

Flor De Luna Ríos-Castillo

[DOI 10.35381/cm.v12i23.2224](https://doi.org/10.35381/cm.v12i23.2224)

**Influencia del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores.  
Revisión sistemática**

**The influence of organizational climate on employee satisfaction. A systematic  
review**

Flor De Luna Ríos-Castillo  
[driosca16@ucvvirtual.edu.pe](mailto:driosca16@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo, Lima, Lima  
Perú  
<https://orcid.org/0009-0007-0755-7521>

Recepción: 15 de abril 2026  
Revisado: 3 de junio 2026  
Aprobación: 17 de junio 2026  
Publicado 01 de julio 2026

Flor De Luna Ríos-Castillo

## **RESUMEN**

El presente artículo tuvo como propósito analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores desde una revisión sistemática. Para la metodología, se consideró un enfoque cualitativo de tipo documental, empleando la revisión sistemática y el análisis de contenido como técnicas y las fichas de registro junto con las matrices de análisis como instrumentos. También, se empleó la metodología PRISMA para la selección de los artículos, destacándose 15 en total extraídas de las bases de datos Scielo, Scopus y Web of Science. Entre los resultados, destacaron aspectos como la aplicación de estrategias variadas para el alcance del bienestar laboral, así como la aplicación de políticas de satisfacción laboral, la toma acertada de decisiones, el acoso laboral, el liderazgo justo, entre otros. Como conclusión, se pudo apreciar que un clima organizacional favorable influye positivamente en la satisfacción del ejercicio laboral del personal de una entidad pública o privada.

**Descriptores:** Clima organizacional; satisfacción laboral; liderazgo justo; entidad pública o privada. (Tesauro UNESCO)

## **ABSTRACT**

The purpose of this article was to analyze the influence of organizational climate on employee satisfaction through a systematic review. The methodology employed a qualitative, documentary approach, using systematic review and content analysis as techniques, and data sheets along with analysis matrices as instruments. In addition, the PRISMA methodology was used to select articles, resulting in a total of 15 articles identified from the Scielo, Scopus, and Web of Science databases. Among the findings, key aspects included the implementation of various strategies to promote workplace well-being, as well as the implementation of job satisfaction policies, sound decision-making, workplace harassment, and just leadership, among others. In conclusion, it was found that a favorable organizational climate positively influences job satisfaction among employees of public or private entities.

**Descriptors:** Organizational climate; job satisfaction; fair leadership; public or private entity. (Thesaurus UNESCO)

Flor De Luna Ríos-Castillo

## **INTRODUCCIÓN**

En los actuales momentos, la generación de un ambiente armonioso dentro de una institución, ya sea educativa, gubernamental, del área de la salud u otras, constituye un factor esencial, por cuanto ello conduce al buen funcionamiento de la misma mediante un desempeño óptimo de sus miembros, desde el líder hasta los empleados.

Ahora bien, considerando esta aseveración, corresponde indagar sobre el significado de clima organizacional y satisfacción laboral dentro de una empresa. En este particular, Aburto et al. (2026) diferencian el clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando que el primero se basa en el bienestar del trabajador y, el segundo, se centra en la motivación del ser humano para asumir compromisos.

Tomando en cuenta este argumento, es importante que toda organización adecúe, en su enfoque, un clima favorable que beneficie el desenvolvimiento de las personas. De este modo, el estudio se apoya en lo expuesto por Aliyu et al. (2026), quienes confirmaron en su investigación que el clima organizacional fortalece la satisfacción laboral.

Para lograr lo expuesto, las empresas deben ajustarse a los diversos cambios que la realidad demanda, a objeto de brindar servicios de calidad a las comunidades. Desde esta visión, Andrade et al. (2024) develaron que, hoy en día, las organizaciones enfrentan diversos retos sustentados en las rápidas transformaciones sociales y tecnológicas, las cuales demandan de actualizaciones constantes.

