CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Autor: IRINA ELIZABETH DIAZ ANDRADE[a] y AURORA SERAFINA PINEDA BERMEO[b]
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA[c]

a. Ingeniera en Contaduría Pública graduada en la Universidad Estatal de Milagro, 2006. Milagro, Ecuador.
E-mail: irina.diaz@uees.edu.ec
b. Economista, graduada en la Universidad Técnica Particular de Loja, 2010. Loja, Ecuador.
E-mail: aurora.pineda@uees.edu.ec
c. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 28 de junio de 2025

Palabras clave:
Clima, Satisfacción, talento humano, dimensiones.

Resumen:
El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano mediante una revisión bibliográfica de investigaciones publicadas entre 2018 a 2025. Se utilizó una metodología cualitativa, basada en el análisis documental de fuentes académicas. Los resultados evidencian que un clima laboral positivo caracterizado por un liderazgo participativo, comunicación efectiva y reconocimiento influye de manera directa y positiva en la satisfacción laboral del talento humano. Se concluye que mejorar el clima laboral promueve el bienestar, la motivación y el compromiso de los trabajadores, impactando así directamente en la productividad de la organización.
Se recomienda desarrollar estrategias integrales que fortalezcan el ambiente laboral y la gestión del talento humano.

Keywords:
Climate, Satisfaction, Human talent, dimensions.

Abstract:
The study aims to analyze the relationship between work environment and employee satisfaction through a bibliographic review of research published between 2018 and 2025. A qualitative methodology was used, based on documentary analysis of academic sources. The results show that a positive organizational climate characterized by participatory leadership, effective communication, and recognition directly and positively influences employee job satisfaction. It is concluded that improving the work environment promotes employee well-being, motivation, and engagement, directly impacting the organization's productivity. The development of comprehensive strategies to strengthen the work environment and employee talent management is recommended.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor que en las últimas décadas ha desencadenado un amplio campo de investigación, dada a la necesidad de las organizaciones por brindar un entorno positivo y beneficioso para sus colaboradores. De acuerdo con Zambrano y Zambrano (2022) mencionan que el clima laboral está estrechamente relacionado con la satisfacción del talento humano intrínseca de los docentes, destacando como factores clave las variables de propósitos y objetivos y los mecanismos de apoyo. Este enfoque muestra la relevancia que los autores otorgan a la investigación, ya que evidencia que un clima laboral adecuado puede potenciar la satisfacción del talento humano y, por ende, mejorar el desempeño docente. Sin embargo, aunque el estudio logra establecer una relación positiva y estadísticamente significativa entre clima laboral y satisfacción del talento humano, también deja algunos vacíos de exploración, como la falta de análisis de otras variables contextuales externas (como el liderazgo directivo, las políticas institucionales o los factores socioeconómicos) que podrían influir en la satisfacción del talento humano.

Por otro lado, Chasi et al., (2024) en el contexto que investigaron, identificaron que las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento al esfuerzo son factores determinantes para la satisfacción y, por ende, la retención del talento humano. Esta investigación resulta importante porque evidencia que mejorar la satisfacción del talento humano no solo fortalece el compromiso de los colaboradores, sino que también reduce la rotación de personal, disminuye costos de contratación y aumenta la productividad de la organización. Sin embargo, el estudio presenta ciertos vacíos: por ejemplo, no profundiza en aspectos como el análisis de las percepciones diferenciadas según género, antigüedad o áreas funcionales dentro de la empresa; tampoco aborda variables como el liderazgo organizacional o la cultura empresarial, que podrían incidir directamente en la satisfacción y permanencia de los empleados.

De acuerdo con Guachimbosa et al., (2025) destacan que en este entorno el clima laboral, caracterizado principalmente por la comunicación interna, el liderazgo participativo y las condiciones laborales, ejerce una influencia directa y significativa sobre la satisfacción del personal. La importancia de este tema radica en su potencial impacto en el desempeño organizacional y en el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede derivar en mejoras en la productividad y en la calidad del servicio educativo. Al abordar este tema, los autores buscan ofrecer herramientas y estrategias que fortalezcan el clima laboral y, con ello, optimicen la satisfacción del talento humano de los empleados. Sin embargo, se observan ciertos vacíos en el estudio: por ejemplo, no se profundiza en aspectos como las diferencias de percepción según las características demográficas (edad, género, antigüedad) ni se considera cómo factores externos como las políticas educativas nacionales o las condiciones socioeconómicas podrían incidir en la satisfacción y el clima laboral.

Para Checalla et al., (2024) destacaron que un clima laboral adecuado, caracterizado por relaciones interpersonales sólidas entre los miembros de la institución, incide de manera significativa en la satisfacción del talento humano, evidenciado por un coeficiente de correlación de Rho = 0,777, que indica una relación positiva alta. Este hallazgo refuerza la importancia de fomentar un ambiente de trabajo saludable como una estrategia para incrementar el compromiso y la productividad de los empleados. Los autores subrayan la relevancia de este tema al destacar que un clima laboral positivo puede traducirse en mejores resultados para la gestión de la universidad y en el cumplimiento eficiente de las tareas encomendadas a los colaboradores. Sin embargo, el estudio presenta vacíos importantes: no analiza las causas específicas que generan un buen o mal clima laboral ni profundiza en las prácticas de liderazgo, comunicación o desarrollo profesional que podrían influir en la percepción del clima. Tampoco aborda diferencias según género, edad o tiempo de servicio, ni evalúa cómo factores externos, como las políticas institucionales o las condiciones sociolaborales de la región, podrían estar influyendo en las percepciones de los trabajadores.

Mientras que Pedraza (2020) destaca la importancia de medir y comprender estas relaciones para fomentar entornos laborales más productivos y saludables, especialmente en organizaciones privadas, donde encontraron variaciones en la valoración que los empleados hacen de las dimensiones identidad y estándares. Para esta investigación se utilizó instrumentos con un coeficiente alpha de Cronbach superior a 0,70. No obstante, el estudio presenta ciertos vacíos: no aborda variables contextuales como las características sociodemográficas de los empleados, las particularidades del sector económico o las políticas internas de las empresas que podrían influir en el clima laboral. Tampoco analiza posibles diferencias de percepción según la antigüedad, el cargo o el nivel jerárquico, ni considera aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional o la cultura corporativa como moderadores de la relación entre clima y satisfacción.

Finalmente, Ordoñez et al., (2020) examinaron la percepción del clima laboral y la satisfacción laboral en el contexto del sector ferretero de la ciudad de Machala (Ecuador). Este tema se aborda en un sector terciario caracterizado por actividades de compraventa, donde la alta competitividad requiere prestar atención al rendimiento de los trabajadores para lograr la prosperidad de la empresa. En cuanto a los vacíos encontrados, el estudio se limita a describir relaciones cuantitativas generales sin profundizar en aspectos cualitativos que podrían explicar el cómo y el porqué de las percepciones de clima y satisfacción del talento humano. No indaga en dimensiones específicas del clima laboral (como liderazgo, comunicación, oportunidades de crecimiento) ni en variables moderadoras o mediadoras (edad, género, nivel jerárquico o condiciones externas) que podrían enriquecer la interpretación de los resultados.

El problema de estudio se observa en la manera en que el clima laboral incide en la satisfacción del talento humano dentro de las organizaciones, una situación que, desde la perspectiva de investigadora, se evidencia en la interacción diaria entre los colaboradores y sus espacios de trabajo. Al analizar la realidad de diversas instituciones, se aprecia que los ambientes laborales carentes de comunicación efectiva, con estilos de liderazgo autoritario y

limitadas oportunidades de crecimiento, afectan de forma directa el bienestar de los empleados, disminuyendo su motivación y reduciendo su rendimiento en las actividades asignadas. De igual forma, esta situación genera un aumento en la rotación de personal, afectando la estabilidad de las organizaciones.

Por ello, se considera que las causas principales de esta problemática se vinculan con una gestión deficiente de las relaciones interpersonales y la ausencia de estrategias claras de recursos humanos que fortalezcan la cultura organizacional y promuevan un clima positivo que permita el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis: El clima laboral incide significativamente en la satisfacción del talento humano dentro de la organización, favoreciendo su compromiso y rendimiento en las actividades laborales.

