervenções focadas na melhoria do bem-estar e do desempenho organizacional.

Palavras-chave: clima laboral; cultura organizacional; satisfação no trabalho; desempenho profissional; gestão de talentos humanos.

Introducción

La presente investigación se desarrolló en la Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas, Cajasai, en el ámbito de la psicología organizacional enfocada en tres conceptos claves: la satisfacción laboral, el clima organizacional y la cultura organizacional. Diversos estudios han demostrado que estas variables se encuentran relacionadas entre sí, y generan un impacto en el bienestar de los trabajadores y su rendimiento en la organización (Baltazar Gómez *et al.*, 2022; Chiang Vega *et al.*, 2021). En este sentido, se entiende la satisfacción laboral como el grado en el que los empleados se sienten realizados en sus funciones laborales, y representa una valoración positiva o negativa sobre su experiencia laboral (Díaz Dumont *et al.*, 2023; Durán *et al.*, 2021). Por su parte, el clima organizacional hace referencia a la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones laborales (García Solarte, 2009) mientras que la cultura organizacional engloba aquellos valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el desempeño del empleador en la empresa (Quiroz González *et al.*, 2020)

Este trabajo surgió de la necesidad de aportar al estudio de estas variables en la Isla de San Andrés, dado que existen pocos estudios previos en esta población que analicen la relación entre el clima organizacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral. En este sentido, nuestro objetivo principal fue analizar la relación del clima laboral y la cultura organizacional en los niveles de satisfacción laboral, considerando las variaciones en la percepción entre diferentes subgrupos de empleados administrativos y educativos de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas. De igual forma, se buscó evaluar las dimensiones del clima laboral y su relación en los niveles de satisfacción, identificar los aspectos de la cultura organizacional que tienen una mayor relación en los niveles de satisfacción laboral y analizar las variaciones en la percepción del clima laboral y la cultura organizacional entre diferentes subgrupos de empleados administrativos y educativos (según edad, antigüedad y departamento) de Cajasai.

A partir de lo anterior, se plantea como hipótesis de investigación que el clima laboral y la cultura organizacional se relacionan significativamente con los niveles de satisfacción laboral de los empleados administrativos y educativos y que esta influencia varía entre diferentes subgrupos según antigüedad y departamento. En contraste, la hipótesis nula plantea que el clima laboral y la cultura organizacional no se relacionan significativamente con los niveles de satisfacción laboral de los empleados administrativos y educativos de Cajasai, y no existen variaciones significativas entre diferentes subgrupos según antigüedad, departamento y nivel jerárquico. Y, por último, la hipótesis alternativa proyecta que existen otros factores diferentes al clima laboral y la cultura organizacional, que tienen una mayor relación con los niveles de satisfacción

laboral de los empleados administrativos y educativos y estas influencias no varían entre los diferentes subgrupos según edad, antigüedad y departamento.

Metodología

El objetivo fue analizar dicha relación considerando las variaciones en la percepción entre diferentes subgrupos según edad, antigüedad y departamento. Para ello se adoptó el paradigma positivista-empírico analítico, que se centra en el estudio de datos observables y verificables (González, 2003), con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), este tipo de investigación permite observar los fenómenos en su contexto natural sin manipular variables, y se clasifica como descriptiva correlacional. El análisis estadístico se realizó mediante el *software* SPSS versión 31, lo que permitió organizar y procesar los datos con rigurosidad.

La población estuvo conformada por empleados administrativos y educativos de Cajasai. El área administrativa estuvo conformada por el personal encargado de los procesos operativos y de la gestión institucional. Por su parte, el área educativa incluyó a docentes, orientadores, coordinadores académicos y directivos docentes, quienes desempeñan funciones directamente relacionadas con los procesos formativos. Para el análisis de la información, se tuvieron en cuenta posibles diferencias en la percepción de los participantes según variables como la edad, la antigüedad en la institución y el departamento al que pertenecen. Se seleccionó una muestra de 78 adultos, divididos según las variables mencionadas anteriormente, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la validez de los datos; como criterios de inclusión, hombres y mujeres mayores de edad con vínculo laboral activo en Cajasai, pertenecientes a las áreas administrativa y educativa, con una antigüedad mínima de seis meses en la institución y con habilidades básicas de lectoescritura que les permitieran comprender y diligenciar de manera autónoma los instrumentos aplicados; asimismo, se consideró que no presentaran deterioro cognitivo que pudiera interferir en la calidad de las respuestas. En contraste, se excluyeron aquellos colaboradores que no formaran parte de las áreas señaladas, que no cumplieran con el tiempo mínimo de vinculación o que presentaran dificultades significativas en lectoescritura o alteraciones cognitivas que comprometieran la validez de la información recolectada.

Para la recolección de la información se utilizaron instrumentos que ya habían sido validados en población latinoamericana. Estos se aplicaron en su versión original y únicamente se pasaron a formato digital a través de Google

Forms para facilitar su diligenciamiento, sin realizar cambios en la redacción de los ítems. Se empleó el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, compuesto por 60 ítems tipo Likert organizados en las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, con 36 ítems distribuidos en siete factores relacionados con condiciones físicas, beneficios, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño y autorrealización; y la Escala de Clima Laboral CL-SPC, integrada por 50 ítems que evalúan cinco factores: autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Para este estudio se estimó la confiabilidad interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, y se encontraron niveles adecuados de consistencia en las escalas aplicadas. Posteriormente, se aplicaron los instrumentos a los empleados administrativos y educativos que fueron seleccionados, asegurando previamente la firma del consentimiento informado y aclarando que la información sería manejada de manera anónima y confidencial. Una vez finalizada la recolección, los datos se organizaron en matrices de codificación para facilitar su procesamiento y posterior análisis estadístico.

El análisis de la información se realizó con el *software* SPSS, versión 31. A partir de allí se llevaron a cabo análisis descriptivos y correlacionales con el fin de observar cómo se comportaban las variables y qué tipo de relaciones podían encontrarse entre ellas, especialmente en términos de niveles de satisfacción y percepciones del entorno laboral. Más adelante, los resultados se revisaron teniendo en cuenta las variables del estudio y algunas diferencias entre los grupos, según la antigüedad, el área o el departamento al que pertenecían los participantes. Todo este proceso permitió llegar a conclusiones sustentadas sobre la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción dentro de la institución evaluada, procurando que la interpretación estuviera siempre apoyada en los datos obtenidos.

Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico se realizó una revisión de literatura científica considerando las variables de clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral, en bases de datos académicas como Google Scholar, Redalyc, Scielo, Dialnet y repositorios institucionales de universidades latinoamericanas. La ecuación de búsqueda se estructuró con las siguientes palabras clave: “clima organizacional”, “cultura organizacional”, “satisfacción laboral”, “organizational climate”, “organizational culture” y “job satisfaction”, y se utilizaron operadores booleanos como AND y OR para ampliar los resultados de búsqueda.

En consecuencia, identificamos tres ejes de análisis de relación entre satisfacción laboral y clima organizacional, la relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional, y finalmente, la relación entre cultura organizacional y clima organizacional. Gracias a este proceso se seleccionaron cuarenta y dos (42) investigaciones, de las cuales un 82 % corresponden a investigaciones internacionales, entre los cuales destacan por su mayor producción, países como Perú, Ecuador y México; en el contexto colombiano, un 19 % de investigaciones desarrolladas.