Aunado a ello, los organismos enfrentan dificultades como la presión ejercida sobre los empleados cuando están cumpliendo sus funciones, sobre todo, al momento de llevar a cabo tareas para el aquí y el ahora. En atención a lo dicho, Farley et al. (2023) expresan que uno de los aspectos más preocupantes evidenciados en varias empresas lo ha constituido el acoso laboral. Valverde et al. (2024), por su parte, afirman que actualmente se ha evidenciado agotamiento en el desempeño laboral de los individuos. En esta misma línea, Isea et al. (2025) consideran que el estrés puede derivar de la entrega de responsabilidades a cortos plazos.

Flor De Luna Ríos-Castillo

A partir de estas perspectivas, tanto el acoso como el estrés constituyen enemigos de la buena praxis laboral, puesto que, si no se superan, disminuiría mucho el nivel de rendimiento de los trabajadores, así como el buen funcionamiento de la entidad.

En función de alcanzar dicha superación, cabe citar a Hurtado et al. (2024), quienes proponen la ejecución de programas que faciliten el manejo de las emociones, en este caso, de los empleados de una organización. En palabras de Hassanein et al. (2025), los líderes juegan un rol fundamental en el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad, ya que, dependiendo de su trato, los mismos pueden desenvolverse de manera óptima o deficiente.

Por lo expuesto, es importante tener en cuenta que el bienestar laboral no depende de una sola persona, sino del aporte de todos los integrantes de una organización, a fin de generar un entorno grato que despierte su motivación hacia la ejecución de un trabajo eficiente. En este marco, Geraldo & Haro (2025) manifiestan que, cuando los trabajadores gozan de un ambiente laboral armónico, logran trabajar satisfactoriamente en cualquier área, ya sea de salud, educación u otras. A esto Murillo (2026), agrega que un entorno armonioso y un trato afable entre los líderes y los empleados de una organización, conducen a la mejora del desempeño laboral, facilitando los compromisos a cumplir.

En el caso de Rafi'i et al. (2025), los autores aseveran que la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral favorece el ambiente de trabajo, conduciendo al bienestar de los empleados.

Según Gomero et al. (2023), si no se mantiene un nivel de motivación alto, es poco posible el avance de una institución. Vera et al. (2024) establecen que la motivación es esencial para el buen rendimiento de las personas.

Teniendo en cuenta los aportes previos, así como la opinión de Rosero et al. (2025), quien asevera que el clima organizacional repercute en la productividad institucional; además de la consideración de Tinoco (2023), quien expresa que, hoy en día, el clima organizacional constituye un tema de interés, por cuanto de ella depende el buen