De ahí, la importancia de abordar esta investigación se centra en el impacto que genera directamente al desempeño y productividad de una empresa, donde el factor humano debe estar en constante estudio. A pesar de la amplia literatura sobre ambos constructos, persisten vacíos en cuanto a su abordaje conjunto desde una perspectiva integradora, que permita comprender cómo factores como la comunicación, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional inciden de manera articulada en la satisfacción de los empleados. Esta revisión bibliográfica pretende llenar ese vacío, identificando las variables más relevantes y las tendencias metodológicas en la investigación de este tema, con el objetivo de proporcionar un marco teórico y práctico que oriente a las organizaciones a diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano.

Por esta razón el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano a partir de una revisión bibliográfica de investigaciones científicas publicadas entre los años 2018 a 2025, con la finalidad de identificar los factores organizacionales más relevantes que influyen en esta relación, así como las principales tendencias teóricas y metodológicas utilizadas en su abordaje, con el propósito de

ofrecer un marco de referencia que oriente la gestión efectiva del talento humano en distintos contextos laborales.

La investigación abordó una metodología cualitativa, aplicando como instrumento una matriz bibliográfica que recaudó datos relevantes para el estudio. A través de los resultados, se evidenció que un clima laboral permite que la satisfacción del talento humano se refleje en las organizaciones, para ello se deben potencializar aspectos o dimensiones que contribuyan al compromiso de los trabajadores.

Una correlación significativa y moderada entre la percepción del clima laboral y la satisfacción del talento humano. Esto confirma que un entorno caracterizado por liderazgo efectivo, comunicación clara y condiciones seguras incrementa la motivación, el compromiso y el bienestar del personal.

MARCO TEÓRICO

Clima Laboral

De acuerdo con Ibárcena (2024) el clima laboral se refiere al ambiente emocional y psicológico que perciben los empleados dentro de una organización. Lo cual, no solo contempla las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino también cómo se sienten las personas al interactuar con sus compañeros, superiores y con la cultura organizacional en general. Por lo tanto, el clima laboral influye directamente en el compromiso y el bienestar de los colaboradores (Ponce et al., 2022). Este término goza de una característica distintiva, no es un término estático, porque actúa en base a la función que ejerza el liderazgo, la comunicación interna y las políticas organizacionales. De esta manera, un clima laboral positivo se traduce en una mayor satisfacción y productividad, mientras que un clima negativo puede generar conflictos y alta rotación del personal (Paredes et al., 2025).

Otra definición abordada por Ulloa (2024) detalla que el clima laboral influye directamente en la conducta y el rendimiento de los trabajadores, pues condicionan su experiencia dentro del espacio institucional. Y este fenómeno se construye a partir de la interacción constante entre las

políticas organizacionales, las condiciones físicas del entorno y los valores promovidos por la cultura institucional. En consecuencia, un clima favorable propicia la satisfacción del personal, fortalece la cohesión de los equipos de trabajo y favorece la toma de decisiones colaborativas. Por el contrario, un ambiente deteriorado puede generar tensiones, aumentar los niveles de estrés y limitar el compromiso del talento humano con los objetivos institucionales.

Para Cantú et al., (2023) el clima laboral se entiende como el resultado de la interacción entre múltiples factores organizacionales que inciden en la percepción que los trabajadores construyen respecto a su ambiente de trabajo. Esta percepción abarca aspectos como la estructura jerárquica, el estilo de gestión, las condiciones físicas, los mecanismos de reconocimiento, así como el grado de participación y comunicación existente entre los distintos niveles de la organización. A diferencia de otros conceptos administrativos, el clima laboral tiene un carácter eminentemente subjetivo, ya que se forma a partir de las experiencias vividas por cada individuo en su entorno profesional, aunque dichas experiencias suelen generar tendencias comunes dentro de los equipos.

El clima laboral posee una clasificación determinante en base al comportamiento y aspectos influenciados en la organización que afectan de manera directa el desempeño colectivo, calidad de servicio, además de la sostenibilidad institucional (Molina et al., 2025). En este caso, el clima laboral autoritario se define por una marcada verticalidad en la toma de decisiones, donde la figura de la dirección ejerce un control riguroso y, en muchas ocasiones, inflexible sobre el personal subordinado Se caracteriza por que inhibe la creatividad, limita la innovación y reduce significativamente el compromiso del personal con los objetivos institucionales (Parrales et al., 2023). En consecuencia, las organizaciones que adoptan este enfoque tienden a experimentar una desconexión entre sus metas estratégicas y la realidad cotidiana de sus equipos de trabajo.

En contraste, el clima laboral paternalista, aunque también se estructura sobre jerarquías rígidas, introduce un componente afectivo en la relación entre la dirección y el personal operativo. En este tipo de clima, los líderes asumen un rol protector, similar al de una figura parental,

mostrando cierta preocupación por el bienestar de sus colaboradores, pero sin renunciar al control centralizado de las decisiones (Reyes et al., 2021). La comunicación es más fluida que en el modelo autoritario, sin embargo, sigue estando mediada por una lógica de dependencia y subordinación. Las posibilidades de ascenso o de participación efectiva en los procesos institucionales son escasas, lo cual genera una cultura organizacional basada en la obediencia más que en el empoderamiento.

El clima laboral consultivo, el cual se distingue por una apertura creciente de la dirección hacia la opinión y el criterio del personal (Del Toro et al., 2024). En este modelo, los líderes reconocen el valor del conocimiento colectivo y promueven espacios para el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y la toma de decisiones compartida, aunque limitada a ciertos ámbitos (Daza et al., 2021). Se favorece la autonomía en la ejecución de tareas, así como la confianza en la capacidad de las personas empleadas para resolver problemas y proponer soluciones. Sin embargo, este modelo aún conserva ciertas estructuras jerárquicas que pueden limitar la democratización total de los procesos, lo que exige una revisión constante de las prácticas internas para evitar retrocesos o incoherencias.

Por otro lado, el clima laboral participativo representa el ideal hacia el cual muchas organizaciones contemporáneas aspiran avanzar. En este tipo de ambiente, las decisiones se toman de manera consensuada, la comunicación fluye en todas direcciones y se promueve una cultura basada en la colaboración, la transparencia y el respeto mutuo. Las personas trabajadoras se sienten parte activa de la institución, no solo como ejecutoras de tareas, sino como co-creadoras de estrategias, soluciones y mejoras continuas (Corte, 2024). Este nivel de implicación favorece el desarrollo personal y profesional, al tiempo que potencia la eficiencia colectiva y en contextos de alta competitividad, contar con un clima participativo puede marcar la diferencia entre el estancamiento y la innovación constante (Flores y Delgado, 2021).

El clima laboral influye de manera directa en la conducta, el rendimiento y el compromiso de los colaboradores, pero no se limita únicamente a la percepción del ambiente laboral, sino

que engloba la calidad de las relaciones humanas, la claridad en los procesos, la comunicación interna que se genera dentro de la organización (Bermejo et al.,2022). Cuando existe un clima laboral positivo, este favorece la satisfacción del talento humano, lo cual se traduce en un equipo humano más comprometido, creativo y dispuesto a asumir responsabilidades con entusiasmo. Cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y respaldadas, desarrollan una mayor confianza en sus capacidades y en el proyecto institucional. En consecuencia, el sentido de pertenencia se fortalece y se consolida una atmósfera de colaboración en la que los logros individuales se alinean con los objetivos colectivos (Guzmán et al., 2021). Esta dinámica genera beneficios tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto, dado que impulsa una sinergia que estimula la productividad y la innovación.

Actúa como un termómetro del bienestar emocional y psicológico dentro del espacio laboral, por ello cuando existen espacios donde predominan la empatía, el respeto mutuo y la justicia organizacional, es más probable que los niveles de estrés disminuyan, lo que favorece una mejor salud mental y física entre los empleados (Reina y Macías, 2024). Esta condición, lejos de ser un aspecto secundario, constituye un elemento central para la sostenibilidad operativa, puesto que las ausencias, los conflictos y la rotación del personal se reducen significativamente cuando el ambiente es saludable. Así, se configura un círculo virtuoso en el que el bienestar fortalece el rendimiento, y el rendimiento, a su vez, retroalimenta el bienestar.

