

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Gabriela del Carmen Banda Orbegoso

Código 20183636

Andrea Macarena Chang Navarro

Código 20190457

Ariana Maria Jose Espinoza Torres

Código UL 20180668

Asesor

Luis Alberto Esaine Suarez

Lima – Perú
Marzo de 2026

**THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB
SATISFACTION IN ORGANIZATIONS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	2
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	2
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	3
RESULTADOS	4
DISCUSIÓN	13
CONCLUSIONES	15
REFERENCIAS	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	5
Tabla 1.2	6
Tabla 1.3	9

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	4
----------------	---

La Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Organizaciones

Gabriela Banda Orbegoso¹, Andrea Chang Navarro², Ariana Espinoza Torres³

20183636@aloe.ulima.edu.pe¹, 20190457@aloe.ulima.edu.pe², 20180668@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen:

El clima organizacional ha adquirido creciente relevancia en el estudio del comportamiento organizacional debido a su influencia en la experiencia laboral y el bienestar de los trabajadores. En este sentido, la presente revisión aplicada tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral mediante una búsqueda sistemática de investigaciones que abordan ambas variables. La revisión se realizó siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA y se utilizaron las bases de datos Scopus, ProQuest y Scielo. Se seleccionaron 10 estudios científicos publicados entre 2021 y 2026, de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Los resultados evidencian una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando que las percepciones favorables del entorno laboral se asocian con mayores niveles de satisfacción en los trabajadores. Se concluye que el clima organizacional constituye un factor clave en la satisfacción laboral y en la promoción del bienestar dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Clima organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, bienestar psicológico.

Abstract:

Organizational climate has gained increasing relevance in the study of organizational behavior due to its influence on employees' work experience and well-being. In this context, the present applied review aimed to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction through a systematic search of studies addressing both variables. The review was conducted following the PRISMA guidelines, and the databases Scopus, ProQuest, and Scielo were used. A total of 10 scientific studies published between 2021 and 2026 were selected according to previously established inclusion and exclusion criteria. The results showed a significant and positive relationship between organizational climate and job satisfaction, indicating that favorable perceptions of the work environment are associated with higher levels of employee satisfaction. It is concluded that organizational climate constitutes a key factor in job satisfaction and in promoting well-being within organizations.

Keywords: Organizational climate, work climate, job satisfaction, psychological well-being.

Introducción

En los últimos años, la gestión de recursos humanos ha experimentado un cambio de enfoque, otorgando mayor relevancia a la satisfacción laboral. Ello se debe a su asociación con la productividad, lo que ha impulsado a las organizaciones a implementar acciones orientadas a su promoción, fortalecimiento y evaluación continua (Ali & Anwar, 2021). No obstante, la evidencia científica señala que no todos los entornos laborales generan experiencias positivas. Estudios recientes identifican espacios caracterizados por conductas nocivas como el hostigamiento laboral, el liderazgo abusivo y las conductas agresivas entre pares, las cuales generan efectos negativos en el clima organizacional y en los procesos emocionales de los trabajadores, equipos y resultados organizacionales (Gamian-Wilk, 2022; Priesemuth & Schminke, 2024). En particular, la presencia de comportamientos abusivos por parte de los supervisores se asocia con el burnout y la intención de renuncia, variables que influyen directamente en la satisfacción laboral (Özbek et al., 2025).

Desde la psicología organizacional, se reconoce que una cultura organizacional saludable, una comunicación asertiva, oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre trabajo y vida personal, una remuneración justa y horarios flexibles influyen positivamente en la satisfacción laboral (Sasaki et al., 2025). En contraste, la debilidad de los recursos organizacionales,

expresada en la sobrecarga laboral, un clima organizacional deficiente, relaciones interpersonales dañinas, precariedad contractual, inestabilidad laboral, remuneraciones desfavorables y limitadas oportunidades de crecimiento, se relaciona con la insatisfacción laboral y el deterioro del bienestar psicológico de los colaboradores (Chunga & Escuzá, 2023; Sasaki et al., 2025).

El presente problema de investigación se adscribe a la sublínea de investigación "Salud mental y bienestar", perteneciente a la línea "Bienestar y desarrollo humano", dentro de la categoría temática "Sociedad y comportamiento humano", de acuerdo con las líneas establecidas por el IDIC.

A nivel individual, la ausencia de intervención frente a una percepción negativa del clima laboral puede generar una disminución progresiva de la satisfacción laboral, afectando el funcionamiento emocional y el vínculo del colaborador con su trabajo. La evidencia empírica respalda que un entorno organizacional desfavorable se asocia con menores niveles de satisfacción laboral y bienestar psicológico (Liu et al., 2024). De forma sostenida, la insatisfacción laboral puede derivar en respuestas emocionales negativas, como frustración, irritabilidad y desinterés, así como en mayores síntomas de ansiedad, depresión y estrés, incrementando el riesgo de malestar psicológico y

reduciendo el rendimiento y la implicación laboral (Buivydienė et al., 2025). Por otro lado, a nivel organizacional, un clima laboral percibido como negativo afecta el desempeño colectivo, incrementando la rotación de personal, el ausentismo y los conflictos interpersonales, lo que repercute negativamente en la productividad y el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, al tener efectos adversos en el bienestar psicológico del personal, debilita el compromiso organizacional y deteriora la cultura interna (Amoadu et al., 2024; Lintanga & Rathakrishnan, 2024).

A nivel global, factores como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la flexibilidad laboral se asocian con mayores niveles de satisfacción y bienestar, revelando brechas entre las expectativas laborales y las experiencias reales de trabajo (Galiano-Coronil et al., 2024). En el contexto nacional, los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral suelen ubicarse en rangos moderados, con variaciones según el sector y tipo de organización. Estudios realizados en empresas peruanas evidencian una correlación significativa entre ambas variables, mostrando que condiciones laborales desfavorables influyen negativamente en el bienestar psicológico de los colaboradores (Dávila et al., 2021; Tinoco, 2024).

La relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral debe analizarse considerando un contexto amplio influido por diversos factores que condicionan la experiencia laboral (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Liu et al., 2024). Desde el enfoque político, económico, social y tecnológico, las políticas laborales, la estabilidad normativa, las condiciones de contratación, las expectativas salariales y la transformación digital influyen directamente en la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. En particular, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral se han consolidado como factores clave para la satisfacción laboral, especialmente en contextos de trabajo flexible y remoto (Berger et al., 2025; Michel et al., 2021).

Desde esta delimitación, el presente estudio aborda dos variables centrales de la psicología organizacional: el clima laboral y la satisfacción laboral, sustentadas en la corriente psicológica cognitiva, la cual se centra en el estudio de los procesos mentales que permiten al individuo interpretar la realidad, y analizadas desde un enfoque cognitivo-perceptual, al considerar que ambas se construyen a partir de la experiencia subjetiva y los procesos de interpretación (Arias, 2021). El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que los trabajadores elaboran respecto a las prácticas, políticas y condiciones de su entorno laboral, las cuales

influyen en sus actitudes y comportamientos (Jianchun, 2024). En esta línea, se adopta el modelo de Ambiente Laboral Subjetivo (ALS), propuesto por Pérez-Luco, que enfatiza los procesos psicológicos de interpretación y evaluación del contexto laboral, integrando dimensiones de clima, cultura organizacional, desgaste profesional y recursos de afrontamiento desde la vivencia del trabajador (Barría-González et al., 2021). Por su parte, la satisfacción laboral se concibe como un estado emocional placentero resultante de la percepción de que el trabajo satisface las expectativas, valores y necesidades del individuo (Locke, 1969). El modelo de evaluación cognitiva de Locke permite comprender cómo esta satisfacción emerge de la congruencia entre lo esperado y lo experimentado en aspectos como las tareas, las relaciones laborales y las recompensas, influyendo en el bienestar, la motivación y el desempeño organizacional (Judge et al., 2017).