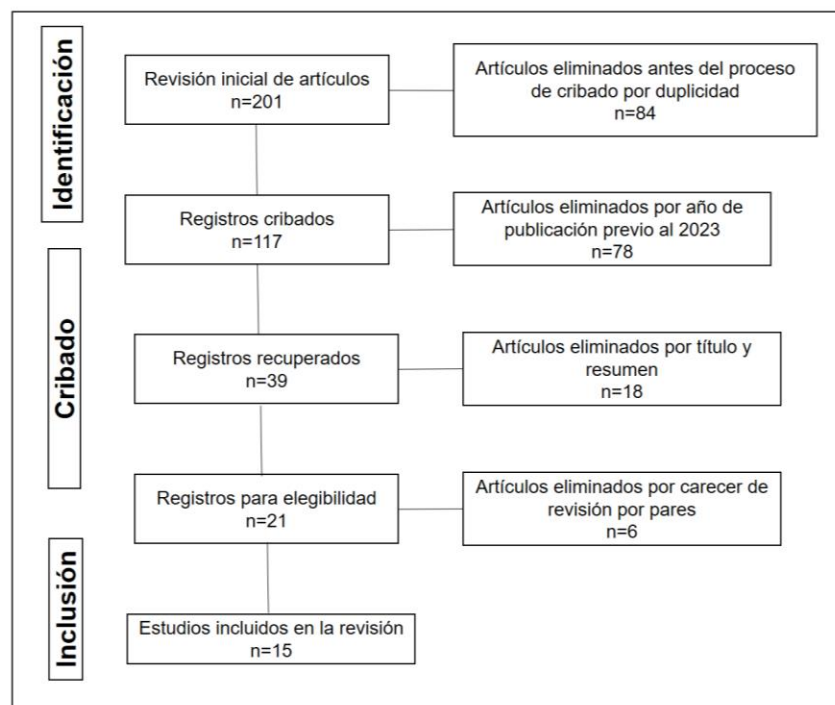
Flor De Luna Ríos-Castillo

funcionamiento de una empresa, emerge el presente estudio, mediante el cual se persigue analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores. Para ello, se llevará a cabo una revisión sistemática, la cual es descrita en el siguiente apartado.

## MÉTODO

La metodología del estudio consistió en un enfoque cualitativo de tipo documental, donde se emplearon técnicas como la revisión sistemática y el análisis de contenido, e instrumentos como las fichas de registro y las matrices de análisis.

Para la selección de los artículos, se empleó la metodología PRISMA, la cual consistió en un proceso de filtrado que dio lugar a la elección de 15 artículos. A continuación, se ilustran los pasos para la selección.



Flor De Luna Ríos-Castillo

**Figura 1.** Metodología PRISMA para la selección de los artículos.

**Elaboración:** El autor.

Tal como se puede observar en la figura 1, el procedimiento de selección muestra que, al principio, se localizaron 201 artículos, de los cuales se excluyeron 84 por duplicidad. Luego, se excluyeron 78 debido a que sólo los artículos de los últimos 4 años fueron considerados de interés. Posteriormente, de 39 registros, se excluyeron 18, restando 21. Finalmente, se eliminaron 6 debido a que no contaron con revisión por pares, lo cual condujo al análisis de 15 estudios en total.

## RESULTADOS

Las siguientes matrices son expuestas tanto en tablas como en figuras. La tabla 1 sintetiza los diversos temas seleccionados según sus títulos y bases de datos y las figuras 2 a la 10, señalan cada uno de los temas relacionados o complementarios para la presente investigación.

**Tabla 1.**

Estudios según títulos y bases de datos.

| N° | Autor(es)/Año                                                     | Título                                                                                                                       | Base de datos |
|----|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | Aburto, F., Antonio, B., Hernández, Mónica B. & Sainz, M. (2026). | Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: evidencia desde una administración pública Municipal.        | Scielo        |
| 2  | Aliyu, M. O., Maphala, B. P., & Iwu, C. G. (2026).                | Mapping the Models of Employee Satisfaction: A Bibliometric Analysis of Organisational Climate and Interactive Demographics. | WoS           |
| 3  | Andrade, J., Castro, F. & Martínez, I. (2024).                    | clima organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio en una entidad pública del surcolombiano.                  | Scielo        |