Por otro lado, cuando el entorno laboral es positivo, este proyecto una imagen de confianza a los clientes, proveedores y aliados, lo cual incrementa la reputación corporativa. Demostrando que cuidan de su personal no solo retienen el talento, sino que también se convierten en referentes de responsabilidad social y ética profesional (Márquez et al., 2021). En este sentido, el clima interno trasciende las fronteras físicas de la empresa, configurándose como una ventaja competitiva que mejora la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Por lo tanto, promover un ambiente laboral saludable es, en definitiva, una inversión en capital humano, en eficiencia operativa y en sostenibilidad organizacional.

Una organización es un sistema dinámico compuesto por elementos que se relación entre sí, permitiendo el desarrollo de la calidad de vida laboral de sus colaboradores. Lejos de ser estáticos, deben mantenerse en constante análisis y monitoreo con la finalidad de promover una gestión consciente que priorice bienestar, equidad y eficiencia (Calle y Cedeño, 2022). Por lo tanto, las condiciones laborables como el acceso a recursos adecuados, la organización del tiempo de trabajo, son aspectos importantes que promueven condiciones propicias y reducen las tensiones cotidianas y se favorece un mayor nivel de concentración y compromiso (Hernández Govea, 2022). Por tanto, atender este aspecto no debe verse como un gasto, sino como una inversión directa en la productividad y la salud ocupacional.

Como complemento de aquellas condiciones, las políticas internas representan las reglas en el juego de la organización, donde la claridad, coherencia y aplicación equitativa de estas normas influye de forma directa en la percepción de justicia y en el grado de confianza que los trabajadores depositan en la institución (Trávez y Romero, 2024). Si las políticas son transparentes y orientadas al bien común, se fortalece la legitimidad de los procesos, se previenen conflictos y se genera un marco estable para la toma de decisiones (Quezada et al., 2024). En consecuencia, una correcta formulación y ejecución de estas directrices impacta positivamente en la armonía del clima laboral

Otro componente esencial es el trabajo en equipo, ya que las interacciones cotidianas determinan en gran medida el clima laboral. Un entorno donde se promueva la colaboración, el respeto a la diversidad de opiniones y la resolución constructiva de conflictos favorece no solo el logro de metas, sino también la construcción de vínculos sólidos entre los miembros del equipo. Así, se potencia una cultura basada en el apoyo mutuo y la corresponsabilidad (Cunín y Bravo, 2021). Finalmente, el reconocimiento y desarrollo del talento humano son dimensiones clave que refuerzan y el sentido de logro. Cuando los logros individuales y colectivos son valorados, y cuando se ofrecen oportunidades reales de crecimiento, los trabajadores se sienten estimulados a dar lo mejor de sí; este reconocimiento, ya sea simbólico o material, debe ser constante, justo

y alineado con los objetivos institucionales (Yautibug et al., 2022).

Las dimensiones que conforman el clima laboral no actúan de manera aislada, más bien se mantienen en constante interacción con la eficiencia operativa y el bienestar del recurso humano. Una de las principales dimensiones, corresponde a la estructura que se encarga de dar forma a las funciones, jerarquías y procesos en la entidad. Por ello, se sugiere que la estructura debe ser clara, flexible y bien definida permite que los colaboradores comprendan sus roles, responsabilidades y relaciones de autoridad, lo que facilita el flujo de trabajo y evita ambigüedades (Macías y Saltos, 2020). Por el contrario, una estructura rígida o confusa genera desorganización, inseguridad y una comunicación deficiente. Por ello, la estructura debe ser lo suficientemente dinámica como para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno, sin perder la claridad organizativa.

En cuanto a las recompensas, estas se vinculan directamente con el reconocimiento que reciben los colaboradores por su desempeño y esfuerzo. Más allá de la compensación económica, las recompensas incluyen gestos de valoración, oportunidades de desarrollo profesional, promociones y ambientes de trabajo justos (Brito et al., 2020). Un sistema de recompensas equitativo y transparente potencia el compromiso y reduce la rotación de personal, mientras que su ausencia genera descontento generalizado.

La calidad de las relaciones interpersonales influye profundamente en la experiencia laboral. La cordialidad, el respeto mutuo, la empatía y la apertura al diálogo fortalecen los vínculos humanos dentro del equipo. Un entorno donde las relaciones son positivas contribuye al bienestar emocional, mejora la comunicación y facilita la resolución de conflictos (Amaguaña et al., 2024). Esto se complementa con la cooperación, que implica la capacidad de trabajar de manera conjunta hacia metas comunes, compartiendo responsabilidades, conocimientos y recursos. La cooperación, cuando es genuina, reemplaza la competencia destructiva por la solidaridad profesional.

Para fortalecer el clima en una empresa es necesario establecer una gestión estratégica

que materialice las acciones concretas que impacten al entorno, mejorando su productividad y a su vez el desarrollo integral de su talento humano. Para ello, es importante implementar estrategias orientadas al bienestar, la participación activa y la mejora continua, considerando siempre el contexto particular de cada institución (Ríos et al., 2023). Una de las estrategias fundamentales consiste en promover la comunicación interna efectiva. Para ello, no basta con emitir información; es necesario fomentar canales bidireccionales que permitan a los colaboradores expresar sus ideas, inquietudes y propuestas.

A su vez, resulta prioritario fomentar un liderazgo participativo y empático. Los líderes tienen un rol determinante en la construcción del clima laboral, ya que su estilo de conducción influye directamente en el compromiso de los equipos. Un liderazgo que escucha, acompaña y valora el aporte de cada integrante estimula la corresponsabilidad y la cooperación. Por el contrario, un liderazgo autoritario o distante puede generar tensiones (Crespo y Serrano, 2022). En este sentido, es clave capacitar a los directivos en habilidades socioemocionales, gestión de equipos y resolución de conflictos.

Otra estrategia de gran relevancia es la implementación de sistemas de reconocimiento equitativos. Valorar el esfuerzo y los logros de los colaboradores fortalece el sentido de pertenencia y motiva a mantener un desempeño constante (Rojas et al., 2020). El reconocimiento no debe limitarse a recompensas materiales, sino que también debe incluir gestos simbólicos, como el agradecimiento público, las felicitaciones personalizadas o el destaque de buenas prácticas. Lo importante es que estos actos se realicen con autenticidad, justicia y transparencia.

Asimismo, para mejorar el clima laboral, es necesario potenciar la capacitación continua y el desarrollo profesional. Las oportunidades de formación no solo enriquecen las competencias técnicas del personal, sino que también comunican un mensaje claro: la organización confía en su gente y apuesta por su crecimiento (Tumbaco et al., 2023). De esta manera, se evita la sensación de estancamiento y se impulsa una cultura de mejora constante. Además, cuando las personas perciben que pueden proyectarse dentro de la institución, su nivel de compromiso se

incrementa significativamente.

Satisfacción del talento humano

Desde el enfoque psicológico, la satisfacción del talento humano se interpreta como una respuesta emocional positiva del individuo ante las condiciones que enfrenta en su puesto de trabajo. Esta visión destaca la importancia de las necesidades personales, las expectativas y la percepción subjetiva del bienestar (Pareja et al., 2022). Así, cuando el colaborador siente que sus aspiraciones están alineadas con las tareas que desempeña, se incrementa su sentido de logro y su autoestima. Factores como la autonomía, la valoración del esfuerzo, la variedad de tareas, el desarrollo de habilidades y la retroalimentación oportuna inciden notablemente en este tipo de satisfacción (Ballón, 2020). Además, este enfoque pone énfasis en el equilibrio emocional del trabajador, considerando que una persona psicológicamente estable se desempeña con mayor entusiasmo y capacidad resolutiva.