Finalmente, la literatura ha abordado de manera conjunta ambas variables, evidenciando que las dimensiones del clima organizacional se vinculan con la satisfacción laboral al formar parte de los procesos perceptuales mediante los cuales los trabajadores evalúan su experiencia organizacional (Silvestre, 2017; Liu et al., 2024). En este marco, el estudio se orienta a responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones? A partir de ello, el objetivo del presente estudio es determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral mediante la revisión de investigaciones previas desarrolladas en este ámbito.

Material y método

A continuación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión establecidos para la búsqueda y selección de artículos, de acuerdo con las pautas de la guía PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) desarrollada por Page et al. (2021).

Criterios de inclusión

Para el presente estudio, se consideraron únicamente aquellas investigaciones que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios empíricos que analicen la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, dado que ambas variables constituyen el eje central de la investigación; b) artículos científicos publicados en revistas académicas, debido a que este tipo de publicaciones garantiza un proceso de revisión por pares y mayor rigor metodológico (Page et al., 2021); c) investigaciones publicadas con una antigüedad máxima de cinco años (2021–2026), con el fin de asegurar la incorporación de evidencia empírica actualizada y relevante para el contexto

organizacional contemporáneo; d) estudios publicados en idioma inglés y español, con el objetivo de ampliar la cobertura de la literatura revisada y, a su vez, reducir el sesgo lingüístico en la selección de fuentes (Rockliffe, 2021).

Criterios de exclusión

Como criterios de exclusión, se descartaron aquellas investigaciones que no contribuyen de manera directa y rigurosa al objetivo del estudio. En ese sentido, se excluyeron: a) investigaciones descriptivas, estudios cualitativos, informes de estudios epidemiológicos, así como revisiones sistemáticas y metaanálisis; b) publicaciones que no correspondieran a artículos científicos originales, tales como abstracts, ponencias o participaciones en congresos, pósters académicos, capítulos de libros, tesis, manuales y revistas de divulgación, así como aquellas que no contaran con revisión por pares o con información metodológica suficiente; c) estudios que resultaron irrelevantes para el objetivo de la investigación o que no abordaron de manera explícita la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en contextos organizacionales; d) artículos publicados en revistas no psicológicas o no indexadas en SCImago Journal Rank (Q1–Q4); e) artículos sin acceso al texto completo, ya que estas condiciones dificultan la evaluación crítica de la metodología y los resultados; y f) estudios que, tras la revisión del texto completo, presentaron resultados inconclusos, debido a que la ausencia de datos concluyentes limita la validez de los hallazgos y la adecuada integración del conocimiento científico (Guillermo & López-Regalado, 2025).

Estrategia de búsqueda

La búsqueda en el presente trabajo se realizó entre los meses de enero y febrero del 2026, teniendo como bases de datos: Scopus, ProQuest y Scielo. Las palabras clave en inglés y en español seleccionadas y validadas mediante el uso de tesauros y vocabulario disponible en las bases consultadas fueron las siguientes: organizational climate, work climate, workplace climate, work environment, clima laboral, clima organizacional, ambiente laboral, work satisfaction, job satisfaction, employee satisfaction, satisfacción laboral y satisfacción en el trabajo. A raíz de ello, se aplicaron los operadores booleanos para optimizar la estrategia de búsqueda: ("organizational climate" OR "work climate" OR "workplace climate" OR "work environment" OR "clima laboral" OR "clima organizacional" OR "ambiente laboral") AND ("work satisfaction" OR "job satisfaction" OR "employee satisfaction" OR "satisfacción laboral" OR "satisfacción en el trabajo").

De la misma forma, la investigación se orientó de acuerdo con los lineamientos de la guía PRISMA, con el fin de optimizar la conducción de la revisión sistemática y fortalecer el rigor metodológico en la evaluación de estudios seleccionados (Urrutia & Bonfill, 2010). A partir de lo señalado y considerando los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvieron un total de 2871 artículos, de los cuales fueron seleccionados 10 de ellos.

El diagrama de flujo (figura 1) expone el proceso realizado de forma gráfica y permite observar en detalle el proceso de selección de las investigaciones consideradas.