Flor De Luna Ríos-Castillo

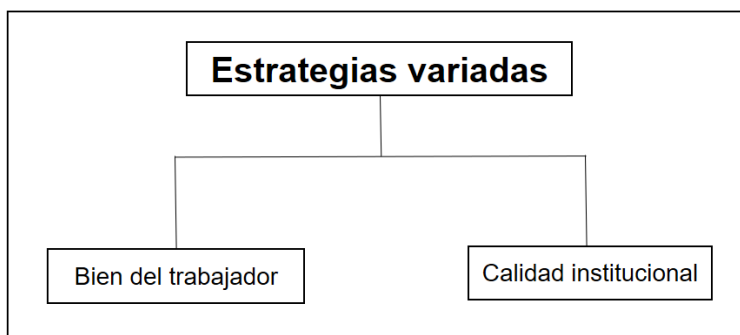
|    |                                                                                                                |                                                                                                                                                                     |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 4  | Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023).                                                           | What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators.                                             | WoS    |
| 5  | Geraldo-Campos, L. A., & Haro-Zea, K. L. (2025).                                                               | Is there a relationship between organisational climate and job satisfaction? A view from a systematic review and meta-analysis.                                     | Scopus |
| 6  | Gomero, N., Gómez, K., Ruiz, A. Temoche-Guevara, C. (2023).                                                    | Resiliencia como eje motivador en la docencia.                                                                                                                      | Scielo |
| 7  | Hassanein, F. R., Daouk, A., Bou Zakhem, N., ElSayed, R. A., Tahan, S., Houmani, H., & Al Dilby, H. K. (2025). | An analysis of perceived organizational support and organizational climate on the supportive leadership–employee wellbeing linkage in the lebanese academic sector. | Scopus |
| 8  | Hurtado, C., Villa, M., Caicedo, L. & Isea, J. (2024).                                                         | A plithogenic statistical approach to digital security measures and emotional health in childhood and adolescence.                                                  | Scopus |
| 9  | Isea, J., Molina, T., Álvarez, G. & Romero, A. (2025).                                                         | Impact of academic stress on the well-being of postgraduate students: coping strategies.                                                                            | Scopus |
| 10 | Murillo, I. (2026).                                                                                            | Efecto del clima organizacional institucional en el desempeño laboral: una revisión.                                                                                | Scielo |
| 11 | Rafi'i, M. R., Hanif, S. A. M., & Bin Daud, F. (2025).                                                         | Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review.                                                   | Scopus |
| 12 | Rosero, D., Chaucanes, J. & Chavez, J. (2025).                                                                 | Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el Centro Hospital Guaitarilla (Nariño-Colombia), 2023.                                               | Scielo |
| 13 | Tinoco, Christian Jairo. (2023).                                                                               | Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana.                                                                             | Scielo |
| 14 | Valverde, W., Pantigoso, G.,                                                                                   | Felicidad laboral y desempeño en docentes. Job satisfaction and performance in teachers.                                                                            | Scielo |

Flor De Luna Ríos-Castillo

|    |                                             |                                                                                                                |     |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    | Vereau, E. & Soto, A. (2024).               |                                                                                                                |     |
| 15 | Vera, M., Mendoza, A. & Beltrán, L. (2024). | Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: Percepción de los docentes. | WoS |

**Elaboración:** El autor.

Tal como se puede evidenciar en la tabla 1, los artículos están enfocados en el clima organizacional, la satisfacción laboral y la resiliencia, la cual conduce a la superación de los desafíos presentados a lo largo del desempeño de los trabajadores. Cabe señalar que 7 artículos correspondieron a la base de datos Scielo, 5 a Scopus y 3 a Web of Science, lo cual indica que los estudios elegidos han contado con mayor visibilidad internacional y prestigio académico.