Por otro lado, el enfoque organizacional se centra en cómo las estructuras, políticas y dinámicas institucionales inciden en la percepción de satisfacción del trabajador. Aquí, el énfasis se traslada hacia la manera en que la organización configura condiciones laborales favorables, establece mecanismos de gestión humana y desarrolla una cultura corporativa que promueve el bienestar (Pibaque y Mera, 2025). En este sentido, la satisfacción no se limita al sentir individual, sino que depende de la calidad de la relación entre el trabajador y la organización en su conjunto. Una institución que escucha, respeta y valora a su gente genera un clima laboral positivo y eleva los niveles de compromiso organizacional (Calzadilla y Tovar, 2025).

Bajo un enfoque sociológico, la satisfacción del talento humano se comprende a partir de las interacciones sociales que se producen dentro del entorno de trabajo. Este concepto resalta la importancia de los vínculos, el sentido de pertenencia y las dinámicas grupales en la construcción del bienestar laboral. En este caso, lo que más influye no son únicamente las condiciones individuales ni las estructuras formales, sino la manera en que las personas se relacionan, se apoyan y construyen sentido colectivo (Macías y Ruiz, 2020). El compañerismo,

el respeto a la diversidad, la inclusión, la cooperación y la resolución pacífica de conflictos son elementos esenciales que moldean esta dimensión.

Una de las dimensiones más significativas es la satisfacción con las condiciones laborales, que abarca elementos tangibles como el entorno físico de trabajo, la ergonomía, los recursos disponibles, la seguridad industrial y el cumplimiento de normas laborales. Cuando las condiciones materiales son adecuadas, los trabajadores experimentan mayor comodidad, reducen el estrés y pueden enfocar su energía en el cumplimiento de sus funciones (Alcántara, 2022). Esta dimensión también incluye el horario laboral, las pausas necesarias, la carga de trabajo y el acceso a tecnologías funcionales. Así, garantizar un ambiente físico saludable es un primer paso para construir satisfacción de manera sostenible.

Otra dimensión importante es la satisfacción con la relación jefe-colaborador, la cual se basa en la calidad del vínculo entre los líderes y sus equipos. Un liderazgo cercano, empático y coherente contribuye a generar confianza, claridad en las expectativas y orientación constante. La percepción de justicia en el trato, la apertura al diálogo y la capacidad de brindar retroalimentación constructiva refuerzan el sentido de seguridad psicológica en los equipos (Santamaria et al., 2020). Cuando los colaboradores se sienten valorados por sus superiores, su nivel de compromiso se incrementa notablemente. Por ello, el liderazgo no puede limitarse a la asignación de tareas, sino que debe contemplar la dimensión humana del trabajo.

En tercer lugar, se encuentra la satisfacción con el reconocimiento y las recompensas, que se refiere a la manera en que la organización valora el desempeño y los logros de sus trabajadores. Esta dimensión no solo incluye incentivos económicos, sino también el reconocimiento simbólico, las oportunidades de ascenso, el acceso a programas de formación y los mecanismos de evaluación justa (González et al., 2021). Cuando el esfuerzo individual y colectivo es visible y debidamente recompensado, se fortalece el sentido de pertenencia. En contraste, la ausencia de reconocimiento genera indiferencia y, en muchos casos, la intención de abandonar la organización.

De igual manera, la satisfacción con las relaciones interpersonales constituye una dimensión clave, ya que el clima social dentro del entorno laboral influye de manera directa en el bienestar emocional. La colaboración, el respeto mutuo, la comunicación asertiva y la resolución pacífica de conflictos son pilares esenciales para la convivencia diaria (Quizhpi y Guevara, 2024). Un ambiente donde predomina el compañerismo promueve la cohesión de grupo, reduce tensiones innecesarias y contribuye a la construcción de una cultura organizacional basada en valores compartidos. De esta forma, las relaciones humanas se convierten en una fuente de satisfacción que trasciende lo funcional.

También debe considerarse la satisfacción con el desarrollo profesional, entendida como la percepción de crecimiento y progreso dentro de la organización. Cuando el talento humano tiene acceso a programas de capacitación, opciones de movilidad interna y posibilidades reales de avanzar en su carrera, se incrementa el compromiso con los objetivos institucionales (Ortiz et al., 2023). Esta dimensión pone en evidencia la necesidad de crear trayectorias laborales que permitan la realización personal, profesional y social de los colaboradores, evitando la sensación de estancamiento o invisibilidad.

El estilo de de liderazgo se posiciona como uno de los factores más determinantes. Un liderazgo cercano, participativo y coherente genera confianza, promueve el diálogo y fortalece el trabajo de los equipos. Cuando los líderes se muestran accesibles, reconocen el esfuerzo y acompañan a sus colaboradores en los desafíos, se produce un ambiente emocionalmente seguro que facilita el compromiso (Minaya et al., 2024). En cambio, un liderazgo autoritario, ausente o inconsistente puede provocar frustración, sensación de injusticia y altos niveles de rotación. Por ello, desarrollar líderes con inteligencia emocional y visión humanista es una tarea clave para toda organización.

Otro factor esencial es la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas y creencias que orientan el comportamiento dentro de la institución. Una cultura basada en el respeto, la inclusión, la equidad y la colaboración contribuye significativamente a la

satisfacción del talento humano. Las organizaciones que promueven prácticas éticas, que valoran la diversidad y que se preocupan genuinamente por el bienestar de su gente, construyen entornos más saludables y cohesionados (Ortiz et al., 2025). Esta cultura no se impone, sino que se cultiva mediante el ejemplo constante de los líderes y la coherencia entre el discurso institucional y las acciones cotidianas.

Asimismo, las condiciones laborales influyen de manera directa en la percepción de satisfacción. Estas incluyen tanto los aspectos físicos del entorno (iluminación, ventilación, seguridad, herramientas adecuadas) como las condiciones contractuales (remuneración justa, estabilidad laboral, horarios razonables). Cuando los colaboradores cuentan con un ambiente digno y con recursos adecuados para desempeñar sus funciones, se sienten valorados y protegidos (Chasi et al., 2024). Además, el respeto a los derechos laborales y la existencia de políticas claras de salud ocupacional refuerzan el sentido de cuidado y compromiso de la organización hacia su equipo.

Sustento teórico

La Teoría de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene, es una de las propuestas más influyentes para entender la relación entre el clima laboral y la del talento humano (Dolores et al., 2021). Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg en la década de 1950, a partir de un estudio donde entrevistó a empleados para identificar qué factores influían en su motivación y satisfacción en el trabajo (Giraldo, 2021). La base conceptual de esta teoría radica en que existen dos grupos distintos de factores que afectan la satisfacción y la insatisfacción laboral, los cuales no son opuestos, sino independientes.

Herzberg clasifica los factores motivadores, también llamados factores intrínsecos, que son aquellos que generan satisfacción y motivan a los empleados a desempeñarse mejor. Entre estos factores se incluyen el logro personal, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento profesional y el desarrollo personal (Justiniano y Cancino, 2024). Estos elementos están

relacionados directamente con la naturaleza del trabajo mismo y la posibilidad de realización personal dentro del rol laboral. Según Herzberg, cuando estos factores están presentes y bien gestionados, los empleados experimentan satisfacción y compromiso con su trabajo (Mendoza et al., 2022).

También, existen los factores de higiene o extrínsecos, que, aunque no motivan en sí mismos, su ausencia o deficiencia puede causar insatisfacción. Estos factores están vinculados con el entorno laboral y las condiciones externas al contenido del trabajo, tales como la política de la empresa, las condiciones físicas del lugar, el salario, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales y la supervisión (Paredes et al., 2022). Herzberg señala que mejorar estos factores no necesariamente genera satisfacción, pero sí previene la insatisfacción. Por ejemplo, un salario adecuado puede evitar que un empleado esté descontento, pero no garantiza que se sienta motivado a dar lo mejor de sí.

El rol de esta teoría dentro del estudio del clima laboral es fundamental, ya que proporciona un marco para diseñar estrategias de gestión del talento humano que aborden ambas dimensiones: la higiene y la motivación. En este sentido, el clima laboral puede ser entendido como el resultado de cómo se equilibran estos dos grupos de factores (Rodríguez, 2021) . Un clima laboral saludable es aquel en el que los factores de higiene están cubiertos para evitar conflictos y descontentos, y además se fomentan los motivadores que permiten a los empleados sentirse valorados y realizados (Saeteros-y Orbe, 2021).