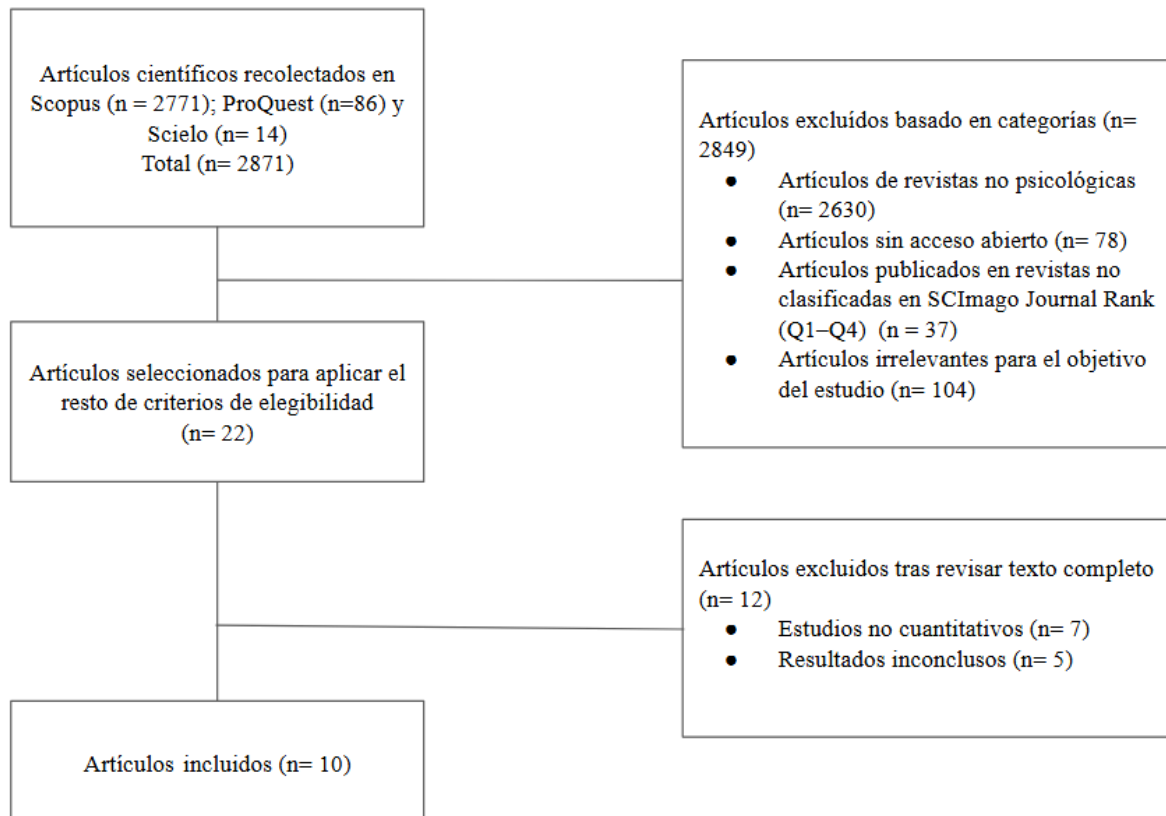


Figura 1. Diagrama de Flujo

Resultados

En esta sección, se presenta el análisis de 10 artículos científicos seleccionados por medio de las Tablas 1.1, 1.2 y 1.3. Dicha revisión contempla la descripción de los siguientes elementos: Autores, título del artículo, año, idioma, participantes, instrumentos de evaluación, evidencias de confiabilidad y validez, diseño de estudio, modelo teórico empleado y la relación encontrada entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Finalmente, se realiza un análisis general de los principales hallazgos obtenidos a partir de los estudios revisados.

Tabla 1.1*Análisis de estudios seleccionados*

Autor(es)	Título del artículo	Año	Idioma	Participantes
Alviola, P.	Communication climate and organizational climate as predictors of job satisfaction of State University employees in Eastern Visayas, Philippines	2024	Inglés	403 empleados de universidades estatales en Eastern Visayas, Filipinas: 106 administradores, 186 docentes (faculty) y 111 personal de apoyo (staff).
Jianchun, Y.	Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model	2024	Inglés	739 docentes universitarios de universidades públicas de China.
Kamei, E., Kim, Y., & Edens, D.	Investing in diversity: Enhancing job satisfaction among faculty of color through work environment	2025	Inglés	19,082 profesores a tiempo completo de instituciones de cuatro años en EE. UU.
Lintanga, A., & Rathakrishnan, B.	The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate	2024	Inglés	340 empleados del Ayuntamiento Público de Kota Kinabalu, Malasia.
Mgaiwa, S.	Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment	2021	Inglés	116 docentes de Mkwawa University College of Education y de la Ruaha Catholic University, pertenecientes a una universidad pública y una privada de Tanzania.
Povolná, L., Vostrý, M., Hujová, A., Soukupová, E., & Mičíková, L.	Factors of nurses' job satisfaction in hospitals: An analysis of the impact of experience and work environment in Czech healthcare	2025	Inglés	130 enfermeras que laboran en hospitales de la región de Ústí nad Labem, República Checa.

Prada, R., Zarate-Torres, R., & Prada, M.	Dimensions of Work Environment that Impact Job Satisfaction in Clinical Practices of Medical Students During the SARS-CoV-2 Pandemic	2021	Inglés	132 estudiantes de medicina de semestres avanzados (7.º a 12.º) de tres universidades de Bogotá, quienes realizaban prácticas clínicas rotativas en hospitales y clínicas; con una edad promedio de 24 años.
Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y.	The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: a chain mediation model of occupational stress and emotional labor	2024	Inglés	1,091 docentes de educación inicial de instituciones educativas de China.
Xia, W., Fan, Y., Zhang, X. & Yang, J.	School Organisational Climate and Job Satisfaction Among Special Education Teachers in China: The Roles of Professional Well-Being and Emotional Exhaustion	2025	Inglés	557 docentes de educación especial a nivel nacional en China.
Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z.	Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education	2024	Inglés	690 profesores, asistentes, asociados y profesores titulares en instituciones educativas en China.

Tabla 1.2

Análisis de los instrumentos de medición utilizados

Autor(es)	Instrumentos de evaluación: Clima organizacional	Confiabilidad y validez	Instrumentos de evaluación: Satisfacción laboral	Confiabilidad y validez
Alviola, P.	Organizational Climate Questionnaire (OCQ) propuesto por Evans (1996). El instrumento estuvo compuesto por siete dimensiones, cada una fue medida a través de cinco ítems en escala tipo Likert de cinco puntos.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .963. Validez: Análisis factorial confirmatorio mediante el enfoque de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).	Job Satisfaction Questionnaire (JSQ) desarrollado por Muindi (2011). El instrumento incluyó 29 ítems distribuidos en cinco dimensiones evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .968. Validez: Juicio de expertos, asegurando la adecuación conceptual y metodológica de los ítems para la medición de la satisfacción laboral en el contexto universitario.

Jianchun, Y.	<p>Evaluated mediante cinco ítems adaptados del instrumento Organizational Climate Scale (Lo et al., 2024), diseñados para medir la percepción de los docentes sobre el entorno laboral dentro de las instituciones de educación superior.</p>	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .923 y confiabilidad compuesta (CR) de .928.</p> <p>Validez: Validez convergente con valores de varianza media extraída (AVE) de .769, y validez discriminante, confirmada mediante los criterios de Fornell-Larcker y HTMT.</p>	<p>Evaluada mediante tres ítems adaptados del Job Satisfaction Scale (Aboramadan & Kundi, 2023) orientados a medir la percepción global de satisfacción de los docentes respecto a su trabajo.</p>	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .881 y una confiabilidad compuesta (CR) de .891.</p> <p>Validez: La validez convergente fue confirmada mediante un AVE de .807, y la validez discriminante fue establecida a través de los criterios de Fornell-Larcker y HTMT.</p>
Kamei, E., Kim, Y., & Edens, D.	<p>Se empleó ítems provenientes del HERI Faculty Survey, desarrollado por el Cooperative Institutional Research Program (CIRP) de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA).</p>	<p>Confiabilidad: Las variables fueron construidas como índices compuestos, derivados de ítems previamente validados por el programa CIRP.</p> <p>Validez: Análisis factoriales, así como el desarrollo teórico y empírico que garantizan adecuada representación de las dimensiones.</p>	<p>Fue evaluada a través de variables compuestas del HERI Faculty Survey, específicamente mediante dos dimensiones: satisfacción con la compensación y satisfacción con el entorno profesional de trabajo.</p>	<p>Confiabilidad: Las variables de satisfacción laboral fueron operacionalizadas como índices compuestos, construidos a partir de ítems previamente validados por el CIRP.</p> <p>Validez: No especifica.</p>
Lintanga, A., & Rathakrishnan, B.	<p>Cuestionario de Clima Organizacional de Nazar (2001). Evalúa el clima organizacional como un constructo unidimensional mediante una escala tipo Likert de 5 puntos.</p>	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .706.</p> <p>Validez: Proceso de traducción inversa y una prueba piloto, mostrando un ajuste adecuado para su inclusión como variable moderadora.</p>	<p>Encuesta de Satisfacción Laboral de Paul Spector (2011). Compuesta con 36 ítems con una escala tipo Likert de 5 puntos.</p>	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .782.</p> <p>Validez: No especifica.</p>
Mgaiwa, S.	<p>Cuestionario de Entorno Laboral Percibido, instrumento de elaboración propia conformado por 35 ítems, distribuidos en 7 dimensiones.</p>	<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .92.</p> <p>Validez: Análisis factorial exploratorio (AFE), resultados demostraron el 70.8% de la varianza total.</p>	<p>Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión corta), desarrollado por Weiss, Dawis y England (1967). Incluye 20 ítems, distribuidos en dos dimensiones.</p>	<p>Confiabilidad: El Alfa de Cronbach de .88.</p> <p>Validez: Análisis factorial exploratorio (AFE) confirmándose la estructura bifactorial del instrumento. Varianza total de 48.7%, con índices KMO de .82.</p>