En relación con la temporalidad de los estudios, se identifica una mayor concentración en los últimos años, sobresaliendo el año 2022 con ocho investigaciones, seguido por 2020 y 2024. Este comportamiento señala el creciente interés en la comunidad académica por el estudio de estas variables. En este contexto, el marco teórico del presente estudio se estructura a partir de tres líneas conceptuales: el clima organizacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, y las relaciones entre ellas en diversos contextos.

Diversos estudios internacionales recientes han abordado la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo, y ofrecen hallazgos que enriquecen y respaldan el enfoque de esta investigación realizada en la Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas. Por ejemplo, Ramajoe *et al.* (2024), en Sudáfrica, demostraron que el clima ético y el compromiso laboral son predictores de la satisfacción laboral, y que el clima ético media parcialmente esta relación.

En una línea similar, Calle García e Intriago Soledispa (2024) exploraron cómo la cultura organizacional influye directamente en el desempeño y la percepción de satisfacción de docentes y administrativos en Ecuador. La motivación y la comunicación interna fueron señaladas como factores claves, lo cual guarda relación con los componentes evaluados en Cajasai. De igual forma, Carmo *et al.* (2024), en Brasil, concluyeron que el clima de equipo impacta en la satisfacción laboral de manera diferenciada según género y tiempo de servicio, elementos que también fueron considerados al segmentar la muestra en esta investigación. De manera complementaria, estudios como el de Díaz Dumont *et al.* (2023), en empresas textiles del Perú, evidenciaron niveles medios de satisfacción laboral, lo que sugiere áreas de mejora estructural.

En contraste, López-Carlón *et al.* (2023), en México, hallaron una correlación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral, y destacan dimensiones como comunicación y cooperación, directamente comparables con los factores medidos en el estudio de San Andrés.

Por su parte, Ovillo Valverde *et al.* (2023) y Garate Andrade y Orbe Guaraca (2023) resaltan la influencia de la cultura organizacional pospandemia y el salario emocional, respectivamente, como elementos que fortalecen el clima laboral y el bienestar del personal. Estos enfoques cualitativos complementan la perspectiva cuantitativa de este trabajo, ofrecen puntos de convergencia y amplían el análisis hacia la dimensión humana de la organización.

De manera semejante, el estudio titulado "Satisfacción laboral: algunas consideraciones" de Díaz Dumont *et al.* (2023) analiza la satisfacción laboral como un elemento determinante en el desarrollo y desempeño de todo tipo de organizaciones. El objetivo de su investigación fue describir la satisfacción laboral de trabajadores de empresas de fabricación textil de Arequipa, Perú. Por esto, desarrollaron un estudio cuantitativo, de tipo no experimental y de corte descriptivo, aplicando un cuestionario a trabajadores de algunas empresas del sector. Como hallazgo, se resalta que los trabajadores de estas organizaciones indican una satisfacción media en sus puestos de trabajo, lo que influye en una reducción del máximo potencial de rendimiento organizacional.

En Ecuador, Zambrano Álvarez y Zambrano Montesdeoca (2022) evidenciaron que los factores más influyentes en el clima organizacional docente son los relacionados con la satisfacción laboral intrínseca, como los propósitos, objetivos y mecanismos de apoyo. Su estudio, basado en instrumentos validados como el Minnesota Satisfaction Questionnaire, confirmó una correlación positiva y significativa entre ambas variables. Del mismo modo, en Cuba, Bermejo Salmon *et al.* (2022) abordaron el clima laboral desde una perspectiva mixta, y destacan que la comunicación, el liderazgo y la motivación son elementos esenciales para fomentar la satisfacción y el compromiso laboral. Además, subrayan que la claridad en las expectativas y el reconocimiento por parte de los superiores son factores decisivos para crear entornos laborales saludables.

Por otro lado, Baltazar-Gómez *et al.* (2022) realizaron una investigación en Querétaro, México, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el área de salud. El estudio tuvo una muestra de 125 trabajadores de primer nivel de atención y se realizó un muestreo probabilístico aleatorio. Los instrumentos aplicados fueron la Encuesta de Cultura Organizacional Denison, el Test de Motivación y Satisfacción Laboral de García y el Cuestionario de Desempeño Laboral de Núñez, los cuales mostraron una consistencia interna adecuada con un Alfa de Cronbach de 0.97 y 0.87. Por lo tanto, los resultados revelaron una relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, especialmente en la adaptabilidad y las relaciones interpersonales. A la vez, se encontró una conexión entre la satisfacción y el trabajo en equipo. Los autores

resaltan que si se favorece la adaptabilidad y la integración interna de los trabajadores de la salud, se puede impactar de manera positiva en el desempeño profesional y la calidad del servicio que brindan.

De manera similar, Pariona Luque *et al.* (2021) llevaron a cabo un estudio innovador en el ámbito peruano para investigar la conexión entre el ambiente de trabajo y el rendimiento del personal administrativo en una universidad pública. Mediante un enfoque cuantitativo y la realización de encuestas detalladas, detectaron una relación positiva entre un ambiente laboral positivo y un mejor rendimiento en áreas como la motivación, la iniciativa y el sentido de responsabilidad. Estos descubrimientos subrayan la relevancia de promover un entorno laboral positivo en las instituciones educativas para potenciar el rendimiento de sus trabajadores. Las implicaciones de esta investigación son importantes porque indican que el esfuerzo por mejorar la atmósfera organizacional puede resultar en una mayor eficacia y productividad en las universidades.

Ampliando esta perspectiva, encontramos que Villalba-Medina (2021) realizó un estudio cuantitativo, diseño no experimental con corte transeccional y descriptivo para evaluar el clima organizacional en una empresa financiera paraguaya. Lo hizo mediante un cuestionario compuesto por 6 dimensiones y 21 reactivos aplicado a 30 colaboradores, y analizó seis dimensiones del clima organizacional: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. Los resultados indicaron niveles generales de satisfacción en las dimensiones evaluadas, destacando el liderazgo y la comunicación como aspectos particularmente valorados por los empleados. Este estudio aporta evidencia empírica sobre la importancia de un clima organizacional positivo en el contexto de las empresas financieras y sugiere que factores como el liderazgo y la comunicación efectiva pueden influir significativamente en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. La investigación concluye que es fundamental implementar políticas de fidelización, formación profesional y motivación para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, la productividad de los colaboradores.

Con respecto al ámbito sanitario, Chiang Vega *et al.* (2021), en un hospital de alta complejidad en Ecuador, utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para demostrar que la satisfacción laboral tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima organizacional, especialmente en lo relacionado con el grupo de trabajo y las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, la confianza interpersonal no mostró relevancia estadística en ese contexto.