En cuanto al modelo de las cinco dimensiones del clima laboral, el cual fue desarrollado para identificar las principales áreas que conforman el clima laboral y cómo estas afectan la percepción y comportamiento del talento humano dentro de las organizaciones. Su enfoque multidimensional permite a los investigadores y gestores de recursos humanos analizar de manera más precisa los factores que contribuyen a un entorno laboral favorable o desfavorable (Sanchez et al., 2023). Cada una de estas dimensiones representa un aspecto crucial de la experiencia laboral que influye en la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados.

Estas dimensiones no funcionan de manera aislada, sino que interactúan entre sí, conformando el panorama completo del clima laboral y su impacto sobre el talento humano.

La primera dimensión, estructura, se refiere a la claridad en los roles, las normas, políticas y procedimientos dentro de la organización. Esto incluye la definición precisa de las responsabilidades, la distribución del trabajo y el grado de formalidad que guía las actividades diarias (Sánchez Lima, 2021). La estructura es esencial para generar orden y previsibilidad, ya que cuando los empleados comprenden claramente sus funciones y las reglas bajo las cuales operan, se reduce la incertidumbre y el estrés, favoreciendo un ambiente más estable y confiable.

La segunda dimensión, responsabilidad, hace referencia al grado en que los empleados sienten que tienen autonomía y control sobre su trabajo. Esta dimensión está relacionada con la confianza que la organización deposita en sus colaboradores y con la posibilidad de tomar decisiones dentro de su ámbito laboral. Un alto nivel de responsabilidad permite a los empleados sentirse valorados y empoderados, lo que suele traducirse en mayor compromiso y satisfacción laboral (Torres y Huamanchumo, 2024). Por el contrario, la falta de responsabilidad puede generar desmotivación y sensación de despersonalización.

La tercera dimensión, recompensa, abarca las percepciones de los empleados sobre las recompensas formales e informales que reciben por su trabajo. Esto incluye salarios, beneficios, reconocimiento, promociones y otros incentivos que refuerzan el comportamiento positivo (Chiang et al., 2021). La adecuada gestión de esta dimensión es crucial porque, aunque no es el único factor que genera satisfacción, el reconocimiento justo y oportuno contribuye a que los empleados se sientan valorados y motivados a mantener o mejorar su desempeño.

La cuarta dimensión, relaciones, se centra en la calidad de las interacciones sociales en el entorno laboral. Esto implica la comunicación entre compañeros, el respeto mutuo, la cooperación y el sentido de pertenencia que se desarrolla entre los miembros de la organización. Las buenas relaciones interpersonales fomentan un clima de confianza y apoyo, lo cual es fundamental para el bienestar emocional de los empleados y para el trabajo en equipo eficiente

(Madero, 2019). Por el contrario, relaciones conflictivas pueden afectar negativamente la moral y aumentar la rotación del personal.

Finalmente, la quinta dimensión, apoyo, refiere al nivel de respaldo que los empleados perciben de sus superiores y de la organización en general, tanto en términos emocionales como materiales. Este apoyo puede manifestarse en la disposición de los líderes para escuchar, orientar y brindar recursos necesarios para realizar el trabajo (Sandivares, 2023). Un ambiente donde el apoyo es palpable favorece la seguridad psicológica y contribuye a reducir el estrés laboral, impactando positivamente en la satisfacción y la retención del talento.

Al analizar cada dimensión, las organizaciones pueden diseñar estrategias personalizadas que aborden problemas concretos y fortalezcan aspectos positivos, lo cual es fundamental para aumentar la productividad, la satisfacción y la motivación del personal. Esta perspectiva ayuda a comprender que el clima laboral no es un concepto unidimensional ni estático, sino un fenómeno dinámico y multifacético (González y Mejía, 2024). Este modelo, facilita la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, ya que provee un lenguaje común para discutir aspectos del clima laboral (Flores et al., 2024). La aplicación del modelo contribuye a crear planes de acción que no solo mejoran las condiciones laborales, sino que también fortalecen la cultura organizacional, promoviendo un entorno en el que el talento humano pueda desarrollarse plenamente.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico acorde a la investigación es de naturaleza cualitativa, lo cual responde a la necesidad de comprender con profundidad el fenómeno complejo que representa la relación entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano. Este enfoque se justifica porque no se pretende medir variables con datos numéricos ni realizar inferencias estadísticas, sino interpretar los contenidos teóricos y hallazgos previos, a fin de construir una visión amplia, fundamentada y contextualizada del tema. Desde esta perspectiva, el abordaje cualitativo permite valorar para este tipo de revisión bibliográfica ya que ofrece herramientas para interpretar

significados, identificar patrones recurrentes, reconocer matices y descubrir enfoques complementarios o divergentes.

De este modo, el investigador no se limita a recopilar información, sino que se involucra activamente en el proceso de síntesis y construcción de conocimiento, situando cada hallazgo en un entramado lógico y argumentativo que da cuenta de la riqueza y complejidad del objeto de estudio. Además, al adoptar este enfoque, se promueve una comprensión más humana y contextual del fenómeno investigado, permitiendo considerar aspectos intangibles como las emociones, las percepciones individuales, el sentido de pertenencia, la confianza organizacional y la calidad del liderazgo. Estos elementos, aunque no siempre cuantificables, son fundamentales para explicar por qué el clima laboral puede convertirse en un factor determinante para la satisfacción o insatisfacción del talento humano.

El diseño metodológico que orienta esta revisión es de carácter no experimental, descriptivo, lo cual se ajusta plenamente a la naturaleza bibliográfica del estudio. En primer lugar, el carácter no experimental se fundamenta en la ausencia de manipulación directa de variables por parte del investigador. No se interviene en entornos reales ni se aplican tratamientos o estímulos, sino que se examina de forma rigurosa y estructurada un conjunto de estudios previos que ya han explorado la temática del clima laboral y su incidencia en la satisfacción del talento humano. Esta modalidad permite analizar los fenómenos tal como fueron abordados originalmente, sin alterar sus condiciones ni modificar sus contextos.

El componente descriptivo del diseño tiene como propósito detallar de manera minuciosa las características esenciales de los trabajos científicos revisados. Esto incluye aspectos como el enfoque teórico adoptado, la metodología empleada, el perfil de las muestras utilizadas, las variables observadas, así como los principales resultados obtenidos. A través de este enfoque, se pretende ofrecer una panorámica clara y organizada de cómo se ha investigado esta temática en distintas realidades organizacionales, contribuyendo así a la consolidación de un marco conceptual más robusto y comprensivo.

El presente estudio se enmarca dentro de un contexto teórico y documental, delimitado por el análisis riguroso de literatura científica y académica producida entre los años 2018 y 2025. Esta delimitación temporal responde a la necesidad de garantizar la actualidad y pertinencia de los hallazgos revisados, considerando los cambios estructurales y dinámicos que han atravesado las organizaciones en la última década, especialmente tras fenómenos globales como la pandemia, la digitalización del trabajo y la transformación de los modelos de gestión humana.

La revisión se fundamenta en fuentes provenientes de revistas indexadas y repositorios especializados, como Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, debido a que estas plataformas concentran investigaciones de alta calidad, con criterios de evaluación rigurosos y revisiones por pares. Este criterio de selección garantiza que el material consultado cumpla con los estándares científicos necesarios para una investigación bibliográfica sólida. Asimismo, se incluyeron documentos académicos como tesis de maestría o doctorado, siempre que cumplieran con requisitos de validez metodológica y aporte conceptual.

Desde el punto de vista temático y geográfico, se priorizó el análisis de estudios relacionados con el ámbito laboral latinoamericano, debido a la relevancia contextual que poseen para comprender la realidad organizacional de países con estructuras sociales, económicas y culturales similares. No obstante, también se integraron investigaciones de otras regiones del mundo, con el propósito de ampliar el panorama y contrastar enfoques, resultados y propuestas que pudieran enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

En cuanto a los sectores abordados, se dio especial atención a experiencias documentadas en organizaciones públicas y privadas, así como en los ámbitos educativo y de salud, dado que en estos contextos se han identificado con frecuencia problemáticas asociadas al clima laboral y sus efectos en la satisfacción del talento humano. Estas áreas, por su naturaleza sensible y su impacto directo en el bienestar de las personas, ofrecen escenarios valiosos para observar cómo se manifiestan las dinámicas laborales y cómo influyen en los niveles de motivación, productividad y compromiso del personal.