Povolná, L., Vostrý, M., Hujová, A., Soukupová, E., & Mičíková, L.	Cuestionario estructurado de elaboración propia, diseñado con base en los enfoques teóricos de Evans (1996) y Schneider et al. (2013). El instrumento estuvo compuesto por ítems tipo Likert diseñados para medir la percepción de los empleados sobre el ambiente organizacional y las prácticas institucionales.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach superior a .90. Validez: Se aplicó análisis factorial confirmatorio (AFC), (AVE > 0.50). Asimismo, la validez discriminante fue confirmada mediante el criterio de Fornell-Larcker, evidenciando una correcta diferenciación entre los constructos analizados.	Cuestionario basado en el Job Satisfaction Questionnaire (JSQ) desarrollado por Muindi (2011), el cual evalúa dimensiones relacionadas con las condiciones de trabajo, el sistema de recompensas, las relaciones laborales, la supervisión y las oportunidades de crecimiento profesional.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach superior a .90. Validez: La validez del constructo fue evaluada mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), evidenciándose una adecuada validez convergente (AVE > 0.50) y validez discriminante aceptable.
Prada, R., Zarate-Torres, R., & Prada, M.	Cuestionario de Evaluación del Clima del Grupo de Trabajo desarrollado por Management Sciences for Health (MSH), basado en el modelo teórico de Litwin y Stringer.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .816. Validez: Análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC). Índice KMO de .834 y prueba de esfericidad de Bartlett significativa (p <.001).	Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión corta) desarrollado por Weiss, Dawis y England (1967). El instrumento incluye 20 ítems, distribuidos en dos dimensiones.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .931. Validez: Análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC). Índices de ajuste del modelo (CFI = .983; TLI = .958; RMSEA = .04; GFI = .97) evidencian una adecuada validez estructural.
Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y.	Escala de Clima Organizacional en Educación Inicial desarrollada por Li et al. (2017), basada en el OCDQ-RE de Hoy y Clover (1986). El instrumento incluye 33 ítems distribuidos en seis dimensiones.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach para las seis dimensiones: entre .87 y .91, y .92 para la escala total. Validez: Análisis factorial confirmatorio (CFA).	Escala de Satisfacción Laboral del Docente de Educación Inicial, desarrollada por Lu (2023). El instrumento incluye 18 ítems distribuidos en cuatro dimensiones.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach para las cuatro dimensiones: entre .781 y .903, y .889 para la escala total (alta confiabilidad). Validez: Análisis factorial confirmatorio (CFA).
Xia, W., Fan, Y., Zhang, X. & Yang, J.	Cuestionario de Descripción del Clima de la Organización Escolar (OCDQ-RE) de Hoy y Clover (1986) adaptado para el contexto chino por Cao (2002).	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .89. Validez: No se especifica. Sin embargo, se aplicó el Test de factor único de Harman para descartar sesgo de varianza común y confirmó la adecuación del modelo mediante análisis de mediación.	Escala de Satisfacción Laboral de los Docentes de Educación Especial desarrollada por Zhu (2013). Escala diseñada específicamente para el contexto de educación especial.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .79. Validez: No se especifica. Sin embargo, se aplicó el Test de factor único de Harman para descartar sesgo de varianza común y confirmó la adecuación del modelo mediante análisis de mediación.

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z.	Escala de Clima Organizacional adaptada de Jiang et al. (2019) y Thomas y Volkwein (1988). Compuesta por 5 ítems que evalúan el apoyo del liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y el entorno laboral.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .941 y confiabilidad compuesta (CR) de .941. Validez: Análisis factorial confirmatorio mediante el enfoque de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Adecuada validez convergente con un AVE de .809. Las cargas factoriales oscilaron entre .878 y .920, y la validez discriminante fue adecuada.	Escala de Satisfacción Laboral Docente de Ho y Au (2006). Compuesto por 5 ítems con el fin de evaluar la satisfacción general con el trabajo, las actividades laborales diarias, el entorno de trabajo, el sentido de logro profesional y la percepción de reconocimiento en el rol desempeñado.	Confiabilidad: Alfa de Cronbach de .924 y una confiabilidad compuesta (CR) de .925. Validez: Análisis factorial confirmatorio a través del enfoque de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Adecuada validez convergente con un AVE de .768. Las cargas factoriales oscilaron entre .856 y .905. La validez discriminante fue confirmada por criterio de Fornell-Larcker y el índice HTMT.
-------------------------------------	---	--	--	--

Tabla 1.3

Análisis de los resultados obtenidos en las investigaciones

Autor(es)	Diseño de estudio	Modelo teórico de la variable: Clima Organizacional	Modelo teórico de la variable: Satisfacción laboral	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral	
Alviola, P.	Cuantitativo, experimental, transversal y correlacional.	no	Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).	Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996).	Influencia positiva y significativa del clima organizacional y de comunicación sobre la satisfacción laboral, evidenciándose que entornos con comunicación efectiva e inclusión favorecen mayor satisfacción y compromiso.
Jianchun, Y.	Cuantitativo, experimental, transversal, con enfoque explicativo	no	Teoría del Intercambio Social de Blau (1964).	Teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas de Fredrickson (2004).	Influencia positiva del clima organizacional en la satisfacción laboral, con la felicidad en el trabajo como mediador parcial, favoreciendo el bienestar emocional y la satisfacción.
Kamei, E., Kim, Y., & Edens, D.	Cuantitativo, experimental, transversal,	no	Teoría del Clima Organizacional de Schneider, Ehrhart y Macey	Modelo de Satisfacción Laboral de Hagedorn (2000).	El entorno institucional y las características organizacionales influyen significativamente en la