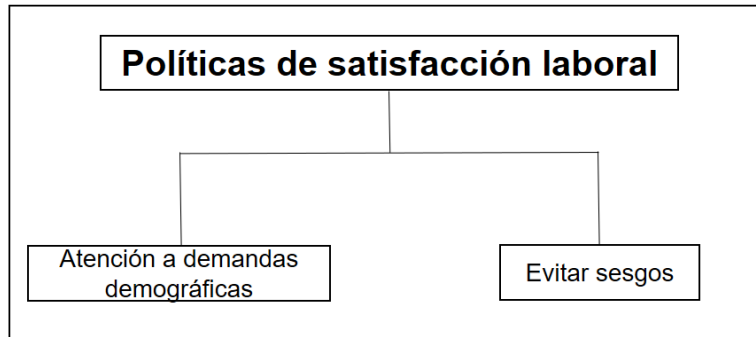


**Figura 2.** Estrategias variadas.

**Elaboración:** El autor.

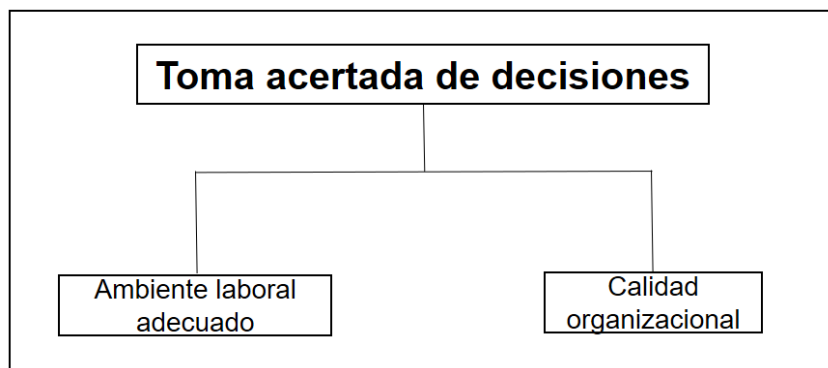
Aburto et al. (2026), en la figura 2, consideran importante la aplicación de diversas estrategias favorables para lograr el bien del trabajador y el mejoramiento de la calidad de las instituciones.

Flor De Luna Ríos-Castillo



**Figura 3.** Políticas de satisfacción laboral.  
**Elaboración:** El autor.

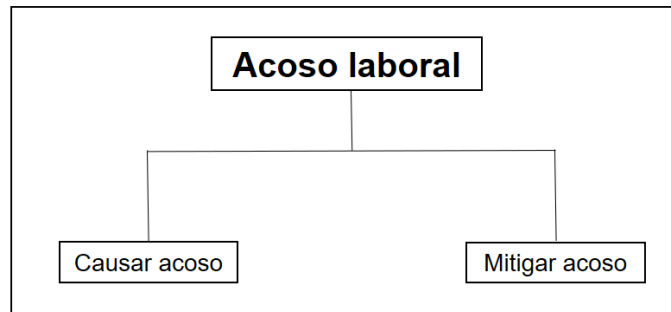
Aliyu et al. (2026), en la figura 3, sugieren el empleo de políticas de satisfacción laboral que atiendan a las diferentes demandas demográficas de los trabajadores, a fin de evitar sesgos mediante normativas generales que poco velan por el bien particular de cada empleado.



**Figura 4.** Toma acertada de decisiones.  
**Elaboración:** El autor.

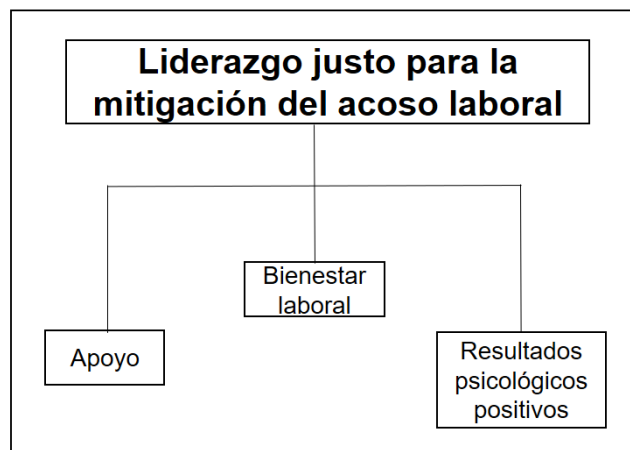
En la figura 4, para Andrade et al. (2024), la toma de decisiones por parte de los gerentes es esencial para propiciar un ambiente laboral adecuado que conduzca al alcance de la calidad organizacional en una entidad.

Flor De Luna Ríos-Castillo



**Figura 5.** Acoso laboral.  
**Elaboración:** El autor.

En la figura 5, Farley et al. (2023) manifiestan que el liderazgo ejerce una marcada influencia en el acoso escolar, ya sea para causarlo o mitigarlo.