En Perú, Pariona Luque *et al.* (2021) identificaron una relación directa entre un ambiente laboral positivo y el rendimiento del personal administrativo en una universidad pública. Su estudio reveló que la motivación, la iniciativa y el

sentido de responsabilidad se ven potenciados por un entorno organizacional favorable, lo que coincide con los hallazgos en Cajasai sobre el impacto del clima en la productividad institucional. Por su parte, Ángel-Salazar *et al.* (2020) realizaron un estudio transversal en México con trabajadores de la salud, y encontraron una correlación positiva entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. Los factores evaluados incluyeron supervisión, ambiente físico, prestaciones, participación y satisfacción intrínseca, lo que refuerza la multidimensionalidad del fenómeno.

De manera complementaria, Higinio Gómez (2020), en su trabajo sobre la empresa VANZYS en Huancayo, Perú, encontró que muchos empleados no se sienten implicados ni adaptados a la organización, lo que afecta directamente su satisfacción laboral. No obstante, las dimensiones de cultura organizacional, implicación, misión, consistencia y adaptabilidad mostraron correlaciones positivas significativas con la satisfacción laboral. La autora propone implementar planes de incentivos y fomentar la participación para mejorar el compromiso del personal.

Por su parte, Molina-Germán *et al.* (2019) realizaron una investigación sobre un estudio cuantitativo en una empresa comercial de Mazatlán, México, con el objetivo de analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se realizó una muestra de 39 empleados de diferentes niveles jerárquicos. Además, se halló una ligera relación negativa entre la cultura tipo clan y la satisfacción con los superiores. También se encontró que las culturas dasocrática y jerárquica mostraban una baja relación entre la satisfacción y el entorno físico del trabajo.

Bajo esta misma perspectiva, Govea Andrade y Zúñiga Briones (2020) hicieron una investigación titulada “El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios”, El estudio fue desarrollado en Guayaquil, Ecuador con una población de 40 colaboradores. Para evaluar el clima organizacional se empleó el cuestionario de Work Environment Scale (WES), mientras que para la satisfacción laboral se utilizó la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall. Como resultados evidenciaron una relación positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Por su parte, Ruiz Saldaña (2020) en el ámbito educativo examina la relación entre el clima organizacional institucional y el desempeño docente en la institución educativa emblemática “Genaro Herrera” de Contamana, Loreto, Perú. Este estudio descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, utilizó encuestas como técnica de recolección y un cuestionario validado como instrumento. La muestra incluyó 100 docentes y se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.870, según el Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron una calificación positiva

moderada ($r = 0.604$) entre el clima organizacional y el desempeño docente, indicando que el 36.48 % del desempeño docente se explica por el clima organizacional en esta institución. La investigación concluyó que un clima organizacional favorable impacta positivamente en el desempeño de los docentes, y sugiere que fortalecer el clima organizacional puede mejorar la efectividad.

Ampliando el análisis a las organizaciones públicas y privadas, Pedraza (2020), en su investigación "El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas en México", realizó un análisis de esos factores partiendo de la percepción de los empleados mediante un enfoque empírico, racional y causal. Para la recolección de datos aplicó una encuesta de muestra no probabilística a 80 sujetos, cuyos resultados fueron analizados a través de la estadística descriptiva, con lo que logró caracterizar la población analizada. Como hallazgos se destacan diferencias entre la valoración de los empleados en relaciones de identidad y estándares de satisfacción intrínseca entre ambos sectores. Esto evidencia el aporte que tiene el clima organizacional en la satisfacción de los empleados y su desempeño.

En el sector salud chileno, Araya Salgado y Medina-Giacomozzi (2020), en su investigación titulada "Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile", realizaron un estudio analítico de corte transversal en 110 funcionarios pertenecientes a dos Centros de Salud Familiar de una comuna en Chile. Se aplicaron las escalas para medir satisfacción laboral y clima organizacional de Chiang Vega *et al.* (2021) y determinar si existe relación entre estos dos factores; para explorar correlaciones se utilizó la prueba Rho de Spearman. La percepción de un clima organizacional alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de salud estudiados. Por lo tanto, se puede concluir que la percepción de un clima organizacional alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral.

En el contexto universitario, Calderón Romero (2018) realizó una investigación que consistió en un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional, con la finalidad de analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú. Se llevó a cabo una muestra de 134 administrativos seleccionados mediante un muestreo probabilístico estratificado y se utilizaron dos instrumentos conocidos: el OCAI de Cameron y Quinn para medir la cultura organizacional y la Escala de Opiniones SL-SPC de Sonia Palma para poder evaluar la satisfacción laboral. Se encontró que sus resultados arrojaron que el 49 % de los encuestados perciben una cultura organizacional tipo Clan y un 71 % expresó estar satisfecho con su trabajo. Por lo tanto, el autor resalta que

existe una relación significativa entre la cultura organizacional adhocrática y la satisfacción laboral; sin embargo, no se encontraron relaciones significativas en los tipos de cultura Clan, Mercado y Jerarquizada.

Estos estudios ayudan a identificar un problema de interés. En lo pertinente a la investigación realizada en Cajasai, no solo aporta valor local como primer estudio en San Andrés, sino que se inserta en una tendencia internacional que reafirma la importancia del clima laboral y la cultura organizacional como pilares clave en la satisfacción laboral y el rendimiento institucional.

En el contexto colombiano, recientes investigaciones han abordado la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados, y aportan evidencia empírica que respalda el enfoque de este estudio.

En Sincelejo, Sucre, Gutiérrez Calderón *et al.* (2023), identificaron que los aspectos negativos del ambiente laboral influyen directamente en la satisfacción percibida por los empleados del sector salud, y destacan la necesidad de mejorar el entorno organizacional para fortalecer el bienestar laboral. Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en San Andrés, donde se evidenció que un clima favorable se asocia con mayor satisfacción.

Por otro lado, Giraldo Builes *et al.* (2024), en un estudio de caso en la Universidad Católica del Norte en Medellín, utilizaron el modelo OCAI para evaluar la cultura organizacional en dos facultades, y encontraron diferencias significativas entre una cultura tipo mercado y una tipo clan. Este contraste revela cómo las dinámicas internas y el liderazgo institucional influyen en la percepción y el cumplimiento de objetivos, lo cual guarda relación con la estructura organizacional evaluada en Cajasai. De forma similar, Bonilla Flores (2024), en su investigación titulada "Clima Organizacional Como Promotor de la Satisfacción Laboral: Caso Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta" profundiza en la gestión del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en el ámbito educativo, considerándolo como un factor explicativo para la efectividad y éxito de las organizaciones. Se utilizó un enfoque mixto con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, aplicando una encuesta de clima organizacional de Liwit y Stringer a una muestra de 20 personas de entre 18 y 30 años, complementada con cuestionario semiestructurado aplicado a la líder de recursos humanos. Los resultados destacan la influencia significativa del clima organizacional en la satisfacción laboral, e indican que el ambiente de trabajo y las experiencias percibidas son determinantes para esta satisfacción.

Por su parte, Calderón Hernández *et al.* (2022) realizaron un estudio empírico en 465 empresas colombianas, utilizando también el modelo OCAI. Identificaron

que la cultura jerárquica es predominante en el país, aunque existen variaciones según el tipo de empresa y sector económico. Este hallazgo aporta una visión macro que permite contextualizar los resultados obtenidos en Cajasai, donde se observó una cultura sólida con valores compartidos, alineada con prácticas jerárquicas y colaborativas. Asimismo, en el sector productivo, Daza Corredor *et al.* (2021) evaluaron el clima organizacional en empresas del sector palmero del Caribe colombiano, y encontraron un entorno favorable, aunque con áreas de mejora en comunicación y resolución de conflictos. Estos resultados refuerzan la importancia de atender tanto factores tangibles como intangibles.