	correlacional–explicativo.	(2013).			satisfacción laboral docente, destacando el rol del ambiente profesional y la carga laboral.
Lintanga, A., & Rathakrishnan, B.	Cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional–explicativo.	Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (1961).	Teoría de los Dos Factores de la satisfacción laboral de Herzberg et al. (1959).		El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral y cumple un rol mediador, fortaleciendo su vínculo con la seguridad psicológica.
Mgaiwa, S.	Cuantitativo, no experimental, de corte transversal y alcance correlacional–explicativo.	Teoría de Campo de Kurt Lewin (1936).	Modelo de Ajuste Persona–Trabajo desarrollado por Weiss, Dawis y England (1967)		El clima organizacional influye positiva y significativamente en la satisfacción laboral, siendo la libertad académica el predictor más relevante del bienestar laboral.
Povolná, L., Vostrý, M., Hujová, A., Soukupová, E., & Mičíková, L.	Cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo.	Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).	Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943).		La estabilidad laboral y la experiencia influyen positivamente en la satisfacción laboral, destacando la importancia de las condiciones organizacionales.
Prada, R., Zarate-Torres, R., & Prada, M.	Cuantitativo, no experimental y de diseño transversal.	Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).	Modelo bifactorial propuesto por Weiss et al. (1967).		Relación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, asociándose el apoyo y la claridad organizacional con mayor satisfacción.
Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y.	Cuantitativo, no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional–explicativo.	Teoría del Clima Organizacional de Schneider, Ehrhart y Macey (2013).	Teoría de Satisfacción laboral de Judge y Kammeyer (2012).		El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral, mediado por el estrés ocupacional y el trabajo emocional.
Xia, W., Fan, Y., Zhang, X. & Yang, J.	Cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional–explicativo.	Teoría del Clima Escolar como Personalidad de Halpin y Croft (1963).	Teoría de la Correspondencia de Expectativas de Mckenna (2000).		Influencia positiva del clima organizacional en la satisfacción laboral, mediada por el bienestar profesional y debilitada por el agotamiento emocional.
Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z.	Cuantitativo no experimental, transversal y correlacional–explicativo.	Teoría del Intercambio Social de Blau, P. (1964). Teoría de la Conservación de Recursos de Hobfoll (1989).	Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss & Cropanzano (1996).		Influencia positiva del clima organizacional en la satisfacción laboral, con el bienestar psicológico como mediador relevante.

A continuación, se realizará un análisis detallado de cada uno de los 10 artículos seleccionados, resaltando la información más relevante. Todos los estudios son de tipo correlacional, ubicados entre los años 2021 a 2026 de idioma inglés, señalando resultados de confiabilidad y validez adecuados para su análisis, y resultados concluyentes que permiten obtener conclusiones acerca de la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

Acerca de los países de origen de cada artículo, 4 de ellos provienen de China (Jianchun, 2024; Xia et al., 2024; Yiming & Jinsheng, 2024; Xia et al., 2025); 1 es de Filipina (Alviola, 2024); 1 es de Malasia (Lintanga, & Rathakrishnan, 2024), 1 es de Estados Unidos (Kamei et al., 2025); 1 es de Bogotá (Prada et al., 2021); 1 es de Tanzania (Mgaiwa, 2021); y 1 de República Checa (Povolná et al., 2025).

En cuanto a los participantes, siete estudios evalúan personal del ámbito educativo (Mgaiwa, 2021; Alviola, 2024; Jianchun, 2024; Xia et al., 2024; Yiming et al., 2024; Kamei et al., 2025; Xia et al., 2025); dos analizan trabajadores del ámbito de la salud (Prada et al., 2021; Povolná et al., 2025) y uno examina empleados de la administración pública (Lintanga & Rathakrishnan, 2024).

Respecto a los marcos teóricos del clima organizacional, tres artículos fundamentan sus hallazgos en la Teoría de Litwin y Stringer (Alviola, 2024; Povolná et al., 2025; Prada et al., 2021); dos utilizan la perspectiva de Schneider enfocada en eventos y procedimientos (Kamei & Kim, 2025; Xia et al., 2024); otros dos se alinean a la Teoría del Intercambio Social para explicar la correlación de variables (Jianchun, 2024; Yiming et al., 2024). Mientras que los tres restantes emplean enfoques individuales, tales como la Teoría de Campo de Lewin (Mgaiwa, 2021), la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (Lintanga & Rathakrishnan, 2024) y la Teoría del Clima Escolar de Halpin y Croft (Xia et al., 2025).

En relación a la satisfacción laboral, dos artículos sustentan su análisis en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Povolná et al., 2025) y otros dos adoptan la Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano (Alviola, 2024; Yiming et al., 2024); por su parte, los estudios restantes recurren a modelos específicos como el de Ajuste Persona-Trabajo (Mgaiwa, 2021), el Modelo Bifactorial de Weiss (Prada et al., 2021), Teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas de Fredrickson (Jianchun, 2024), el modelo de Hagedorn (Kamei & Kim, 2025), la Teoría de la Correspondencia de Expectativas de McKenna (Xia

et al., 2025) y la teoría de Judge y Kammeyer (Xia et al., 2024).

Para la medición de la variable clima organizacional, los estudios revisados emplearon diez instrumentos validados y adaptados a distintos contextos organizacionales y educativos. En educación superior se utilizaron escalas adaptadas de Jiang et al. (2019) y Thomas y Volkwein (1988) (Yiming et al., 2024), así como ítems del HERI Faculty Survey, desarrollado por el Cooperative Institutional Research Program de la Universidad de California, Los Ángeles (Kamei et al., 2025). Asimismo, en educación superior china se empleó una Organizational Climate Scale adaptada de Lo et al. (2024), orientada a evaluar la percepción del entorno laboral docente (Jianchun, 2024). En el sector público se aplicó el Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) desarrollado por Nazar (2001) (Lintanga & Rathakrishnan, 2024). En contextos educativos chinos se utilizó el Organizational Climate Description Questionnaire–Revised (OCDQ-RE) de Hoy y Clover (1986), adaptado por Cao (2002), así como la Escala de Clima Organizacional en Educación Inicial desarrollada por Li et al. (2017), basada en el OCDQ-RE (Xia et al., 2025; Xia et al., 2024). En el ámbito organizacional se empleó el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) de Evans (1996) (Alviola, 2024) y un cuestionario estructurado de clima organizacional basado en los modelos de Evans (1996) y Schneider et al. (2013) (Povolná et al., 2025). Finalmente, se aplicaron un Cuestionario de Entorno Laboral Percibido de elaboración propia (Mgaiwa, 2021) y el Cuestionario de Evaluación del Clima del Grupo de Trabajo, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968) (Prada et al., 2021).

En referencia a la medición de la variable satisfacción laboral, los estudios utilizaron diez instrumentos validados en distintos contextos. En educación superior, se empleó una adaptación de la Teaching Satisfaction Scale (TSS) (Yiming et al., 2024) y variables compuestas derivadas del HERI Faculty Survey (Kamei et al., 2025). En contextos educativos chinos, se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral de Docentes de Educación Especial desarrollada por Zhu (2013) (Xia et al., 2025), la Escala de Satisfacción Laboral del Docente de Educación Inicial propuesta por Lu (2023) (Xia et al., 2024) y la escala de Satisfacción Laboral adaptada de Aboramadan y Kundi (2023) (Jianchun, 2024). En el ámbito organizacional, se aplicó el Job Satisfaction Questionnaire (JSQ) desarrollado por Muindi (2011), tanto en el sector salud como en universidades estatales (Povolná et al., 2025; Alviola, 2024). Finalmente, se empleó el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) en su versión corta, en contextos universitarios y clínicos (Mgaiwa, 2021; Prada et al., 2021).

En los siguientes párrafos, se indican a detalle los principales hallazgos de cada artículo científico revisado.

Alviola (2024) estudió la relación entre el clima organizacional, el clima de comunicación y la satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron que tanto el clima organizacional como el clima de comunicación influyen de manera positiva y significativa en la satisfacción laboral. Asimismo, se identificó que una comunicación efectiva, la integración organizacional y prácticas inclusivas fortalecen el compromiso, la colaboración y la percepción positiva del trabajo, incrementando los niveles de satisfacción laboral entre los empleados universitarios.