Para guiar este proceso, se utilizó como instrumento metodológico una matriz de análisis bibliográfico, diseñada específicamente para registrar y comparar de manera ordenada la información más relevante de cada documento. Esta herramienta incluyó categorías claves como el nombre del autor o autores, año de publicación, país o región de origen del estudio, tipo de investigación desarrollada, métodos empleados, principales hallazgos y variables abordadas, así como la descripción del vínculo teórico o empírico entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano. A través de esta matriz, fue posible establecer relaciones, identificar patrones comunes, contrastar diferentes enfoques y detectar vacíos temáticos que podrían constituir futuras líneas de investigación.

Las dimensiones fundamentales extraídas de la revisión documental se agrupan en torno a dos ejes temáticos: el clima laboral y la satisfacción del talento humano. Para el análisis se establecieron tres criterios: la rigurosidad metodológica, evaluada mediante la presencia de objetivos claros, diseño definido y resultados coherentes; la relación teórica entre las variables, verificada por el vínculo explícito entre clima y satisfacción; y los aportes al campo laboral, medidos según la aplicabilidad práctica de los hallazgos y las propuestas de mejora.

La población considerada corresponde a fuentes bibliográficas académicas y técnicas, incluyendo artículos científicos, tesis y documentos institucionales centrados en la relación entre clima laboral y satisfacción del talento humano. La unidad de análisis se conformó por estudios seleccionados que cumplieron criterios de inclusión tales como pertinencia temática, relevancia científica, actualidad (publicaciones desde el periodo del 2018 al 2025) y disponibilidad en fuentes confiables, siendo cada documento tratado como un caso individual en la revisión.

RESULTADOS

Los resultados presentados se los abordará por medio de la tabla matriz de análisis bibliográfico, basada en estudios actuales que cumplen con las variables de estudio.

Tabla1

Matriz de análisis documental

Autor(es)	Año	País	Título del estudio	Objetivo	Metodología	Variables estudiadas	Principales hallazgos
Del Ángel-Salazar, Fernández-Acosta, Santes-Bastián, Fernández-Sánchez, Zepeta-Hernández	2020	México	Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud	Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud	Estudio transversal analítico de correlación, n=182, Escala de Clima Organizacional y Cuestionario de Satisfacción Laboral	Clima laboral, Satisfacción laboral	Se encontró que la mayoría presentó un clima organizacional por mejorar (56%) y un nivel de satisfacción de satisfactorio a muy satisfactorio (40.7%-46.2%). Se identificó una correlación significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (rs=0.205; p=0.05).
Flores Lima et al.,	2025	Ecuador	Impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico	Analizar el impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico en docentes de educación básica y media	Enfoque mixto, encuestas y entrevistas	Estilos de liderazgo, satisfacción laboral docente, rendimiento académico	Los estilos de liderazgo transformacional y distribuido correlacionan positivamente con la satisfacción laboral docente y el rendimiento académico estudiantil, mientras que los estilos autocrático y laissez-faire se asocian con menores niveles de satisfacción y desempeño
López	2021	Perú	Estilo de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional	Evaluar la relación entre tipo de liderazgo y percepción del clima laboral	Cuantitativa, diseño correlacional	Liderazgo, clima laboral	El liderazgo autoritario genera tensiones y bajo compromiso
Ramírez y Torres	2019	Ecuador	Factores psicosociales del trabajo y bienestar emocional	Analizar cómo los factores psicosociales influyen en el bienestar del talento humano	Mixto, diseño explicativo	Factores psicosociales, bienestar emocional	La sobrecarga laboral y falta de reconocimiento afectan negativamente el clima
Sánchez	2023	Chile	Reconocimiento laboral y compromiso organizacional	Estudiar cómo el reconocimiento impacta en el compromiso de los empleados	Cuantitativa, transversal	Reconocimiento, compromiso laboral	El reconocimiento frecuente fortalece el compromiso y la permanencia laboral

Trávez,L;Romero,A	2024	Ecuador	Clima organizacional y satisfacción laboral en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Bolívar	Identificar los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa, estableciendo su relación para comprender su impacto en la dinámica institucional.	Se emplearon dos instrumentos: el test de Clima Organizacional de Noriega y Pría y el test de Satisfacción Laboral de Warr et al., complementados con variables sociodemográficas. Se aplicaron a una población de 57 trabajadores (técnicos y administrativos), utilizando la totalidad de la población, y se procesaron los datos mediante el coeficiente V de Cramer para establecer correlaciones.	Clima Organizacional, Satisfacción Laboral,	Se evidenció un clima organizacional alto (70.2 %) y una satisfacción laboral elevada (78.9 %). La relación entre ambas variables, calculada con la V de Cramer, arrojó un valor de 0.428, indicando una correlación moderada entre clima organizacional y satisfacción laboral, destacando que ambientes laborales favorables fortalecen la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores.
Gutiérrez	2020	México	Cultura organizacional y satisfacción laboral	Investigar la relación entre valores culturales organizacionales y la satisfacción	Cualitativa, fenomenológica	Cultura, valores, satisfacción laboral	Una cultura basada en respeto y colaboración favorece el clima
Herrera y Salas	2021	Ecuador	Estresores laborales y percepción del ambiente de trabajo	Explorar los estresores comunes y su efecto en el clima	Cuantitativa, transversal	Estrés laboral, clima organizacional	El estrés crónico deteriora el ambiente de trabajo
Rivas	2018	Venezuela	Motivación intrínseca y percepción del clima organizacional	Analizar cómo la motivación personal se relaciona con la percepción del clima	Cuantitativa, correlacional	Motivación intrínseca, clima organizacional	La percepción del clima mejora cuando hay autonomía y reconocimiento
Acosta et al.	2022	Bolivia	Confianza organizacional y satisfacción laboral	Estudiar la relación entre confianza institucional y satisfacción	Cuantitativa, descriptiva	Confianza, clima, satisfacción	La confianza incrementa cuando las normas son claras y la comunicación efectiva
Reyes Fonseca, S. G., y Larzabal Fernández, A.	2023	Ecuador	Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A.	Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, con el fin de comprender su influencia en el bienestar y desempeño del personal de Alquimiasoft S.A.	Se aplicó un diseño no experimental, cuantitativo, de tipo analítico y de corte transversal. Se utilizaron cuatro instrumentos: Encuesta de Clima Laboral de Hurtado y Asociados, Escala General de Satisfacción de Wall, Cuestionario de Bienestar Laboral de Goldberg y Williams, y Escala	Clima organizacional, satisfacción laboral	Los resultados demostraron que un clima organizacional adecuado incide significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, evidenciando que ambientes de trabajo inadecuados limitan el cumplimiento de expectativas del personal. Asimismo, se

					de Estrés Percibido de Cohen		identificó un bajo nivel de estrés en la población, lo que refuerza el bienestar general.
Cordero y Báez	2019	Ecuador	Gestión emocional y clima laboral en instituciones públicas	Analizar la importancia de la inteligencia emocional en la gestión del clima	Mixto, exploratorio	Gestión emocional, clima laboral	La falta de habilidades emocionales genera conflictos y deterioro del clima
Fernández	2023	Uruguay	Flexibilidad laboral y percepción del entorno organizacional	Explorar cómo los esquemas de trabajo flexible influyen en la percepción del clima	Cuantitativa, diseño transversal	Flexibilidad, clima laboral, satisfacción	La flexibilidad laboral se asocia a menor estrés y mayor bienestar
Obando Changuán, M. P., Cayambe Flores, L. C., Gancino Lisintuña, M. A., Miranda Loya, A. M., & Velasco Camacho, M. I.	2019	Ecuador	Clima organizacional y satisfacción laboral	Conocer la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados dentro de las empresas, a partir de la revisión de estudios previos, para identificar tendencias y vacíos de investigación en esta temática.	Se realizó una revisión bibliográfica bajo criterios de inclusión y exclusión definidos, utilizando revistas electrónicas indexadas y tesis de investigación, con el respaldo metodológico del estándar PRISMA. Se identificaron inicialmente 100 artículos, de los cuales se seleccionaron 23 para el análisis detallado.	Clima organizacional, satisfacción laboral.	Los estudios revisados mostraron diversidad en los diseños metodológicos y resultados, debido a la variedad de contextos en los que se analizó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, así como las diferencias en el tamaño de las muestras utilizadas.
Ortega	2021	Panamá	Autonomía laboral y percepción del clima organizacional	Investigar el rol de la autonomía en la percepción del entorno de trabajo	Cuantitativa, correlacional	Autonomía, clima organizacional	La autonomía promueve responsabilidad y mejora el compromiso