De manera complementaria, Agudelo Loaiza *et al.* (2020) exploraron la relación entre el clima organizacional y la percepción de calidad del servicio en una clínica de Manizales. Aunque el clima fue considerado satisfactorio, se identificaron brechas de calidad en la percepción externa, lo que sugiere que un buen ambiente interno no garantiza una experiencia positiva para los usuarios. Este hallazgo plantea un reto similar al de Cajasai: alinear la cultura y el clima organizacional con la percepción y satisfacción de los beneficiarios del servicio.

En esta misma línea, Pérez Correa *et al.* (2020) efectuaron una investigación de tipo correlacional, descriptivo y de campo con diseño no experimental y transeccional, que tuvo como propósito analizar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Se llevó a cabo una muestra de 50 servidores públicos de la institución educativa distrital el Carmen, en Medellín, Colombia. En la investigación se utilizó un cuestionario que constó de 36 ítems y se obtuvo un coeficiente de 0.899. Se encontró que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral. Mencionó cómo los elementos clave como las creencias y los valores compartidos influyen en el desempeño del personal. Sin embargo, los docentes señalan que la institución no siempre promueve estas creencias de manera efectiva. Por lo tanto, las relaciones interpersonales fueron el factor más influyente en la satisfacción laboral, mientras que las condiciones ergonómicas se destacan como áreas de mejora.

En conjunto, estas investigaciones nacionales respaldan la relevancia de estudiar el clima laboral y la cultura organizacional como factores estratégicos para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño institucional, y posicionan el estudio en Cajasai como un aporte valioso dentro del contexto colombiano. Estos trabajos nacionales complementan el análisis realizado, al evidenciar que tanto el clima laboral como la cultura organizacional son variables clave en la construcción de entornos laborales saludables y productivos, alineados con los objetivos institucionales.

En San Andrés, las investigaciones sobre clima laboral, cultura organizacional y satisfacción laboral son limitadas, lo que acentúa la importancia del estudio

realizado en Cajasai. Uno de los aportes institucionales más destacados es el *Programa de Bienestar e Incentivos 2023-2024*, desarrollado por la Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Este programa, impulsado por la Secretaría General de Talento Humano, establece la medición sistemática del clima laboral y el riesgo psicosocial a través del diagnóstico de necesidades manifestadas por los funcionarios ante la Oficina de Bienestar (Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2023). La propuesta plantea realizar mediciones periódicas cada dos años y diseñar estrategias de intervención que fortalezcan el ambiente organizacional. Se busca promover un entorno caracterizado por la motivación, la calidez humana y el compromiso institucional, con el fin de elevar los niveles de satisfacción en la prestación del servicio público.

Para finalizar, *San Andrés Hoy* (2025) informó que existe una deficiencia en condiciones de trabajo y clima laboral en la regional San Andrés, en la cual denuncian deficiencias en la gestión directiva del Centro de Formación del SENA, incluyendo falta de empatía, comunicación y respeto entre el personal. Esta situación ha generado un deterioro significativo del clima laboral y del ambiente organizacional, y afectado la dinámica de trabajo en equipo. Dado que el SENA, al igual que Cajasai, es una entidad pública con impacto social en la comunidad insular, este caso permite una comparación contextual para observar la relevancia de los factores organizacionales estudiados. Así, la evidencia local resalta la necesidad de implementar políticas activas que fomenten el bienestar laboral, alineadas con una cultura institucional sólida y estrategias de liderazgo participativo.

Marco conceptual

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional ha evolucionado con el tiempo, y ha sido abordado por diversos autores desde perspectivas estructurales, psicológicas y sociales. En términos generales, se refiere al entorno interno que perciben los miembros de una organización y que influye directamente en sus actitudes, motivación y desempeño.

Según Bordas Martínez (2016), el clima laboral está compuesto por elementos tangibles e intangibles que permanecen relativamente estables en una organización y que afectan las conductas de sus integrantes, incidiendo en el rendimiento colectivo. Este entorno puede ser medido operativamente por medio de indicadores objetivos o mediante el análisis de las percepciones individuales. Aunque el clima laboral refleja el estado de la organización en un momento

dado, puede modificarse, siendo tanto los miembros de la organización como, en especial, sus líderes, los principales promotores.

García Solarte (2009) amplía esta visión al señalar que las definiciones sobre clima laboral abarcan desde factores organizacionales objetivos como la estructura, las políticas y las normas, hasta aspectos subjetivos como la amabilidad, el respaldo y la cordialidad. Esta dualidad permite comprender el clima como una construcción multidimensional que integra lo formal y lo percibido.

Brunet, citado por Ramos Moreno (2012), lo define como el conjunto de características que se perciben en una institución y sus áreas funcionales, valoradas según la interacción entre la empresa y sus colaboradores. Esta perspectiva destaca la importancia de las relaciones internas y la estructura organizacional como determinantes del clima.

Por su parte, Chiavenato, citado por Ramos Moreno (2012), considera el clima organizacional como "el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, el cual está estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes". Desde este punto de vista, el clima se puede ver influenciado por factores como normas y estilos de liderazgo, e impacta en el comportamiento de los trabajadores, pues incide en su compromiso y productividad en la organización.

En conjunto, estas definiciones coinciden en que el clima organizacional no solo refleja el estado emocional y funcional de una organización, sino que también actúa como un indicador clave del bienestar laboral y del rendimiento institucional. Su estudio permite comprender cómo las percepciones compartidas por los empleados pueden convertirse en palancas estratégicas para la mejora continua.

En síntesis, el clima laboral representa la percepción que los colaboradores tienen sobre diversos aspectos del entorno de trabajo dentro de la organización. Este clima es afectado por múltiples variables que interactúan entre sí de manera diversa, dependiendo de las circunstancias y de cada persona. Además, la valoración que hacen los colaboradores puede estar influenciada tanto por factores internos como externos. Por ello, aspectos como el estado psicológico, el ánimo, la situación familiar, el entorno social, el nivel educativo y la situación económica de cada individuo influyen en la percepción del clima laboral.

Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido reconocida como un componente esencial en el desarrollo institucional, tanto en el ámbito educativo como empresarial.

Diversos autores coinciden en que esta cultura representa el conjunto de valores, creencias, normas y significados compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y definen su identidad.

En el contexto de la educación superior, Llanos Encalada (2018) sostiene que la cultura organizacional representa un eje principal para implementar la calidad institucional y alcanzar procesos de acreditación. En su investigación se evidenció una relación positiva entre cinco variables que entre sí conforman la cultura organizacional en su institución: la filosofía institucional, las normas y reglamentos, el liderazgo, la comunicación y por último, las relaciones interpersonales. Los resultados concluyen que trabajar en la construcción y establecimiento de estos elementos permite consolidar prácticas de gestión alineadas con estándares de excelencia, y otorgar identidad y coherencia a las instituciones educativas.