Jianchun (2024) tuvo como objetivo examinar la influencia del clima organizacional en la felicidad del empleado, así como los impactos directos y mediados de la felicidad en la satisfacción laboral, junto con el efecto moderador de las aplicaciones de Inteligencia Artificial (IA), como ChatGPT. A raíz de la evaluación de 739 docentes de universidades chinas, se encontraron efectos positivos del clima organizacional sobre la felicidad y la satisfacción laboral. La felicidad del colaborador se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral, desempeñando un rol mediador parcial en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción.

Kamei et al. (2025) examinaron los factores del entorno institucional que influyen en la satisfacción laboral de docentes universitarios pertenecientes a minorías raciales en Estados Unidos, utilizando datos del HERI Faculty Survey. Con una muestra de 19,082 docentes de instituciones universitarias, se identificó que las características institucionales, el ambiente profesional, la carga docente y el énfasis en investigación influyen significativamente en la satisfacción laboral. Los resultados indicaron que un entorno organizacional percibido como equitativo y de apoyo se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral, resaltando la importancia de las condiciones organizacionales en el bienestar profesional del personal académico.

Lintanga & Rathakrishnan (2024) analizaron el efecto del clima de seguridad psicológica (PSC) sobre la satisfacción laboral de los empleados en 340 empleados del Ayuntamiento de Kota Kinabalu en Malasia. Se evidencia que el clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los empleados. Específicamente, entornos laborales que favorecen la dimensión de participación organizacional promueve mayores niveles de satisfacción laboral. Asimismo, la comunicación organizacional mostró una relación negativa con la satisfacción laboral, lo

que sugiere que una comunicación percibida como inadecuada o deficiente puede afectar negativamente la satisfacción de los empleados. Por último, el clima organizacional cumple un rol mediador, fortaleciendo la relación entre el clima de seguridad psicológica y la satisfacción laboral.

Mgaiwa (2021) analizó la influencia del clima laboral percibido sobre la satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron que un clima laboral favorable se asocia de manera positiva y significativa con mayores niveles de satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca. Asimismo, se identificó que la libertad académica constituye el predictor más relevante de la satisfacción laboral, seguida del trabajo en equipo, la supervisión y la participación en la toma de decisiones, lo que confirma que la percepción de condiciones organizacionales de apoyo y autonomía desempeña un papel determinante en la satisfacción laboral en el ámbito universitario.

Povolná et al. (2025) analizaron los factores asociados a la satisfacción laboral de enfermeras que laboran en hospitales de la región de Ústí nad Labem, República Checa, considerando el impacto de la experiencia profesional y el entorno de trabajo. Con una muestra de 130 enfermeras, se hallaron que los años de experiencia laboral y la estabilidad en el empleo se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción laboral. Se destaca la relevancia de mejorar las condiciones laborales y promover la permanencia del personal como estrategias clave para reducir la rotación y fortalecer la calidad del servicio de salud.

Prada et al. (2021) tuvieron como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en una muestra de 132 estudiantes de medicina de últimos semestres durante las prácticas clínicas. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre ambas variables. Las dimensiones de claridad, apoyo organizacional, productividad y calidad del trabajo se asociaron de manera consistente con la satisfacción laboral, tanto interna como externa. Asimismo, se identificó una alta correlación entre la satisfacción interna y externa, confirmando su carácter multidimensional. Los hallazgos respaldan al clima laboral como un predictor relevante de la satisfacción laboral en contextos clínicos.

Xia et al. (2024) analizaron la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, considerando el rol mediador del estrés ocupacional y del trabajo emocional en docentes de educación inicial en China. Con una muestra de 1,091 docentes de educación inicial en China, se evidenció que un clima organizacional favorable se asocia de manera significativa con mayores niveles de satisfacción laboral, y que tanto el estrés

ocupacional como el trabajo emocional actúan como variables mediadoras, de forma individual y secuencial, modulando la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Xia et al. (2025) estudiaron la relación entre el clima organizacional de las escuelas de educación especial en China y la satisfacción laboral de los docentes de educación especial, analizando los efectos mediadores en cadena del bienestar profesional y el agotamiento emocional. Con una muestra de 557 docentes de educación especial en China, se comprobó que el clima organizacional se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral. También el bienestar profesional y el agotamiento emocional mediaron por separado el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por último, el bienestar profesional y el agotamiento emocional mediaron secuencialmente la relación entre el clima organizacional de la escuela y la satisfacción laboral entre los docentes de educación especial.

Yiming et al. (2024) estudiaron la relación entre el clima organizacional, el bienestar psicológico y la satisfacción laboral en docentes que laboran en el sector de educación superior en China. Con un total de 690 docentes encuestados, se evidenció una influencia positiva y significativa del clima organizacional y del bienestar psicológico sobre la satisfacción laboral. De la misma forma, se determinó el efecto positivo del bienestar psicológico sobre la satisfacción laboral y su rol mediador en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, la influencia tecnológica modera positivamente la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que sugiere un rol protector en la mejora de la satisfacción de los docentes.

Discusión

Los hallazgos derivados de la presente investigación permiten dar respuesta a la interrogante planteada, corroborando de manera concluyente la relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a través de múltiples escenarios laborales.

Los estudios revisados evidencian de manera consistente que el clima organizacional se asocia positiva y significativamente con la satisfacción laboral en diversos contextos, como el ámbito educativo, el sector salud y la administración pública, lo que confirma la solidez empírica de esta relación. La convergencia de hallazgos en contextos heterogéneos sugiere que el clima organizacional constituye un factor transversal que influye de manera sostenida en la experiencia laboral de los trabajadores. La mayoría de las investigaciones

reporta correlaciones directas significativas, indicando que entornos caracterizados por apoyo organizacional, comunicación efectiva, integración social y condiciones laborales favorables se vinculan con mayores niveles de satisfacción laboral (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Liu et al., 2024). No obstante, la evidencia muestra que esta relación no opera exclusivamente de forma directa, sino que se encuentra mediada y moderada por variables psicológicas y contextuales, como el estrés ocupacional, el trabajo emocional, el bienestar profesional, la felicidad en el trabajo y el apoyo tecnológico (Buivydiénė et al., 2025; Jianchun, 2024; Galiano-Coronil et al., 2024). Asimismo, algunos estudios identifican asociaciones parciales en dimensiones específicas del clima organizacional, lo que refuerza la necesidad de analizar este constructo desde una perspectiva multidimensional (Silvestre, 2017). En conjunto, los resultados confirman que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es robusta, aunque compleja, al encontrarse condicionada por diversos mecanismos mediadores y moderadores relevantes para el diseño de intervenciones organizacionales eficaces.