Los autores coinciden en que un clima laboral se relaciona estrechamente con la satisfacción del talento humano, reconociendo la relevancia del liderazgo, la comunicación, la confianza y la flexibilidad como elementos facilitadores. La mayoría identifica que liderazgos participativos, reconocimiento, autonomía y valores de respeto generan mayor motivación, compromiso y bienestar emocional. Asimismo, se advierte que los estresores laborales, la sobrecarga y liderazgos autoritarios deterioran el clima, reduciendo la satisfacción. Se evidencia que el clima laboral actúa como un modulador en la percepción del entorno laboral, promoviendo entornos colaborativos que fortalecen el sentido de pertenencia y el desempeño.

DISCUSIÓN

El presente estudio se planteó con el objetivo de analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano mediante una revisión bibliográfica de investigaciones realizadas entre 2018 y 2025. A partir de este análisis, se interpreta que el clima laboral actúa como un catalizador del bienestar organizacional, ya que facilita el fortalecimiento del talento humano que corresponde al sentido de pertenencia en los colaboradores, elementos esenciales para el logro de metas colectivas.

En este aspecto, se comprende que la relación entre clima y satisfacción no es casual, sino que se construye a partir de prácticas de liderazgo participativo, una comunicación clara y el reconocimiento oportuno al desempeño, que en conjunto generan confianza y reducen tensiones internas. Este hallazgo tiene relación con lo mencionado por Loor (2021) quien señala que las organizaciones, al gestionar de forma consciente su clima laboral, no solo promueven el bienestar individual de los trabajadores, sino que también consolidan condiciones que favorecen la retención del talento, disminuyen los índices de rotación y fortalecen la sostenibilidad institucional.

De igual forma, al comparar el criterio de Noboa et al., (2019) quien detalla una convergencia en la importancia del liderazgo empático y la comunicación transparente, aspectos que conforman la satisfacción del talento humano, para mejorar el clima organizacional. Sin embargo, se identifica que la forma en que estas variables impactan la satisfacción varía según el contexto; mientras Kon y Bravo (2023) consideran que en algunas instituciones el clima organizacional se destaca cuando existe un reconocimiento y retroalimentación en sus trabajadores, el cual ejerce un rol motivador y en base a las estrategias planteadas se logra adaptar a las particularidad de cada área, trabajando por una finalidad objetiva, alcanzar la satisfacción del talento humano

Por otra parte, se reconoce que la información recabada en esta revisión aporta una visión profunda sobre la necesidad de considerar el clima laboral como un factor estratégico para la productividad y la salud organizacional, superando visiones reduccionistas que lo entienden solo como un elemento de satisfacción personal. En realidad, se configura como una herramienta de gestión que, al ser optimizada, impacta en el compromiso, en la creatividad de los equipos y en la construcción de entornos donde el talento humano se convierte en el principal activo institucional.

Finalmente, se concluye que las organizaciones que priorizan el fortalecimiento de su clima laboral mediante políticas claras, liderazgo transformacional y prácticas de reconocimiento justo, no solo incrementan la satisfacción de sus colaboradores, sino que construyen bases sólidas para su crecimiento sostenible. De esta manera, se reafirma que la gestión del clima laboral es una inversión estratégica que se traduce en bienestar, compromiso y eficiencia dentro de las instituciones.

CONCLUSIONES

Se confirma que el objetivo de este estudio, orientado a analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del talento humano a partir de una revisión de investigaciones realizadas entre 2018 y 2025, ha sido alcanzado de manera consistente. Este logro se consiguió mediante el análisis comparativo de hallazgos en estudios relevantes, lo que permitió identificar los factores clave que configuran un clima organizacional capaz de potenciar el bienestar, la motivación y el compromiso del personal.

Asimismo, se comprueba que elementos como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva, el reconocimiento del desempeño, la autonomía en las tareas y la confianza organizacional inciden de forma directa en el nivel de satisfacción de los colaboradores. Estas variables actúan como catalizadoras de ambientes laborales saludables, en los que se fomenta el sentido de pertenencia y la disposición del talento humano a involucrarse activamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, se evidencia que un clima laboral caracterizado por la apertura, la transparencia y el respeto mutuo contribuye al fortalecimiento de la cohesión grupal, facilitando la construcción de relaciones interpersonales positivas que inciden en la productividad y en el logro de metas colectivas. En contraste, se constata que contextos laborales marcados por estructuras autoritarias, niveles de estrés elevados y restricciones en la autonomía generan insatisfacción, reducen el compromiso y afectan de manera negativa el rendimiento de los colaboradores.

Finalmente, se concluye que esta revisión bibliográfica ofrece un marco conceptual robusto para sustentar la formulación de estrategias de gestión del talento humano, proporcionando evidencia clara sobre la relevancia de priorizar un clima organizacional positivo como eje central para impulsar la sostenibilidad institucional y el bienestar de las personas que forman parte de la organización.

Maestría en Gestión del Talento Humano

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara Rodríguez, A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, *18*(2), 93-102. http://dx.doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.02.08

Amaguaña-Quezada, J., Ramón, D., Matamoros, C., y Borja, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarias. *593 Digital Publisher CEIT*, *9*(1), 687-699. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351

Ballón, P. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de. *Revista Investigación Valdizana*, *14*(1);22-28. https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494

Bermejo-Salmon, M., Suárez, I., y Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Holguín*, *28*(3);22-44.

Brito-Carrillo, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Revista Información tecnológica*, *31*(1), 141-148. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141

Calle Antón, Y.,y Cedeño, R. (2022). El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchón S.A. *Revista Polo del Conocimiento* , *7*(9);14-25. https://doi.org/10.23857/pc.v7i9.4644

Cantú, N., Pedraza, N.,y Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Revista Formación universitaria*, *1*6(4);25-32. http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011.

Chasi Ramos, P., Alvarado, Y., y Moreta, M. (2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación*, *5*(2), 1916–1937. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521

Checalla-Anticonoa, Y., Rodríguez-Roman, R., Olivos, M., y Carbonell, G. (2024). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo universitario.C. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *9*(1),141-151. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3679

Chiang Vega, M., Cecilia, F., y Rivera, M. (2024). Análisis comparativo de los niveles de estrés laboral, satisfacción laboral y conciliación trabajo-familia entre los funcionarios de dos instituciones públicas. *Revista Academia & Negocios* , *1*0(1),53-67.

Cortez Rodríguez, N. (2024). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *14(*27);55-75 https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668

Crespo Crespo, W., y Serrano, S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Revista científica Ecociencia*, *9*(5);12-32. https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703

Cunín Chimborazo, R.,y Bravo, O. (2021). Modelo para Evaluar los Factores que Inciden en el Clima Laboral del GAD Provincial de Chimborazo. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, *21*(29).15-33.

Daza Corredor, S., Beltrán, L., y Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *29*(1);15-44.

Del Toro-Prada, J., Fernández-Rodríguez, F., y Zayas-Bastidas, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista científica episteme & praxis*, *2*(1);62-72.

Del Angel, E., Fernández, C., Santes, M., Fernández, H., y Zepeta, D. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería universitaria*, *17(* 3): 273-283. https://doi.org/10.62451/rep.v2i1.42

Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J., y Valdivia, R. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *13*(26),7-18.