Por otro lado, Maya Carrillo *et al.* (2019) argumentan que si bien la cultura organizacional no es un factor determinante para lograr el cambio institucional, sí actúa como un elemento fundamental que acompaña y potencia dicho proceso. En este sentido, la cultura facilita la adaptación, cohesión y sostenibilidad de las transformaciones organizacionales.

Desde una perspectiva más amplia, Zapata Domínguez y Rodríguez Ramírez (2008) analizan la cultura organizacional partiendo desde un enfoque general a lo particular. De esta manera, consideran las dimensiones históricas y sociales junto a los aspectos simbólicos de la organización, y al final, los elementos relacionados a la gestión de la compañía.

Asimismo, la cultura organizacional se puede comprender como un conjunto de valores, creencias y suposiciones compartidas que configuran la forma en que las personas interactúan, toman decisiones y ejecutan sus actividades laborales. Esta cultura suele ser promovida por los líderes, y es reforzada a través de prácticas cotidianas que moldean el comportamiento organizacional y fortalecen el sentido de pertenencia (Quiroz-González *et al.*, 2020; Calderón Hernández *et al.*, 2022).

En conjunto, estos enfoques denotan que la cultura organizacional no solo refleja la esencia de una institución, sino que también actúa como un motor estratégico para su desarrollo, transformación y sostenibilidad.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral comprende un estado de equilibrio entre el logro de las necesidades y expectativas del empleado. Contar con un personal satisfecho

implica un mayor grado de compromiso, y también una diferenciación en el mercado laboral, lo que a su vez puede atraer a talentos potenciales y mejorar la reputación de la organización (Cabrera *et al.*, 2022) Ahora bien, contar con un personal idóneo y satisfecho dependerá de la gestión efectiva de las emociones y la creación de un entorno laboral favorable, lo que implica el reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados, la promoción de un clima de confianza y respeto, y el fomento de relaciones interpersonales (Huamán-Cuya y Torres-Limascca, 2023).

La satisfacción laboral es definida como un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento. Ella permite a los directores y gerentes de empresas entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el compromiso futuro, refiriéndose a las actitudes del trabajador frente a su propio trabajo, basado en creencias y valores que este desarrolla en el cumplimiento de sus funciones. (Csikszentmihalyi, 2013; Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014; Durán *et al.*, 2021). En este sentido, cuando las conductas de los empleados son negativas, se originan dificultades en la organización, por tanto, resulta importante para las organizaciones conocer y comprender la satisfacción laboral de sus colaboradores, puesto que permite la toma de decisiones acertadas de cara a la previsión y solución de los problemas de los empleados (Prieto *et al.*, 2016; García Velázquez *et al.*, 2017).

En conclusión, los directivos deben facilitar espacios y estrategias para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos, contribuyendo de esta manera a un incremento de la eficiencia y productividad organizacional (Ismail *et al.*, 2019). El nivel adecuado de satisfacción laboral entre los trabajadores permite observar comportamientos favorables hacia el trabajo desempeñado, evidenciados en una buena atención hacia los clientes y usuarios. Así, se alcanzan experiencias gratificantes en el personal (Bernal Torres y Flores López, 2020).

Resultados

La presente investigación exploró el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados administrativos y educativos de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas, Cajasai, a través de tres instrumentos: la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison.

En la tabla 1 podemos observar la distribución de 78 respuestas, separadas según el sexo de los participantes. De ellas, 69 corresponden a mujeres, mientras que los hombres suman 9. Es decir, la muestra está conformada en su mayoría por mujeres.

Tabla 1. Distribución de las respuestas según el sexo

Sexo	Respuestas
Mujer	69
Hombre	9
Total	78

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se presentan las respuestas por rangos de edad. La mayoría de participantes se encuentra en el rango de 30 a 39, con un total de 31 respuestas y le siguen los participantes de 20 a 29 años con 23 respuestas. Posteriormente, las personas entre 40 y 49 años, que tuvieron un total de 15 respuestas. Y finalmente, los participantes entre los 50 y 59, con 9 respuestas. Los rangos de edad entre 60 y 69, y 70 a 79 no registraron respuestas.

Tabla 2. Distribución de las respuestas según el rango de edad

Edad	Respuestas
Entre 20 y 29	23
Entre 30 y 39	31
Entre 40 y 49	15
Entre 50 y 59	9
Entre 60 y 69	0
Entre 70 y 79	0
Total	78

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tiempo de permanencia en la institución (tabla 3), la mayoría de los colaboradores se ubica entre 1 y 5 años de antigüedad, con un total de 46 personas. También se identificaron 11 participantes con entre 6 y 10 años en la organización, mientras que 7 llevan menos de un año. Por su parte, 14 colaboradores tienen más de 10 años de permanencia, con trayectorias que en algunos casos superan los 20 años.

Tabla 3. Distribución de los participantes según su tiempo de permanencia en la organización

Tiempo en la empresa	Respuestas
Menos de un año	7
1 a 5 años	46
6 a 10 años	11
11 a 15 años	6
16 a 20 años	6
21 a 25 años	1
26 a 30 años	0
Más de 30 años	1
Total	78

Fuente: elaboración propia.

En relación con la muestra, la participación de los colaboradores no fue igual entre los distintos subdepartamentos de la organización (tabla 4). Algunas áreas tuvieron mayor presencia en las respuestas. Por ejemplo, Crédito Social registró 37 participantes y Gestión Documental 14, sumando entre ambas 51 respuestas. En otros casos la participación fue mucho menor. Dependencias como Recreación, deporte y turismo; Educación continua y complementaria; Escuela de formación deportiva; Aportes y subsidios; y la Agencia de empleo y mecanismo de protección al cesante reportaron únicamente 2 respuestas cada una. También hubo áreas como Talento humano, Comunicaciones corporativas, Dirección y Jurídica, en las que solo se obtuvo una respuesta, de modo que la información recogida no alcanza a reflejar completamente la realidad de toda la organización. En total se reunieron 78 cuestionarios, provenientes de 23 dependencias diferentes.

Tabla 4. Distribución de la muestra por subdepartamento de la organización

Dependencia	Respuestas
Crédito social	37
Gestión documental	14
Recreación, deporte y turismo	2
Educación continua y complementaria	2
Escuela de formación deportiva	2
Aportes y subsidios	2
Agencia de empleo	2
Mecanismo de protección al cesante	1
Talento humano	2
Recursos físicos	1
Centro recreacional mar de corales	1
Comunicaciones corporativas	1
Mantenimiento y servicios generales	1
Servicio al cliente	1
Contabilidad	1
Tesorería	1
Presupuesto	1
Cartera	1
Costos y tarifas	1
Fondos convenios ICBF y negocios	1
Jurídica	1
Planeación	1
Dirección	1
Total	78

Fuente: elaboración propia.

Clima laboral

Los resultados descriptivos evidencian una percepción mayormente positiva del clima laboral, con puntuaciones medias entre 39.38 y 41.62 en dimensiones como realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. La baja variabilidad en las respuestas ($DE \approx 4-5.5$) sugiere homogeneidad entre los empleados. Se destaca que el puntaje global

del clima laboral es de 202.96 sobre 250, lo cual indica un entorno laboral favorable y estable.