En cuanto a los fundamentos teóricos del clima organizacional, los hallazgos ratifican la relevancia del enfoque cognitivo-perceptual, al evidenciar que el clima no constituye una propiedad objetiva de la organización, sino una construcción psicológica compartida que orienta la motivación y la conducta laboral. La utilidad de estos modelos radica en su capacidad para funcionar como marcos interpretativos que explican cómo las condiciones organizacionales adquieren significado para el trabajador, permitiendo comprender no solo qué ocurre en el entorno laboral, sino los mecanismos mediante los cuales este influye en sus actitudes y comportamientos. Aunque el Modelo de Ambiente Laboral Subjetivo (ALS) no fue citado explícitamente en los estudios, la recurrencia de enfoques como los de Litwin y Stringer y la perspectiva de Schneider confirma su vigencia conceptual, al coincidir en que el comportamiento organizacional está mediado por interpretaciones subjetivas del entorno (Barría-González et al., 2021). Asimismo, la Teoría de Campo de Lewin y el Intercambio Social de Blau amplía esta comprensión al evidenciar que dichas percepciones se configuran a partir de procesos de interacción y reciprocidad, lo que proporciona una base teórica sólida para explicar la formación del vínculo psicológico entre el trabajador y la organización y orientar estrategias destinadas al fortalecimiento del compromiso y la retención del talento.

En la revisión también se identificaron marcos teóricos orientados a explicar la interacción entre el clima organizacional y la satisfacción

laboral, lo que permite comprender la relación funcional que articula ambos constructos. Este enfoque contribuye a esclarecer cómo las percepciones del entorno influyen en las respuestas actitudinales del trabajador y cómo estas, a su vez, condicionan su manera de interpretar la organización. Modelos como los propuestos por Jianchun (2024) y Yiming et al. (2024) aportan valor al explicar los procesos psicológicos que vinculan estas variables, proporcionando una comprensión más integrada del comportamiento organizacional. Desde una perspectiva aplicada, este conocimiento resulta especialmente relevante en el contexto organizacional contemporáneo, ya que permite diseñar intervenciones más precisas, como el fortalecimiento del liderazgo y la implementación de prácticas orientadas al bienestar, actuando sobre los factores que configuran la experiencia laboral.

En relación a la satisfacción laboral, los hallazgos evidencian una evolución conceptual que amplía el modelo de Locke al incorporar dimensiones que permiten comprender con mayor profundidad cómo se configura esta evaluación. Mientras Locke establece que la satisfacción surge de un proceso cognitivo de valoración del trabajo, modelos como la Teoría de los Dos Factores y la Teoría de los Eventos Afectivos introducen componentes motivacionales y emocionales que explican los factores que influyen en dicha valoración (Povolná et al., 2025; Alviola, 2024). Asimismo, enfoques como el Ajuste Persona-Trabajo y la Correspondencia de Expectativas aportan evidencia de que la satisfacción depende del grado de congruencia entre las características del trabajador y su entorno laboral, lo que permite operacionalizar y fortalecer el principio evaluativo propuesto por Locke. Esta integración teórica amplía la capacidad explicativa del constructo al evidenciar que la satisfacción laboral constituye un fenómeno psicológico complejo, configurado por la interacción entre procesos cognitivos, experiencias emocionales y el grado de ajuste entre el trabajador y su entorno, lo que proporciona una base conceptual más consolidada para comprender y predecir su influencia en variables organizacionales como el compromiso, el desempeño y la permanencia, permitiendo de ese modo una comprensión más integral de la experiencia laboral.

En el plano metodológico, los estudios incluidos en la presente revisión se caracterizan predominantemente por el uso de diseños cuantitativos de tipo transversal, los cuales permiten identificar asociaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, pero limitan la posibilidad de establecer relaciones causales entre ambas variables. En menor proporción, se identificaron investigaciones que incorporan modelos analíticos más complejos, como análisis de

mediación y moderación, aunque sin adoptar diseños longitudinales propiamente dichos. Asimismo, se evidenció una variabilidad en el tamaño de las muestras, encontrando estudios con muestras amplias que fortalecen la robustez estadística de los hallazgos, así como investigaciones con muestras reducidas, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales. En relación con los instrumentos de medición, la mayoría de los estudios empleó escalas previamente validadas; sin embargo, algunos recurrieron a instrumentos adaptados o a variables compuestas, lo que puede constituir una limitación metodológica cuando los procedimientos de validación no son descritos de manera detallada.

Desde una mirada crítica, si bien la mayoría de los estudios revisados reporta adecuados índices de confiabilidad, principalmente a través del coeficiente alfa de Cronbach, este énfasis resulta insuficiente cuando no se acompaña de un reporte riguroso y sistemático de los procedimientos de validez. Aunque los valores de confiabilidad respaldan la consistencia interna de los instrumentos utilizados, se identificaron investigaciones que presentan información limitada o parcial respecto a la validez de las medidas, especialmente en el caso de variables compuestas o escalas adaptadas a contextos culturales específicos. En esta línea, el estudio de Kamei et al. (2025) no especifica indicadores formales de validez para la medición de la satisfacción laboral, lo que constituye una limitación metodológica relevante, considerando la complejidad del constructo evaluado. De manera similar, Xia et al. (2025), al analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de educación especial en China, una población comparable a la evaluada previamente por Xia et al. (2024) en docentes de educación inicial del mismo contexto cultural, no reportan procedimientos clásicos de validación factorial, restringiendo el análisis psicométrico a la aplicación del test de factor único de Harman para descartar sesgos de varianza común, lo cual resulta insuficiente para garantizar la validez estructural de los instrumentos empleados. Resulta pertinente destacar que, en el estudio previo de Xia et al. (2024), se abordó esta limitación mediante el uso de instrumentos similares para la medición de ambas variables, incorporando análisis factorial confirmatorio y el reporte explícito de indicadores de ajuste, confiabilidad y validez convergente, evidenciando una mejora metodológica sustancial en la evaluación psicométrica. Desde nuestra perspectiva, este contraste pone de manifiesto la necesidad de que futuras investigaciones reporten de manera sistemática y transparente los procesos de confiabilidad y validez, especialmente en estudios que emplean adaptaciones culturales de

instrumentos y comparan poblaciones afines, ya que la omisión de estos procedimientos puede comprometer la precisión de las mediciones y, en consecuencia, la adecuada interpretación e integración de los resultados empíricos.

Por otro lado, se evidencia una concentración geográfica del conocimiento científico sobre clima y satisfacción laboral, ya que seis de las investigaciones son del contexto asiático, lo que indica una producción académica más consolidada en dicha región. En contraste, se identifica como vacío de conocimiento la escasez de investigaciones sobre ambas variables en el contexto peruano asociado a factores estructurales como limitaciones en el financiamiento de estudios, poca promoción institucional de la investigación y barreras idiomáticas para la publicación en revistas de alto impacto. Asimismo, se observa una limitada presencia de estudios en revistas especializadas en psicología organizacional y una escasez de investigaciones aplicadas en sectores específicos como corporaciones privadas, consultorías y empresas tecnológicas, predominando los análisis en ámbitos educativos, de salud y comunitarios. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer el rigor metodológico y la visibilidad de la investigación nacional, promoviendo estudios que cumplan los criterios de revisión por pares y publicación en revistas indexadas a nivel internacional. De este modo, se contribuirá a ampliar y diversificar la producción académica en psicología organizacional, generando evidencia científica sólida que permita comprender estas variables en distintos contextos laborales del Perú y América Latina.