Flores Florez, D. P., Díaz Fernández, J., y Fernández Parraga, J. (2024). Satisfacción laboral, estrés laboral y clima organizacional en el área de neurocirugía del Instituto Nacional de Salud Del Niño - Breña. *Revista Científica De Ciencias De La Salud*, *17*(1), 16–24. https://orcid.org/0000-0002-0075-6583

Flores Lima, G., Sarmiento, E., Ramos, N., Pullaguari, B., Castillo, A., y Cerezo, J. (2025). Impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico. *Revista InveCom*, *5*(3),47-63. https://doi.org/10.5281/zenodo.14292056 https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608

Flores Tang, J., yDelgado, J. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 634-647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608

Giraldo Duque, C. (2021). Actividades motivacionales que favorecen el incremento de la producción empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, economía y administración, 10*(9),1-21. https://doi.org/10.23913/ricea.v10i19.158

González Cerón, R., y Mejía, A. (2024). Incidencia del clima laboral en los niveles de estrés de los docentes de las carreras de salud de un Instituto Superior Tecnológico Particular de Quito, Ecuador. *GADE: Revista Científica*, *4*(5), 125-139. https://doi.org/10.63549/rg.v4i5.513

González-Vázquez, K., Román, K., y Bermeo, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Revista Dominio De Las Ciencias*, *7*(3), 1175–1185. http://orcid.org/0000-0002-9400-7953

Guachimbosa, C., Tamayo Rosero, D., Rosero Villalva, C., y Tamayo Ulloa, S. (2025). Clima y satisfacción laboral del talento humano en el Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación. *Revista Sinergia Académica*, *8(*1), 472-487. https://orcid.org/0000-0003-2023-8828

Guzmán Reyes, M., Ancín Adell, I., y Prieto Coello, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, *8*(2), 22–44. . https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474

Hernández Govea, L. (2022). Clima organizacional, concepto y alcance. *Revista Mahpat,*, 5;25-32.

Ibárcena Lajo, K. (2024). El Clima Organizacional y la productividad laboral en los. *Revista Académica Decisión Gerencial*, *3*(7);27-36. https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.57

Justiniano Flores, R.,y Cancino Cotrina, D. (2024). La motivación en el aprendizaje durante la última década. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *8(*32),380-392. https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1342

Kon-Cedeño, T. de J.,y Bravo-Giler, M. A. (2023). Gestión del Talento Humano y el Clima Laboral en la Corporación Financiera Nacional B.P. Sucursal Manta. *MQRInvestigar*, *7*(4), 1664–1684. https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1664-1684

Loor,G.(2021). El clima organizacional en la gestión del talento humano del Consejo de la Judicatura Manabí.*Revista Polo del Conocimiento.6*(10);44-66

Macías García, .., y Saltos, G. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la carrera de Ingeniería Química de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Educare*, *24*(1);11-32. https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1252

Macías-Quiroz, M., y Ruiz, S. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Revista Ingeniería Industria*, *16*(2);44-66.

Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Revista Acta universitaria*, *29*,119-135. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Márquez Coronel, A., Villegas, F., Moreira, K., y VGaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Revista Conrado*, *17(*80);32-52.

Mendoza-Vargas, J., Burbano-Pantoja, V., y Mendoza-Vargas, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Revista Información tecnológica*, (33)16,157-166. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157

Minaya, A., Ruiz, A., Concha, M., y Alva, M. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *9(*1),130-140. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678.

Molina, A., Moreno, M., Zapata, F., y Félix, R. (2025). Clima Organizacional: Conceptos Centrales y Recomendaciones Basadas en Evidencia Científica. *Revista científica y académica* , *5*(1), 2636–2654. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.1009

Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., y Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción . *Revista Científica Ecociencia, 6*(1), 1–24. https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184

Obando Changuán,M;Cayambe Flores,L;Gancino,M;yMiranda Loya,A;Camcho,V.(2020), Clima organizacional y satisfacción laboral: Una revisión de Literatura.*Revista electrónica TAMBARA.10*(7);796-807

Ordoñez-Freire, D., Salaza-Samaniego, J., Tapia-Espinoza, N., y Pacheco-Molina, A. (2020). Influencia del clima y la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano de las empresas comercializadoras. *Revista 593 Digital Publisher*, *5*(6);410-422. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.437

Ortiz Guillen, M., Noriga, C., Mamani, C., y Tuya, D. (2025). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista De Administración*, *5*(10)72-84. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.102

Ortiz-Guillén, M., Correa, S., Hoppe, S., y Varas, G. (2023). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional: análisis bibliométrico. *I+D Revista De Investigaciones*, *18*(2), 59–73. https://doi.org/10.33304/revinv.v18n2-2023006

Paredes, D., Ajala, E., Calderón, L., Guerra, V., y Otavalo, T. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador. *Revista Espacios*, *43*(3),4-22.

Pareja Ballón, A., Chiri, P., Ramírez, E., Segovia, C., y Sánchez, M. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Ciencia Latina Multidisciplinar*, *6*(4);1-14. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2812

Parrales Reyes, J., Castro Salazar, J., y Mary, H. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la. *Revista Polo del Conocimiento*, *8*(2);1038-1055. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5231

Pedraza Melo, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Revista Innovar*, *30*(76), 9-23. https://www.redalyc.org/journal/818/81863414002/html/

Pibaque, M., yMera, N. (2025). La gestión del talento humano y su aporte en el desempeño laboral. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, *28*(1);245-252. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091189.pdf

Quezada, K., Ruiz, M., y Alcivar, R. (2024). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el Hospital Civil Santa Teresita, Ecuador. *Revista Impulso*, *4*(8), 275-291. https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.62

Quizhpi López, A., y Guevara, E. (2024). El Talento Humano y la Satisfacción del Cliente en los hoteles de la ciudad de Tulcán. *Revista Tierra Infinita*, *10(*1), 72-81. https://doi.org/10.32645/26028131.1307

Reina-Andrade, E., y Macías-Zambrano, N. (2024). El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *Revista MQRInvestigar*, *8*(3), 705–727. https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1497

Reyes, M., Ancin, I., y Coello, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, *8*(2);22-44. https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474

Reyes Fonseca,S;Larzabal Fernández,A.,(2023). Relación del clima organizacional con la

satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A. *10*(1);41-53

Ríos-López, L., Saldaña, C., Alejandría, C., y Fasanando, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, *2*(1);15-22. https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455

Rodríguez, L. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Revista Trascender, contabilidad y gestión*, *6*(18),28-40. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126

Rojas, C., Martínez, P.,y Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Reviosta Espacios*, *41*(32);1-14.

Saeteros-Zamora, J., y Orbe Guaraca, M. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, *7*(3),1-21.

Sánchez Lima, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos. *Revista de Investigacion Psicologica*, *25*(1),71-82.

Sanchez-Sanchez, K., Rojas-Regalado, W., Terrones-Quispe, S., Quinteros-Zúñiga, R., y Renzo Carranza, E. (2023). Liderazgo de servicio como predictor del rendimiento laboral en colaboradores municipales de la provincia de San Martín, en el contexto de COVID-19. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, *32*(1): 45-53

Sandivares, F. (2023). Clima laboral: percepción del personal de enfermería y las oportunidades de mejora. *Revista Notas De Enfermería,*, *24*(42), 58-67.

Santamaria, A., Hernández, H., y Niebles, W. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Revista Espacios*, *41*(38);18-33.

Torres-Pérez, B., y Huamanchumo-Venegas, H. (2024). Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora. *Revista científica en ciencias sociales*, 6(2),10-36.

Trávez - Batallas, L., y Romero-Poveda, A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en la corporación nacional de electricidad unidad de negocio Bolívar. *Revista Científica Tesla*, *4*(2);1-15. https://doi.org/10.55204/trc.v4i2.e427

Tumbaco Martínez, A., Moran, A., Tumbaco, R., y Zamora, M. (2023). Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5),4601-4619.

Ulloa Pimienta, A. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporáneos*, *2*(18);1-17.

Yautibug Sagñay, T., Noroña, D., y Vega, V. (2022). Clima Organizacional y factores determinantes hospital de especialidades San Juan, Riobamba 2020. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, *21*(1);1-10. h

Zambrano Álvarez, G.,y Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Revista PODIUM*, (42), 151–168.