Cultura organizacional

En términos generales, la cultura organizacional presentó resultados favorables. Las puntuaciones promedio por cada dimensión se ubicaron en alrededor de los 20 puntos, lo que indica una valoración más bien positiva por parte de los participantes. El puntaje global fue de 227.45 sobre un máximo de 300, lo que sugiere que la institución cuenta con una estructura que, en líneas generales, funciona de manera adecuada. Además, las desviaciones estándar se mantuvieron por debajo de los 3 puntos, lo que deja ver que las percepciones entre los colaboradores no fueron muy dispersas, sino relativamente similares entre sí.

Satisfacción laboral

En cuanto a satisfacción laboral, se observan altos niveles en la significación de la tarea ($M = 32.40$) y las condiciones de trabajo ($M = 27.21$), lo que indica que los colaboradores valoran sus funciones y consideran que laboran en condiciones apropiadas. Sin embargo, se identificaron bajos niveles en reconocimiento personal/social ($M = 15.47$) y beneficios económicos ($M = 14.00$), lo cual podría generar sentimientos de desvalorización.

El puntaje total promedio de satisfacción fue de 89.08 sobre 103. Aunque el nivel general es alto, se reconoce la necesidad de abordar diferencias individuales y contextuales para mejorar la experiencia laboral de todos los trabajadores.

Análisis de correlaciones

- No se encontró una correlación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral, lo cual sugiere independencia entre ambas percepciones en esta muestra.
- La edad se correlacionó positivamente con el tiempo en la empresa ($r = .685$) y levemente con la dependencia ($r = .247$).
- El tiempo en la empresa presentó correlaciones negativas con dimensiones como realización personal ($r = -.343$), supervisión ($r = -.223$) y clima total ($r = -.262$), pero positiva con condiciones laborales ($r = .830$).
- El género masculino se asoció con menor percepción de supervisión ($r = -.223$) y menor satisfacción global ($r = -.304$), especialmente en la significación de la tarea y beneficios económicos.

- El clima laboral y la cultura organizacional mostraron correlaciones positivas significativas, especialmente entre el clima total y la cultura total ($r = .756$), lo que consolida la interdependencia entre las prácticas organizacionales y el ambiente laboral.
- Las dimensiones del clima como realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales estuvieron positivamente correlacionadas con múltiples dimensiones de la cultura como implicación, empoderamiento, consistencia, misión, coordinación e integración, entre otras.
- Los empleados valoran positivamente el clima laboral y se sienten involucrados con la cultura institucional.
- La realización personal, el involucramiento laboral y la supervisión se correlacionan altamente con aspectos culturales como la misión, el trabajo en equipo y la visión.
- Las condiciones laborales se posicionan como un punto de convergencia entre clima y cultura, mostrando fuertes correlaciones con elementos como la consistencia y metas organizacionales.
- Las diferencias por género y antigüedad deben ser consideradas en futuras estrategias de gestión, puesto que afectan percepciones clave sobre supervisión, reconocimiento y beneficios.

La presente investigación permitió identificar relaciones significativas entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados de Cajasai (tabla 5). Uno de los hallazgos más relevantes es la fuerte correlación entre el clima laboral global y la cultura organizacional total ($r = .756$, $p < .001$), lo que demuestra que un entorno organizacional coherente, estratégico y participativo impacta directamente en la percepción del ambiente laboral.

Aunque no se encontró una correlación significativa entre clima laboral y satisfacción laboral, los resultados sugieren que la cultura organizacional actúa como un eje articulador entre las dimensiones evaluadas, especialmente a través de la implicación, el empoderamiento, la comunicación y la visión institucional. En este sentido, la satisfacción laboral parece estar más influida por la significación de la tarea y las condiciones de trabajo, reforzadas por aspectos culturales que favorecen el sentido de pertenencia.

Tabla 5. Resumen de indicadores clave

Dimensión	Valor promedio	Desviación estándar	Correlación más significativa
Clima laboral total (CL-SPC)	202.96	21.57	$r = .756$ con Cultura organizacional total
Cultura organizacional total	227.45	23.14	$r = .952$ con Consistencia / $r = .848$ con Misión
Satisfacción laboral total	89.08	9.25	$r = .877$ con Significación de la tarea
Significación de la tarea	32.40	4.08	$r = .646$ con Reconocimiento / $r = .560$ con Condiciones de trabajo
Condiciones de trabajo	27.21	3.61	$r = .821$ con Satisfacción total / $r = .680$ con Consistencia

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados apuntan a que el fortalecimiento de la cultura organizacional es un mecanismo efectivo para mejorar el ambiente laboral, fomentar la motivación intrínseca y garantizar una experiencia laboral más significativa para todos los empleados, especialmente en contextos educativos y administrativos.

La investigación constituyó un valioso espacio de aprendizaje y práctica que permitió experimentar de forma integral todas las fases del proceso investigativo desde la recolección y el análisis de datos hasta la interpretación de resultados. Se evidenció cómo el clima laboral y la cultura organizacional influyen en los niveles de satisfacción del personal administrativo y educativo.

Esta experiencia nos permitió, como futuras profesionales de psicología, aproximarnos de manera práctica al funcionamiento interno de una empresa y, a partir de esas vivencias, evaluar la importancia de la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en los niveles de satisfacción de los empleados administrativos de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas.

Frente a la hipótesis de investigación que plantea que el clima laboral y la cultura organizacional se relacionan significativamente con los niveles de satisfacción laboral e influyen en los grupos según la antigüedad y el departamento, los hallazgos en Cajasai confirman dicha afirmación. Ambos factores se consolidan como herramientas clave para la gestión efectiva y el logro de objetivos institucionales. La validez de la hipótesis se refleja en la calidad de la atención al cliente, la eficiencia en las diligencias internas y el cumplimiento riguroso de las funciones asignadas.

En este contexto, la cultura organizacional interiorizada fortalece la identidad institucional y genera confianza entre los usuarios, lo cual evidencia una clara

correlación entre un clima laboral positivo y la satisfacción de los empleados. La influencia de estas variables no presenta variaciones significativas por antigüedad o departamento, lo que sugiere que la cultura organizacional se asume como un compromiso compartido por toda la planta de personal, y eso refleja un alto desempeño laboral colectivo.

Estos hallazgos son consistentes con los resultados de Ramajoe *et al.* (2024), quienes, en el contexto del sector público, demuestran que un clima ético y un elevado compromiso organizacional favorecen la satisfacción laboral. Aunque su investigación se enfoca en el ámbito estatal, sus conclusiones también aplican al sector privado, en el que gerentes y colaboradores dependen de relaciones laborales basadas en la confianza y el apoyo mutuo.

Respecto a la hipótesis nula, que señala que no existen variaciones entre diferentes subgrupos según antigüedad, departamento o nivel jerárquico, se observa que esta afirmación también se sostiene. El análisis evidencia que no se identifican diferencias relevantes entre los rangos mencionados, lo que reafirma que el clima laboral y la cultura organizacional son factores que trascienden dichas divisiones, consolidando la satisfacción laboral de forma transversal.