Por último, respecto a la aplicabilidad de la presente investigación, los resultados evidencian la relevancia de implementar estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional, tales como políticas institucionales de prevención del hostigamiento y acoso laboral, programas de bienestar y reconocimiento, y lineamientos de convivencia basados en una comunicación efectiva entre subordinados, pares y líderes. Estas acciones contribuirían al fortalecimiento del bienestar psicológico y la salud mental de los colaboradores, así como al incremento del desempeño, compromiso y satisfacción laboral, reduciendo la rotación y el burnout (Lintanga & Rathakrishnan, 2024; Xia et al., 2025). En ese sentido, la promoción del bienestar integral de los colaboradores no solo constituye un objetivo relevante desde la psicología organizacional, sino que también puede tener un impacto positivo en la sostenibilidad y el desarrollo de las organizaciones a través de la productividad del talento humano (Prada et al., 2021).

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral mediante la revisión de investigaciones previas desarrolladas en el ámbito de la psicología organizacional. Por consiguiente, se concluyó que:

- Existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción, evidenciándose que entornos laborales caracterizados por apoyo organizacional y comunicación efectiva se asocian con mayores niveles de satisfacción en los colaboradores.
- La relación entre ambas variables está mediada por factores contextuales como el uso de la tecnología y psicológicos como el agotamiento emocional.
- Las organizaciones deben contar con el diseño de programas de intervención y acciones para la promoción del bienestar psicológico en todos los colaboradores.




Referencias

- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Alviola, J. C. (2024). Communication climate and organizational climate as predictors of job satisfaction of State University employees in Eastern Visayas, Philippines. *Environment and Social Psychology*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i1.3112>
- Amoadu, M., Ansah, E., & Sarfo, J. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychology*, 12(195), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z>
- Arias, W. (2021). Antecedentes, desarrollo y consolidación de la psicología cognitiva: un análisis histórico. *Revista Tesis Psicológica*, 16(2), 172–198. <https://doi.org/10.37511/tesis.v16n2a9>
- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Annals of Psychology*, 37(1), 168–177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Berger, H., Rocha, B., Camou, J., & Nassar, A. (2025). Understanding the associations between “work from home”, job satisfaction, work-life balance, stress, and gender in an organizational context of remote work. *Discover Psychology*, 5(24), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00342-7>
- Buivydienė, A., Rapolienė, L., Truš, M., & Jakavonytė-Akstinienė, A. (2025). Connections between job satisfaction and depression, anxiety, and stress among nurses. *Frontiers in Psychology*, 16, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548993>
- Chunga, T., & Escuza, M. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 19(1), 127–143. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663–677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Galiano-Coronil, A., Blanco-Moreno, S., & Tobar-Pesantez, L. (2024). Social marketing and happiness in employment. Evidences from Glassdoor. *BMC Psychology*, 12(444), 1–19. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01882-8>
- Gamian-Wilk, M., Bjorkelo, B., Mikkelsen, E., D´Cruz, P., & Madeja-Bien, K. (2022). Workplace bullying: individual hostility, poor work environment or both? Exploring competing explanatory models in a single longitudinal study. *Int Arch Occup Environ Health*, 95, 1955–1969. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01896-y>
- Guillermo, M., & López-Regalado, O. (2025). Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación en el aprendizaje: una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(10), 653–675. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.133>
- Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model. *BMC Psychology*, 12, 744. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02269-5>
- Jiang Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–70. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kamei, E., Kim, Y. K., & Edens, D. (2025). Investing in diversity: Enhancing job satisfaction among faculty of color through work environment. *Journal of Underrepresented & Minority Progress*, 9(4), 29–58. <https://doi.org/10.32674/k51h9k90>
- Lintanga, A., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(38), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Liu, J., Li, Y., & Zhang, J. (2024). How employee mindfulness influences the retention intention of technology employees: Multiple mediation effects of affective commitment and organizational identification. *BMC Psychology*, 12(536), 1–12. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2023-0838>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.
- Michel, A., Groß, C., Hoppe, A., González-Morales, M., Steidle, A., & O'Shea, D. (2021). Mindfulness and positive activities at work: Intervention effects on motivation-related constructs, sleep quality, and fatigue. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 309–337. <https://doi.org/10.1111/joop.12345>
- Mgaiwa, S. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100143. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100143>
- Mohrenweiser, J., & Pfeifer, C. (2023). Wage structures, fairness perceptions, and job satisfaction: Evidence from linked employer-employee data. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 24(7), 2291–2308. <https://doi.org/10.1007/s10902-023-00680-0>
- Özbek, M., Stefanidis, A., Banai, M., & Akar, V. (2025). Abusive supervision: Can workplace friendships exacerbate work alienation and intent to quit? *International Journal of Organizational Analysis. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5149>

- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P., & Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, *74*(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.07.010>
- Povolná, L., Vostrý, M., Hujová, A., Soukupová, E., & Mičíková, L. (2025). Factors of nurses' job satisfaction in hospitals: An analysis of the impact of experience and work environment in Czech healthcare. *Activitas Nervosa Superior Rediviva*, *67*(2), 64-74. <https://doi.org/10.31577/ansr.2025.67.2.3>
- Prada, R., Zarate-Torres, R., & Prada, M. (2021). Dimensions of work environment that impact job satisfaction in clinical practices of medical students during the SARS-CoV-2 pandemic. *The Open Psychology Journal*, *14*, 319-331. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010319>
- Priesemuth, M., & Schminke, M. (2024). Toxic work climates: An integrative review and development of a new construct and theoretical framework. *Journal of Applied Psychology*, *109*(9), 1355-1376. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001188>
- Rockliffe, L. (2021). Including non-English language articles in systematic reviews: A reflection on processes for identifying low-cost sources of translation support. *Research Synthesis Methods*, *13*(1), 2-5. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1508>
- Salin, D., Stride, C., Smith, S., & Santokhie, S. (2023). High-performance work practices and employee wellbeing: organizational identification as a mediator. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1175344>
- Sasaki, N., Pang, J. M., Surdu, S., Morrissey, R., Vujicic, M., & Moore, J. (2025). Workplace factors associated with job satisfaction among dental hygienists and assistants in the United States. *Health Affairs Scholar*, *3*(1), 147. <https://doi.org/10.1093/haschl/qxae147>
- Silvestre, E. (2017). Empirical construction and validation of a university organizational climate scale. *Interamerican Journal of Psychology*, *51*(1), 44-59. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28452860005.pdf>
- Thomas, E., & Volkwein, J. (1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, *28*(4), 367-83. <https://doi.org/10.1007/BF01006405>
- Tinoco, C. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, *26*(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis PRISMA declaration: A proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analyses. *Medicina Clínica*, *135*(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, *15*(15), 1664-1078. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>
- Xia, W., Fan, Y., Zhang, X., & Yang, J. (2025). School Organisational Climate and Job Satisfaction Among Special Education Teachers in China: The Roles of Professional Well-Being and Emotional Exhaustion. *International Journal of Disability, Development and Education*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2025.2528210>
- Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, *12*, 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>

Banda Chang Espinoza Banda Chang Espinoza

Informe Turnitin

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3497463907

Fecha de entrega
4 mar 2026, 8:00 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
4 mar 2026, 8:28 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
ORGANIZACIONAL_IT_BANDA_CHANG_ESPINOZA_Informe_Turnitin.docx

Tamaño del archivo
4.2 MB

10 páginas

5643 palabras

34.164 caracteres




2% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad




N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		2%
2	Internet	
alicia.concytec.gob.pe		<1%
3	Internet	
www.coursehero.com		<1%