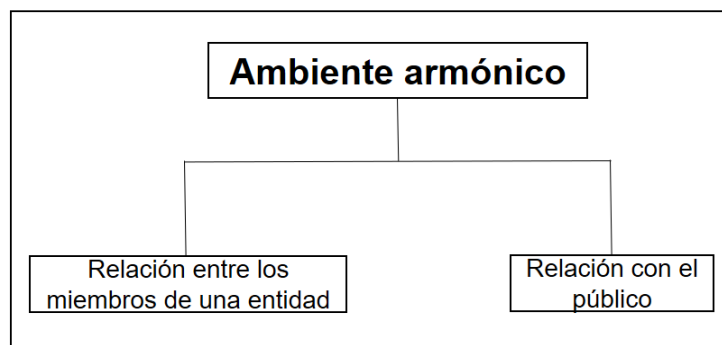


**Figura 6.** Liderazgo justo para la mitigación del acoso laboral.  
**Elaboración:** El autor.

En la figura 6, Hassanein et al. (2025) sugieren que el apoyo organizacional requiere de un liderazgo efectivo enfocado en propiciar el bienestar de los trabajadores de una empresa para generar resultados psicológicos positivos orientados hacia su buen

Flor De Luna Ríos-Castillo

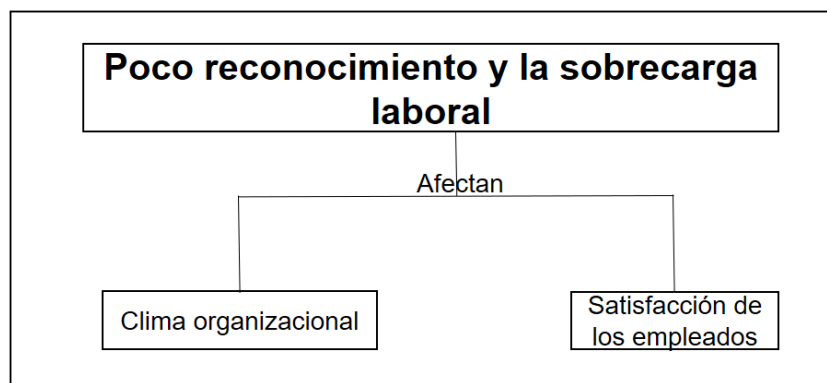
desempeño y cumplimiento de responsabilidades. Por este motivo, se requiere de líderes justos quienes, en lugar de presionar las labores de sus trabajadores, valoren su esfuerzo y premien su eficiencia.



**Figura 7.** Ambiente armónico.

**Elaboración:** El autor.

En la figura 7, Rafi'i, Hanif & Bin (2025), establecen que un ambiente armónico dentro de una institución contribuye mejorar la relación entre los empleados y el público al cual se presta un servicio.

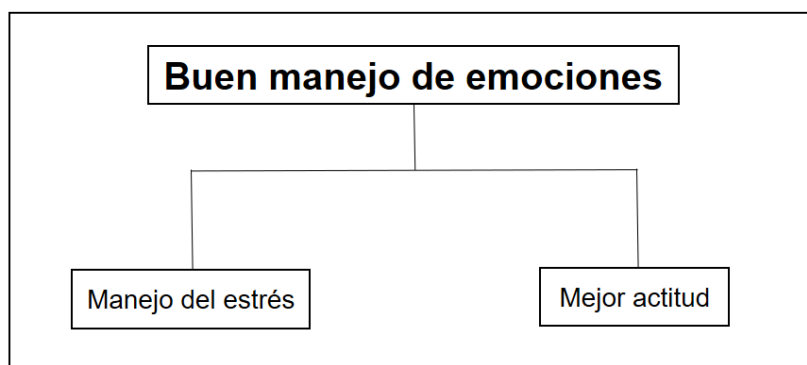


**Figura 8.** Poco reconocimiento y la sobrecarga laboral.

**Elaboración:** El autor.

Flor De Luna Ríos-Castillo

En la figura 8, Rosero et al. (2025), manifestaron que la sobrecarga de trabajo y el poco reconocimiento de las labores de los empleados afectan tanto el clima organizacional de una institución como la satisfacción de dichos empleados.



**Figura 9.** Buen manejo de emociones.

**Elaboración:** El autor.

Hurtado et al. (2024), en la figura 9, manifiestan que, al lograr el manejo de las emociones, se genera un bienestar psicológico en las personas. Isea et al. (2025) proponen que las instituciones educativas deben prestar apoyo psicológico mediante la preparación de las personas para el manejo del estrés y de sus actitudes.

## DISCUSIÓN

La generación de un ambiente agradable en cualquier institución constituye un aspecto central, debido a que, de este modo, las personas pueden llevar a cabo sus funciones de manera óptima y con satisfacción. Ello es cónsono con el argumento de Geraldo & Haro (2025), quienes manifiestan que, al propiciar un clima organizacional favorable, se podrá lograr la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, para Tinoco (2023), el ambiente laboral es esencial, ya que ayuda al alcance de la satisfacción laboral de los empleados de una organización.

En este particular el rol que desempeñan los líderes es esencial, por cuanto su buen trato es requerido en el momento en el cual se comunican con sus empleados, a fin de

Flor De Luna Ríos-Castillo

despertar sus intereses hacia la ejecución eficiente de cada labor, sin hacer distinción de los cargos ejercidos por cada uno dentro de la estructura jerárquica de la empresa. Gomero et al. (2023) exponen que, mantener a los empleados motivados, contribuye al alcance del éxito en una organización.

La idea es fomentar la felicidad, es decir, hacer que los trabajadores no sientan presión, sino por el contrario, realicen una labor espontánea que les agrade y les produzca bienestar, de modo que los mismos cumplan con todas las labores asignadas con gran complacencia. A este respecto, Valverde et al. (2024) agrega que existe una relación positiva entre la felicidad y el buen desempeño. Por ende, deben propiciarse acciones gratas que despierten sus ánimos por cumplir con sus responsabilidades.

Lo anterior está en concordancia con Vera et al. (2024), quienes afirman que la motivación es el motor de arranque para llevar a cabo una acción. Esto conduce a los trabajadores a ejecutar labores que favorezcan el servicio a la sociedad. En este respecto, Murillo (2026) afirma que, del proceso entorno sociocultural e institucional depende el desempeño de los trabajadores de una empresa.

En síntesis, la investigación permitió constatar que el clima organizacional ejerce marcada influencia en la satisfacción de los trabajadores, por cuanto, de una convivencia armónica, depende la labor eficiente que los mismos desempeñen, lo cual, a su vez, repercute en el buen servicio prestado a la colectividad.

## **CONCLUSIONES**

A manera de conclusión, se puede aseverar que un clima organizacional agradable influye de manera favorable en el bienestar del ejercicio laboral del personal de una institución pública o privada. De este modo, se podría lograr un enfoque emocional catalizador de la ansiedad y el estrés, donde los gerentes y sus empleados son capaces

Flor De Luna Ríos-Castillo

de dominarse a sí mismos y controlar sus actitudes en función de cumplir con sus compromisos sin ningún tipo de dificultad.

Desde esta visión, aspectos como la aplicación de estrategias variadas, las políticas de la satisfacción laboral, la toma acertada de decisiones, el acoso laboral, el liderazgo justo para la mitigación del acoso laboral, el ambiente armónico, el poco reconocimiento, la sobrecarga laboral y el buen manejo de emociones emergieron como factores relevantes del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por último, los estudios analizados constituyen vivencias a indagar con mayor amplitud y desde otros puntos de vista, a través de investigaciones interpretativas o positivistas, ya que, mediante estas visiones, se podría incrementar el conocimiento sobre este tema tan relevante para el logro de mejoras progresivas en todas las instituciones tanto públicas como privadas.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a los participantes del estudio, por sus valiosas colaboraciones.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Aburto, F., Antonio, B., Hernández, Mónica B. & Sainz, M. (2026). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: evidencia desde una administración pública Municipal. *Tendencias*, 27(1), pp. 97-121. Disponible en: <https://n9.cl/qcum1y>
- Aliyu, M. O., Maphala, B. P., & Iwu, C. G. (2026). Mapping the models of employee satisfaction: A bibliometric analysis of organisational climate and interactive demographics. *Administrative Sciences*, 16(5), 217, pp.1-16. Disponible en: <https://n9.cl/ad590>

Flor De Luna Ríos-Castillo

- Andrade, J., Castro, F. & Martínez, I. (2024). Clima organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio en una entidad pública del surcolombiano. *Pensamiento & Gestión*, (57), pp. 73-93. Disponible en: <https://n9.cl/h7awps>
- Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), pp. 345-372. Disponible en: <https://n9.cl/pzp58>
- Geraldo-Campos, L. A., & Haro-Zea, K. L. (2025). Is there a relationship between organisational climate and job satisfaction? A view from a systematic review and meta-analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 21(2), pp. 23-53. Disponible en: <https://n9.cl/irxuav>
- Gomero, N., Gómez, K., Ruiz, A. Temoche-Guevara, C. (2023). Resiliencia como eje motivador en la docencia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), pp. 553–564. Disponible en: <https://n9.cl/wiots>
- Hassanein, F. R., Daouk, A., Bou Zakhem, N., ElSayed, R. A., Tahan, S., Houmani, H., & Al Dilby, H. K. (2025). An analysis of perceived organizational support and organizational climate on the supportive leadership–employee wellbeing linkage in the lebanese academic sector. *Administrative Sciences*, 15(6), 204, pp. 1-18. Disponible en: <https://n9.cl/i7j2u>
- Hurtado, C., Villa, M., Caicedo, L. & Isea, J. (2024). A plithogenic statistical approach to digital security measures and emotional health in childhood and adolescence. *Journal of fuzzy extension and applications*, 5(Spec. Issue), pp. 25-39. Disponible en: <https://n9.cl/au5u0>
- Isea, J., Molina, T., Álvarez, G. & Romero, A. (2025). Impact of academic stress on the well-being of postgraduate students: coping strategies. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 202, 4:628, pp. 1-10. Disponible en: <https://n9.cl/suqky>
- Murillo, I. (2026). Efecto del clima organizacional institucional en el desempeño laboral: una revisión. Effect of Institutional Organizational Climate on Job Performance: A Review. *Investigación y Desarrollo*, 34(1), pp. 338-371. Disponible en: <https://n9.cl/f7mht>

Flor De Luna Ríos-Castillo

- Rafi'i, M. R., Hanif, S. A. M., & Bin Daud, F. (2025). Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review. *BMC health services research*, 25(1), 904, pp. 1-12. Disponible en: <https://n9.cl/74hz6>
- Rosero, D., Chaucanes, J. & Chavez, J. (2025). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el Centro Hospital Guaitarilla (Nariño-Colombia), 2023. *Hacia la Promoción de la Salud*, 30(2), pp. 85-94. Disponible en: <https://n9.cl/gh85c>
- Tinoco, Christian Jairo. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), pp. 217-237. Disponible en: <https://n9.cl/kgv45>
- Valverde, W., Pantigoso, G., Vereau, E. & Soto, A. (2024). Felicidad laboral y desempeño en docentes. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), pp. 4-15. Disponible en: <https://n9.cl/6nq7m>
- Vera, M., Mendoza, A. & Beltrán, L. (2024). Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: Percepción de los docentes. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 20, pp. 1-20. Disponible en: <https://n9.cl/7dx0p>