En línea con lo anterior, Calle García e Intriago Soledispa (2024) subrayan que la motivación de los trabajadores y la eficacia de la comunicación interna son pilares fundamentales para fortalecer valores compartidos y mejorar el desempeño. Su marco teórico resultó clave para interpretar cómo estos elementos se articularon exitosamente en Cajasai, y contribuyeron a un rendimiento sostenido.

Frente a la hipótesis alternativa según la cual podrían existir otros factores distintos del clima laboral y la cultura organizacional que influyen en la satisfacción, los resultados revelan correlaciones negativas estadísticamente significativas entre la satisfacción y variables como el sexo, la significación de la tarea y los beneficios económicos (tabla 6). En particular, se observa que algunos grupos, especialmente los hombres, no se sienten plenamente realizados en sus funciones ni perciben adecuadas sus condiciones económicas.

Tabla 6. Correlaciones entre sexo y escala de SL-SPC

Sexo	S1 significación de la tarea	S1 Beneficios económicos	S1 total
Correlación de Pearson	-,253*	-,334**	-,304**
Sig. (bilateral)	0.025	0.003	0.007
N	78	78	78

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, se puede concluir que dicha hipótesis también se cumple: existen otros factores relevantes que inciden en la satisfacción laboral, más allá del clima y la cultura organizacional. Finalmente, estudios como el de Huamán-Cuya y Torres-Limascca (2023) coinciden en que las organizaciones con personal idóneo y satisfecho logran mayor seguridad organizacional al promover un ambiente de respeto, reconocimiento y relaciones interpersonales sólidas. Estos elementos se evidencian claramente en Cajasai, y reafirman que un clima y una cultura organizacional sólidos no solo fortalecen la gestión interna, sino que también consolidan el vínculo con la comunidad insular, y posicionan a la institución como confiable y comprometida con el bienestar de sus usuarios.

Discusión

El desarrollo de esta investigación permitió analizar cómo el clima laboral y la cultura organizacional se relacionan con la satisfacción del personal administrativo y educativo de la Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas. Los resultados respaldan la hipótesis de investigación, ya que evidencian una relación significativa entre estas variables, lo que sugiere que un ambiente organizacional positivo y una cultura institucional compartida contribuyen a mayores niveles de satisfacción laboral. Además, no se identificaron diferencias relevantes según la antigüedad o el departamento, lo que indica que estos factores influyen de manera transversal en la organización.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Ramajoe *et al.* (2024) y Calle García e Intriago Soledispa (2024), quienes destacan la importancia del clima organizacional, la motivación y la comunicación interna en el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción laboral. No obstante, el análisis también evidenció que existen otros factores que pueden influir en la satisfacción, como la percepción de los beneficios económicos, la significación de la tarea y algunas diferencias asociadas al sexo. En conjunto, los resultados también se relacionan con lo señalado por Huamán-Cuya y Torres-Limascca (2023), quienes indican que las organizaciones con trabajadores satisfechos tienden a consolidar ambientes laborales más estables, relaciones interpersonales positivas y un mayor sentido de pertenencia institucional.

Conclusiones

La investigación realizada en Cajasai permitió evidenciar una articulación significativa entre el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados administrativos y educativos, y aportó claves relevantes para la gestión institucional.

- **Clima laboral favorable y homogéneo:** Los resultados muestran una percepción positiva del clima laboral, caracterizada por niveles altos en realización personal, supervisión, comunicación e involucramiento, lo que indica un entorno organizacional estable. La baja variabilidad en las respuestas revela una percepción compartida entre los colaboradores.
- **Cultura organizacional sólida:** Las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de Denison reflejan una cultura organizacional bien estructurada, con valores claros y prácticas compartidas; lo que, a su vez, fortalece la implicación, consistencia, misión y adaptabilidad. Esta coherencia interna contribuye a una mayor identificación de los empleados con los propósitos institucionales.
- **Satisfacción laboral condicionada:** Si bien la satisfacción general se ubica en niveles altos, se observaron debilidades en las dimensiones de reconocimiento y beneficios económicos, lo que podría generar percepciones de desvalorización. La significación de la tarea y las condiciones laborales fueron las dimensiones mejor valoradas.
- **Hallazgo integrador central:** La correlación positiva alta entre el clima laboral total y la cultura organizacional global ($r = .756, p < .001$) representa el hallazgo más relevante del estudio. Este vínculo confirma que una cultura organizacional sólida potencia la percepción de un ambiente laboral favorable, y consolida el sentido de pertenencia y compromiso institucional.
- **Impacto del tiempo y género:** Se identificaron diferencias significativas asociadas al tiempo en la empresa y el género, particularmente en supervisión, reconocimiento y satisfacción. Estas variaciones sugieren la necesidad de políticas diferenciadas que reconozcan las trayectorias laborales y las perspectivas de género.
- **Cultura como eje articulador:** Aunque no se halló una correlación directa entre clima y satisfacción, los vínculos entre la cultura organizacional y las dimensiones del clima y la satisfacción son significativos. Esto establece a la cultura como factor transversal que influye simultáneamente en el ambiente laboral y en la experiencia personal del trabajador.
- **Al ofrecer vías de desarrollo personal y profesional,** la organización impulsa el crecimiento individual, refleja un desempeño más eficiente y fomenta el aprendizaje continuo. La fluidez en la comunicación interna y el énfasis en el trabajo en equipo emergen como ejes fundamentales para consolidar el sentido de pertenencia. Cada colaborador se convierte en un actor clave en los procesos institucionales cuando percibe que sus aportes son valorados y reconocidos.

- Existe una correlación clara entre un clima laboral positivo y la satisfacción de los empleados. Los colaboradores perciben un ambiente sano que les brinda oportunidades de desarrollo personal y profesional, las cuales valoran y aprovechan. Así, muestran avances tanto en su desempeño como en su crecimiento individual.
- Se evidencia un alto compromiso y motivación, se identifican con los valores institucionales, trabajan en equipo para alcanzar metas y cumplen sus funciones con responsabilidad. La comunicación interna fluida que hay, fortalece el sentido de pertenencia y posiciona a cada trabajador como un factor clave en la empresa.
- En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante señalar que la investigación se realizó con una muestra específica de colaboradores administrativos y educativos, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o incluso a otras áreas de la misma institución. Asimismo, la participación de algunos departamentos fue baja, lo que podría influir en la representatividad de ciertas percepciones dentro de la organización. Por otro lado, al tratarse de un estudio de corte transversal, los resultados reflejan únicamente una fotografía del momento en que se recolectó la información, sin permitir observar cambios a lo largo del tiempo. A partir de estos resultados, se abren también algunas líneas para futuras investigaciones. Sería pertinente profundizar en variables como el liderazgo, la motivación laboral o el reconocimiento institucional, que podrían estar influyendo en la satisfacción de los empleados. De igual forma, trabajos posteriores podrían ampliar la muestra a otras áreas de la organización o incluso comparar estos resultados con otras cajas de compensación del país. Finalmente, investigaciones de tipo longitudinal permitirían analizar cómo evolucionan el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados a lo largo del tiempo, especialmente en contextos organizacionales que se encuentran en proceso de transformación.
- Por último, Cajasai podría implementar un sistema de intervenciones personalizadas que atienda las necesidades específicas de cada área y nivel jerárquico. Esto incluiría talleres de desarrollo por competencias, espacios regulares de retroalimentación y programas de mentoría interna para acompañar el crecimiento profesional. Al mismo tiempo, fortalecer canales de comunicación bidireccional como buzones de ideas digitales o reuniones focalizadas garantizará que las voces de todos los colaboradores sean escuchadas. Finalmente, el diseño de planes de reconocimiento basados en logros concretos promoverá el sentido de pertenencia y reforzará la cultura

organizacional, y así se asegurará que cada empleado se sienta valorado y motivado a aportar al éxito de Cajasai.

- Al fortalecer de manera simultánea el clima y la cultura organizacional, Cajasai no solo optimiza su gestión interna, sino que también fortalece su reputación y su capacidad de servicio frente a la comunidad de San Andrés, Islas y Providencia.

Referencias

- Agudelo Loaiza, R. D., Peña López, P. A., Hoyos Loaiza, C. y Jiménez Montoya, M. A. (2020). Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018-2019. *Archivos de Medicina*, 20(2), 397-409. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>.
- Ángel del-Salazar, E. M., Fernández-Acosta, C. A., Santes-Bastián, M. C., Fernández-Sánchez, H. y Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Araya Salgado, M. y Medina-Giacomozzi, A. I. (2020). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica De Risaralda*, 25(2). <https://doi.org/10.22517/25395203.19311>
- Arias Gallegos, W. y Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., Rodríguez, I. G., Ibarra-Gutiérrez, M. J. y Pirez-Lindoro, M. A. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7(18), 1-14. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi.1295>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L. y Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- Bernal Torres, I. y Flores López, A. J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276-296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Bonilla Flórez, M. L. (2024). *Clima organizacional como promotor de la satisfacción laboral: Caso Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la ciudad de Cúcuta* [tesis de maestría, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva. <http://hdl.handle.net/10882/14010>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Cabrera, M., Castro, J., González, L., Jiménez, S. y Barranca, A. (2022). Satisfacción laboral en prestadores de servicio social del Centro de Estudios y Servicios en Salud. *Revista Mexicana de Medicina Forense y Ciencias de la Salud*, 7(1), 1-38. <https://revmedforense.uv.mx/index.php/RevINMEFO/article/view/2941>
- Calderón Hernández, G., Vivares, J. A. y Jiménez-Munive, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

- Calderón Romero, A. E. (2018). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018* [tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/313>
- Calle García, A. J. y Intriago Soledispa, D. C. (2024). Cultura organizacional en el desempeño laboral de la Unidad Educativa Gonzalo Escobar Barcia. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 245-255. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2561>
- Carmo, H. O., Peduzzi, M. y Tronchin, D. M. R. (2024). Team climate and job satisfaction in a mobile emergency service: a multilevel study. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 32, e4110. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6872.4110>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P. y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Kairós.
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. J. y Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V. y Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Durán, S. E., García Guiliany, J., Paz Marcano, A. y Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García Velázquez, M. del R., Hernández Gracia, T. J., González Villegas, E. y Polo Jiménez, S. D. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37-48. <https://ssrn.com/abstract=2916923>
- Garate Andrade, W. F. y Orbe Guaraca, M. P. (2023). Satisfacción laboral: caso de estudio en el banco Guayaquil. *Revista Enfoques*, 7(25), 98-110. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.157>
- Giraldo Builes, J., Hernández López, D. A. y Rojas Arenas, I. D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 187-211. <https://doi.org/10.35575/rvucln.n71a9>
- Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2023). *Programa de bienestar e incentivos 2023-2024* [PDF]. <https://tic.sanandres.gov.co/index.php/6-plan-eccion/c-plan-estrategico/plan-de-incentivos-institucionales/19917-programa-de-bienestar-e-incentivos-2025/file>
- González Morales, A. (2003). Los paradigmas de investigación en ciencias sociales. *Islas*, 45(138), 125-135. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/572>
- Govea Andrade, K. y Zúñiga Briones, D. (2020). Clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. <https://doi.org/10.38147/invneg.v13i21.80>

- Gutiérrez-Calderón, M., Paternina-Avilez, Y., González-Payares, D., Mercado-Martínez, X. y Acosta-Guerra, L. (2023). Clima y satisfacción laboral en funcionarios del sector salud. *Búsqueda*, 11(1), e690. <https://doi.org/10.21892/01239813.690>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Higinio Gómez, J. S. (2020). *Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S. A., Huancayo 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8803>
- Huamán-Cuya, A. y Torres-Limascca, R. M. (2023). Engagement y desempeño laboral de los trabajadores de un programa social en la Unidad Territorial Apurímac. *Puriq*, 5, e504. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9854284>
- Ismail, H. N., Karkoulían, S. y Kertechian, S. K. (2019). Which personal values matter most? Job performance and job satisfaction across job categories. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 109-124. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1275>
- López-Carlón, J. C., Ochoa-Jiménez, S. y Leyva-Osuna, B. A. (2023). Cultura organizacional y satisfacción laboral en las pymes comerciales de Cajeme, Sonora, México. *Nova Scientia*, 15(31), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9554583>
- Llanos Encalada, M. P. (2018). La cultura organizacional, principal propulsor de la calidad en instituciones de educación superior: caso universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 39(23). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/18392329.html>
- Maya Carrillo, M., Vallejo Villarreal, A., Ramos, V. y Borsic Laborde, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *Ciencia América*, 8(2), 84-102. <https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>
- Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y. y Lizárraga-Salazar, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio y Conciencia. Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36-43. <https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Ovillo Valverde, L. G., Sánchez Ortega, J. A. y Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: Análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos*, 25(2), 324-337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C. y Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pérez Correa, K. L., García, O. E., Pertúz, S. O., Peley Bracho, R. y Viloría Escobar, J. de J. (2020). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia* [tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/32665>
- Pizarro Ruz, J., Frades Collarte, D., Inostroza Peña, C. y Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>

- Prieto, R., Burgos, C., García, J. y Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 102–119. <https://doi.org/10.31876/revista.v21i73.21059>
- Quiroz-González, E., Castaño-González, E. J., Aguilar-Bustamante, M. C., Andrade-Jaramillo, V., Gómez-Vélez, M. A., Forero-Aponte, C. y Ángel-Jaramillo, J. A. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/25969>
- Ramajoe, M. G., Bruhns, E., Van Vuuren Marais, D. y Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2499. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* [monografía de compilación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Ruiz Saldaña, C. M. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *Holopraxis. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(1), 11-19. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/holopraxis/article/view/3071>
- Sánchez Medina, J. L. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones* [trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.umng.edu.co/handle/10654/37190>
- San Andrés Hoy. (2025, 21 de marzo). *Deficiencia en condiciones de trabajo y clima laboral en la regional San Andrés*. <https://sanandreshoy.net/nacionales/sindesena-san-andres-denuncia-abandono-estatal-y-exige-garantias-para-la-comunidad-educativa/>
- Villalba-Medina, L. M. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 8-15. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122021000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Zambrano Álvarez, G. P. y Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, (42), 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>
- Zapata Domínguez, A. y Rodríguez Ramírez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle.