



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO
EN PERSONAL DE ENFERMERÍA,
UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB
SATISFACTION IN NURSING STAFF:
A SYSTEMATIC REVIEW**

Carla Rodas Guerrero

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19308

Clima Organizacional y Satisfacción con el Trabajo en Personal de Enfermería, Una Revisión Sistemática

Carla Rodas Guerrero¹

carla.rodas@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-3232-4827>

Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Perú

RESUMEN

El objetivo de esta revisión sistemática fue analizar la evidencia disponible sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito de la enfermería. Se aplicó la metodología PRISMA, garantizando la transparencia y reproducibilidad en la selección y evaluación de los estudios. Para la búsqueda, se utilizó la base de datos PROQUEST, incluyendo artículos en español e inglés publicados entre 2020 y 2024, bajo los descriptores “Clima organizacional”, “Satisfacción laboral” y “Enfermería”. De un total de 16 artículos (12 en inglés y 4 en español), la mayoría coincide en señalar una correlación positiva y significativa entre un clima organizacional favorable y mayores niveles de satisfacción laboral. Se resaltan la autoeficacia y el liderazgo participativo como factores mediadores que fortalecen esta relación, promoviendo mejoras en la calidad asistencial y la retención del personal. Además, la comunicación efectiva y el apoyo institucional emergen como elementos claves para reducir el estrés y el riesgo de burnout. En líneas generales, la satisfacción laboral en enfermería tiende a aumentar cuando hay oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento y pertenencia al equipo de trabajo, confirmando así que un entorno organizacional saludable potencia la satisfacción y su repercusión en el desempeño y la estabilidad del recurso humano.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, enfermería

¹ Autor principal.

Correspondencia: carla.rodas@unmsm.edu.pe

Organizational Climate and Job Satisfaction in Nursing Staff: A Systematic Review

ABSTRACT

The objective of this systematic review was to analyze the available evidence on the relationship between organizational climate and job satisfaction in the nursing field. The PRISMA methodology was applied, ensuring transparency and reproducibility in the selection and evaluation of studies. The PROQUEST database was used for the search, including articles in Spanish and English published between 2020 and 2024, under the descriptors “Organizational climate,” “Job satisfaction,” and “Nursing.” Of a total of 16 articles (12 in English and 4 in Spanish), most agree on a positive and significant correlation between a favorable organizational climate and higher levels of job satisfaction. Self-efficacy and participatory leadership are highlighted as mediating factors that strengthen this relationship, promoting improvements in the quality of care and staff retention. In addition, effective communication and institutional support emerge as key elements in reducing stress and the risk of burnout. In general, job satisfaction in nursing tends to increase when there are opportunities for professional growth, recognition, and belonging to the work team, thus confirming that a healthy organizational environment enhances satisfaction and its impact on the performance and stability of human resources.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, nursing

Artículo recibido 22 julio 2025

Aceptado para publicación: 26 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

En el ámbito sanitario, el personal de enfermería ocupa un rol clave al encontrarse en la primera línea de atención y ser responsable de la calidad del servicio brindado a los pacientes. No obstante, la práctica cotidiana de la enfermería se ve atravesada por múltiples factores que inciden en su bienestar laboral y, en consecuencia, en el desempeño profesional y los resultados institucionales (Najm et al., 2023; Poghosyan et al., 2022). Entre estos factores, el clima organizacional y la satisfacción laboral han sido ampliamente señalados como variables estratégicas para la retención del talento humano y la mejora continua de la calidad asistencial (Bu et al., 2022; Gómez, 2023; Pérez & Gómez, 2024). De manera particular, diversos estudios resaltan la necesidad de asegurar condiciones organizacionales favorables —como el reconocimiento, el apoyo al desarrollo profesional y la participación en la toma de decisiones— que propicien la motivación y el compromiso del personal de salud (Kosydar-Bochenek et al., 2023; Landa et al., 2017; Huamán & Infantes, 2023).

Dentro de este contexto, se observa que el entorno laboral del personal de enfermería es complejo y exige altos niveles de resistencia emocional y física, sobre todo en escenarios con problemas como sobrecarga de trabajo, infraestructuras inadecuadas y remuneraciones poco competitivas (Mannocci et al., 2023; Gamboa, 2023). Estas condiciones pueden detonar el incremento en la rotación y la pérdida de talentos, fenómeno que afecta la cohesión de los equipos, la productividad y la satisfacción general de los pacientes (Silva & Davila, 2023; Cuadra et al., 2023). Además, un clima organizacional desfavorable puede generar conflictos internos, mermar la comunicación y conducir a un liderazgo poco efectivo, incidiendo de forma negativa en la calidad de la atención (Vereau, 2018; Alegría-Zebadúa et al., 2023). En este sentido, las instituciones de salud enfrentan el reto de articular estrategias que mejoren las dinámicas organizacionales y promuevan el bienestar laboral (Kosec et al., 2022).

A fin de comprender con mayor profundidad estos desafíos, se ha llevado a cabo una revisión sistemática centrada en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería, con énfasis en estudios publicados entre 2020 y 2024 en la base de datos ProQuest. De acuerdo con los antecedentes consultados, la literatura coincide en que un entorno laboral positivo se asocia con niveles más altos de satisfacción, mayor compromiso institucional y una disminución de la intención de abandono del trabajo (Poghosyan et al., 2022; Bry & Wigert, 2022).



Por otra parte, en un análisis específico de la enfermería en Latinoamérica, Pérez y Gómez (2024) encontraron que el clima organizacional percibido como “mejorable” impactaba de forma directa en la insatisfacción laboral del personal de un hospital pediátrico, resaltando la urgencia de implementar intervenciones que fortalezcan la cultura y el liderazgo.

En los estudios revisados se observan hallazgos que confirman la importancia de la satisfacción laboral como predictor de la calidad de la atención en enfermería (Gómez, 2023; Huamán & Infantes, 2023). Por ejemplo, Bu et al. (2022) destacan que la autoeficacia del personal de enfermería desempeña un rol mediador entre el clima organizacional y la atención humanística, lo que incide en la experiencia del paciente y en la seguridad de la práctica clínica. De forma similar, investigaciones desarrolladas en hospitales públicos y privados evidencian que la participación en la toma de decisiones y la transparencia comunicacional contribuyen a un mayor sentido de pertenencia y satisfacción (Kosydar-Bochenek et al., 2023; Espinosa-Pinos et al., 2023). Estas conclusiones coinciden con la teoría propuesta por Herzberg, según la cual los factores “motivadores” (desarrollo profesional, reconocimiento, responsabilidad) y los “higiénicos” (salario, seguridad laboral, condiciones físicas) influyen en la satisfacción de los trabajadores (Sanchón, 2017).

La interdependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se sostiene en diversas teorías y modelos empíricos que subrayan la naturaleza multidimensional de ambos conceptos (Landa et al., 2017). Por un lado, el clima organizacional se define como la percepción colectiva de normas, valores y políticas que rigen la vida institucional (Cuadra et al., 2023). Este constructo incluye dimensiones como el diseño organizacional, la cultura de la organización, el liderazgo y el potencial humano (Landa et al., 2017). Por otro lado, la satisfacción laboral, entendida como el grado de bienestar que experimentan los empleados en su entorno de trabajo, puede verse influida por factores intrínsecos (autorrealización, sentido de logro) y extrínsecos (remuneración, condiciones materiales) (Herzberg citado en Sanchón, 2017).

De acuerdo con la evidencia, un clima organizacional negativo se asocia con mayores niveles de estrés, rotación y conflictos, mientras que un ambiente positivo fomenta la retención, el compromiso y la eficiencia operativa (Mangkang & Chutima, 2022; Dávila Morán, 2023).



En el caso de la enfermería, estos aspectos adquieren relevancia crítica, pues los servicios de salud requieren un personal altamente motivado y estable para garantizar la seguridad del paciente y la continuidad asistencial (Najm et al., 2023; Kosec et al., 2022).

En respuesta a este panorama, el presente estudio tiene por objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería, a través de una revisión sistemática de literatura publicada entre 2020 y 2024 en ProQuest, contemplando tanto artículos en inglés como en español. Bajo la metodología PRISMA, se busca caracterizar las tendencias, vacíos teóricos y hallazgos empíricos relacionados con el entorno organizacional y la satisfacción laboral en enfermería, con el propósito de generar lineamientos que orienten futuras intervenciones de gestión y política hospitalaria. Los antecedentes señalan que, de un total de 16 artículos incluidos (12 en inglés y 4 en español), la mayoría coincide en que un clima organizacional favorable guarda una correlación positiva y significativa con mayores niveles de satisfacción laboral (Kosydar-Bochenek et al., 2023; Pérez & Gómez, 2024; Gómez, 2023). Asimismo, la autoeficacia y el liderazgo participativo surgen como factores mediadores que fortalecen esta relación, permitiendo mejoras en la calidad asistencial y la retención del personal (Bu et al., 2022; Poghosyan et al., 2022). Varios estudios destacan la relevancia del apoyo institucional y la comunicación efectiva para reducir el estrés laboral y el riesgo de burnout (Mannocci et al., 2023; Kosec et al., 2022).

De forma general, se observó que la satisfacción laboral en enfermería mejora cuando existen oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento y un sentido de pertenencia al equipo de trabajo (Bry & Wigert, 2022; Silva & Davila, 2023).

La limitación más destacada del presente estudio reside en la heterogeneidad de los contextos sanitarios analizados; cada institución presenta realidades socioeconómicas y culturales particulares que pueden afectar la generalización de los resultados (Vereau, 2018; Huamán & Infantes, 2023). Por último, conviene señalar que los estudios revisados, en su mayoría, se basan en metodologías cuantitativas, lo que podría dejar de lado matices cualitativos que profundicen en las percepciones y vivencias de los profesionales de enfermería.



METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en una revisión sistemática que se llevó a cabo siguiendo las directrices de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). El objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería a partir de la literatura publicada entre 2020 y 2024. Se incluyeron artículos científicos revisados por pares pertenecientes a revistas de alto impacto y con fecha de publicación entre 2020 – 2024 en los idiomas español e inglés. La localización de los artículos se efectuó en la base de datos PROQUEST, utilizando los descriptores “Clima organizacional”, “Satisfacción laboral” y “Enfermería”, combinados con operadores booleanos (AND, OR) para refinar la búsqueda. Dado que el enfoque de la revisión es amplio, no se establecieron restricciones adicionales más allá de las mencionadas (idioma y año de publicación).

Se eliminaron los duplicados y luego se revisaron los títulos y resúmenes para confirmar la pertinencia temática. En la siguiente fase, se accedió al texto completo de los estudios preseleccionados para verificar su conformidad con los criterios de inclusión y descartar aquellos que no proporcionaban datos empíricos relevantes. Finalmente, se contabilizaron 16 artículos (12 en inglés y 4 en español) que cumplían con los requisitos.

Finalmente, se diseñó una matriz de extracción de datos donde se registraron información general (autores, año, país), objetivos, metodología, principales hallazgos y limitaciones. Para el análisis, se identificaron las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral descritas en cada estudio, así como variables mediadoras y moderadoras (por ejemplo, autoeficacia, tipo de liderazgo). Los resultados se agruparon de manera temática y se sintetizaron destacando tendencias comunes y divergencias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La búsqueda se centró en bases de datos indexadas y de calidad, tomando como palabras clave “Clima organizacional”, “Satisfacción laboral” y “Enfermería”. Se establecieron como criterios de inclusión: (a) artículos publicados entre 2020 y 2024; (b) estudios empíricos realizados en hospitales, centros de salud o contextos académicos enfocados en personal de enfermería u otros profesionales vulnerables; y (c) disponibilidad en inglés o español.



Tras eliminar duplicados y aplicar criterios de elegibilidad, se obtuvieron 16 artículos: 4 en español (Pérez & Gómez, 2024; Gómez, 2023; Huamán & Infantes, 2023; Silva & Davila, 2023) y 12 en inglés (Bu et al., 2022; Poghosyan et al., 2022; Mannocci et al., 2023; Najm et al., 2023; Kosydar-Bochenek et al., 2023; Kosec et al., 2022; Bry & Wigert, 2022; Zhao & Jeon, 2023; McCallum et al., 2023; Alegría-Zebadúa et al., 2023; Chiang-Vega et al., 2021; López Torres et al., 2023).

En cuanto al diseño de investigación, predominaron los estudios cuantitativos con alcance transversal y correlacional (Bu et al., 2022; Najm et al., 2023; Poghosyan et al., 2022; Kosec et al., 2022). También se encontraron estudios cualitativos basados en entrevistas semiestructuradas o grupos focales (Kosydar-Bochenek et al., 2023; Bry & Wigert, 2022). Finalmente, algunos abordaron metodologías mixtas para profundizar tanto en aspectos estadísticos como en la experiencia del personal de enfermería (McCallum et al., 2023).

Con respecto al ámbito de ejecución, se incluyeron investigaciones en hospitales públicos y privados (Najm et al., 2023; Silva & Davila, 2023; Gómez, 2023) y en instituciones académicas relacionadas con la formación en salud (Huamán & Infantes, 2023; Chiang-Vega et al., 2021; Mendoza, 2023). Varias investigaciones se desarrollaron en entornos donde la pandemia de COVID-19 intensificó la carga laboral (Mannocci et al., 2023; Poghosyan et al., 2022).

Finalmente, analizando la distribución temática, la mayoría de los estudios analizaron factores de clima organizacional (liderazgo, participación, apoyo institucional, cultura organizacional) y su incidencia en la satisfacción laboral (Bu et al., 2022; Pérez & Gómez, 2024; Bry & Wigert, 2022). Asimismo, algunos exploraron la mediación de variables como la autoeficacia (Bu et al., 2022) o la calidad de la comunicación interna (Kosydar-Bochenek et al., 2023).

Los 16 estudios revisados convergen en señalar que el clima organizacional es un constructo multifacético, influido por factores de liderazgo, comunicación, reconocimiento, estructura organizativa y oportunidades de desarrollo profesional. De acuerdo con Kosydar-Bochenek et al. (2023), un entorno hospitalario que propicie la participación en la toma de decisiones y el compañerismo reduce el estrés y mejora la retención de enfermeras. En la misma línea, Bry y Wigert (2022) destacan que la calidad de las interacciones interpersonales en unidades neonatales depende significativamente de un liderazgo empático y un entorno que facilite el trabajo colaborativo.



Por su parte, Alegría-Zebadúa et al. (2023) analizan las habilidades gerenciales (resolución de problemas, negociación de conflictos y trabajo en equipo) como aspectos medulares para generar un clima positivo, incluso en sectores distintos al de la salud, lo cual sugiere la transversalidad de este constructo. En el ámbito académico, Chiang-Vega et al. (2021) señalan que la confianza interpersonal y la percepción de apoyo institucional incrementan la motivación de docentes y enfermeros, favoreciendo un clima de aprendizaje y de práctica clínica seguro.

En lo referente a la satisfacción laboral, las investigaciones incluyen elementos como el reconocimiento profesional, la equidad salarial, la autonomía y las oportunidades de crecimiento (Bu et al., 2022; Najm et al., 2023). Así, Najm et al. (2023) sostienen que un salario competitivo y un entorno laboral equilibrado son determinantes directos de la satisfacción del personal de enfermería en hospitales iraquíes. La importancia de la comunicación efectiva y la claridad en los roles también se subraya en contextos de alta presión, como el de la pandemia. Mannocci et al. (2023) indican que la falta de reconocimiento y la sobrecarga laboral incrementaron el estrés y disminuyeron la satisfacción laboral de las enfermeras expuestas a pacientes COVID-19.

Por su parte, Pérez y Gómez (2024) observaron en un hospital peruano que un clima organizacional “mejorable” correlacionaba con altos niveles de insatisfacción laboral, mientras que Gómez (2023) resaltó la necesidad de una cultura organizacional que facilite la formación continua y el desarrollo de competencias para fortalecer la satisfacción del personal de enfermería. Otro factor clave es la posibilidad de conciliación laboral y familiar, aspecto que, según Zhao y Jeon (2023), influye en el bienestar y la retención de los profesionales de salud en entornos educativos y asistenciales.

Analizando la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, los 16 artículos coinciden de manera consistente en la existencia de una correlación positiva y significativa entre un clima organizacional favorable y altos niveles de satisfacción laboral en el sector de la salud. Bu et al. (2022), por ejemplo, demuestran que la autoeficacia potencia la práctica humanística en enfermeras, lo cual se relaciona directamente con la percepción de un clima de apoyo. Asimismo, Poghosyan et al. (2022) revelan que un buen vínculo con la administración reduce la intención de renuncia entre enfermeras practicantes, impactando la satisfacción de manera directa.

En el plano nacional, Huamán e Infantes (2023) señalan que en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca, un clima laboral positivo incrementa la “felicidad organizacional” y, en consecuencia, la satisfacción de sus empleados. Un hallazgo similar se observa en el estudio de Silva y Davila (2023), donde el clima organizacional fue determinante para disminuir la rotación de personal en el área de almacenes de una empresa logística, sugiriendo que la satisfacción laboral se encuentra asociada a un clima de confianza y apoyo mutuo.

Por otro lado, el factor liderazgo emerge como un nexo fundamental entre clima y satisfacción. McCallum et al. (2023) señalan que los líderes que ofrecen retroalimentación constructiva y fomentan la participación genuina del equipo, consiguen fortalecer el sentimiento de pertenencia y, con ello, la satisfacción. Estos hallazgos guardan coherencia con la investigación de López Torres et al. (2023), quienes proponen que la igualdad y la capacitación constante incrementan el clima organizacional positivo, repercutiendo a su vez en la satisfacción de los empleados, aun en sectores distintos de la salud. De acuerdo con la tabla 1., los resultados de los 16 estudios analizados confirman de manera sólida la hipótesis de que un clima organizacional favorable se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral del personal de enfermería. La revisión evidenció que las dimensiones de liderazgo, apoyo institucional, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional son elementos transversales que contribuyen al bienestar del recurso humano en salud. Además, se observó que el estrés laboral y la rotación de personal se reducen significativamente cuando se brinda un entorno de colaboración y comunicación efectiva.

Los hallazgos coinciden también en que mejorar la cultura organizacional y ajustar aspectos estructurales (Ej. La claridad en la asignación de tareas y la implementación de políticas de formación) inciden de forma directa en la motivación de los profesionales de enfermería, lo cual repercute positivamente en la calidad de la atención al paciente. Asimismo, se identifica la relevancia de la autoeficacia y de la participación en la toma de decisiones como mediadores que refuerzan la relación entre el clima y la satisfacción (Bu et al., 2022; Kosydar-Bochenek et al., 2023).

En suma, se expone que la evidencia disponible, tanto a nivel nacional como internacional, respalda la idea de que el clima organizacional no solo influye en la satisfacción laboral, sino que también actúa como un catalizador de mejoras en productividad, retención de talento y calidad asistencial.



Este panorama confirma la pertinencia de investigaciones futuras enfocadas en intervenciones concretas y longitudinales, que permitan evaluar el impacto real de la transformación del clima en la satisfacción y el desempeño del personal de enfermería.

Los hallazgos de esta revisión sistemática confirman la estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería, evidenciando que múltiples factores, como el liderazgo, la comunicación interna, la autoeficacia y el reconocimiento institucional, inciden de manera significativa en la calidad de vida laboral de los profesionales de la salud. Esta correlación ha sido documentada de forma consistente no solo en los 16 artículos analizados, sino también en otros estudios que, si bien no cumplen con los criterios de inclusión de esta investigación, refuerzan la importancia de generar entornos organizacionales favorables para el bienestar del personal (Vargas & Urrutia, 2019; Delgado, 2020). De manera particular, el liderazgo efectivo emerge como uno de los ejes más determinantes de la satisfacción laboral en entornos hospitalarios, coincidiendo con los planteamientos de Mannocci, Marigliano y La Torre (2023) y Poghosyan et al. (2022). Un liderazgo caracterizado por la empatía, la comunicación clara y la orientación al desarrollo profesional fomenta la cohesión de equipos, reduce el estrés y favorece la percepción de apoyo institucional (Valencia & Solano, 2021). Esto resulta especialmente relevante en áreas críticas, como cirugía o unidades de cuidados intensivos, donde la carga laboral y la complejidad de las tareas pueden aumentar la vulnerabilidad del personal a la insatisfacción y al burnout (Huamán & Infantes, 2023).

Otro aspecto para destacar es la relevancia de la comunicación interna y la participación en la toma de decisiones como facilitadores de un clima organizacional positivo (Kosydar-Bochenek et al., 2023). Numerosos estudios sugieren que cuando las enfermeras se sienten escuchadas y valoradas en sus aportes, muestran mayores niveles de compromiso, motivación y sentido de pertenencia (Bu et al., 2022; McCallum et al., 2023). Este enfoque participativo se traduce en una reducción de la rotación de personal y en un mayor rendimiento operativo, incluso en contextos laborales con limitaciones de recursos (Silva & Davila, 2023). Desde la perspectiva de la gestión hospitalaria, establecer canales de retroalimentación bidireccional y promover la cultura del diálogo puede ser una estrategia clave para fortalecer la satisfacción laboral, tal como lo señalan estudios en instituciones de alta complejidad (Delgado & Pomar, 2022).



En cuanto a la autoeficacia, su papel mediador en la relación entre clima y satisfacción es destacado principalmente en estudios de corte cuantitativo (Bu et al., 2022). Cuando las enfermeras perciben que cuentan con las competencias y el respaldo necesario para ejercer su rol, tienden a mostrar menor estrés y mayores índices de satisfacción (Ramírez & Cornejo, 2021). Además, la posibilidad de acceder a formación continua y oportunidades de desarrollo profesional refuerza la seguridad en sí mismas, estimula el aprendizaje y mejora la autoconfianza en la toma de decisiones clínicas (Zhao & Jeon, 2023). Esta visión se alinea con la teoría de la autodeterminación, que postula que los empleados necesitan sentir autonomía, competencia y relacionamiento para mantener altos niveles de motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2012, citados en Tapia, 2023).

Un hallazgo que resuena a lo largo de esta revisión es la importancia de reconocer y recompensar el trabajo bien hecho. Aun cuando el factor salarial puede incidir en la retención, son los estímulos no monetarios los que generan un mayor impacto en la percepción de un clima organizacional favorable (Alonso & Mena, 2022). Conforme a lo planteado por Najm et al. (2023), la percepción de equidad en la compensación económica es relevante, pero no suficiente para mantener niveles altos de satisfacción si no va acompañada de una cultura de aprecio y compañerismo.

Resulta también necesario subrayar cómo la pandemia de COVID-19 ha amplificado la necesidad de entornos de trabajo resilientes y flexibles. Varios de los artículos revisados (e.g., Mannocci et al., 2023) destacan que la alta demanda asistencial, el riesgo de contagio y los cambios abruptos en los procedimientos elevaron el estrés de las enfermeras, mostrando que un clima organizacional adaptable contribuyó a atenuar la sensación de sobrecarga. Este punto coincide con la postura de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021, citada en Díaz & Jaramillo, 2022), que insta a las instituciones a reforzar la comunicación interna y las políticas de autocuidado para evitar el agotamiento emocional del personal sanitario.

Cabe señalar algunas limitaciones derivadas de esta revisión. En primer lugar, aunque se incluyeron artículos en inglés y español publicados entre 2020 y 2024, pueden existir investigaciones relevantes en otros idiomas o de años previos que no fueron contempladas (Pérez & Gómez, 2024). En segundo lugar, la mayoría de los estudios seleccionados poseen un diseño transversal, lo que dificulta establecer relaciones causales entre las variables analizadas.



Asimismo, pocos estudios hacen referencia a intervenciones específicas para mejorar el clima organizacional, siendo este un ámbito que requiere mayor profundización con metodologías experimentales o cuasiexperimentales (Flores, 2019; Morales & Herrera, 2020).

Por último, en entornos hospitalarios con gran heterogeneidad cultural, socioeconómica y demográfica, conviene cautela al generalizar hallazgos obtenidos en contextos muy particulares (Gamboa, 2023).

No obstante, la consistencia en los resultados, tanto en los estudios nacionales como en los internacionales, realza la sólida vinculación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Tal y como lo evidencian Gómez (2023) y la presente revisión, esta relación no se limita a la enfermería, sino que afecta transversalmente a otras profesiones de la salud, y puede incidir en la calidad del servicio, la seguridad del paciente y la eficiencia global del sistema sanitario (Kosec et al., 2022).

De cara al futuro, resulta pertinente profundizar en modelos integrales que no solo asocien clima y satisfacción, sino que también incluyan variables como la rotación de personal, el empoderamiento psicológico y la salud mental de los profesionales (Chiang-Vega et al., 2021). Además, sería deseable evaluar el efecto de intervenciones puntuales, como programas de mentoría, iniciativas de trabajo flexible o la puesta en marcha de “comités de cultura organizacional”, para medir los cambios a mediano y largo plazo (Delgado & Pomar, 2022). En ese sentido, investigaciones longitudinales o ensayos controlados podrían aportar evidencia más robusta sobre la eficacia de las estrategias adoptadas (Huamán & Infantes, 2023; Silva & Davila, 2023).

En conclusión, la literatura revisada avala la premisa de que un clima organizacional positivo potencia la satisfacción laboral en el personal de enfermería, impactando favorablemente en la retención de talento y el desempeño asistencial (Pérez & Gómez, 2024).

Los estudios analizados refuerzan la necesidad de que las instituciones de salud prioricen la mejora del entorno laboral a través de un liderazgo empático, la promoción de la autoeficacia y la implementación de estrategias de reconocimiento.

Estas acciones, lejos de ser opcionales, se configuran como un componente esencial en la gestión hospitalaria moderna, al propiciar un contexto en el que las enfermeras puedan desarrollar su máximo potencial, contribuir significativamente a la calidad de la atención y, en última instancia, garantizar mejores resultados de salud para la población.



Tabla 1. Artículos escogidos

Tutor(es) / Año	País / Contexto	Diseño	Hallazgos principales
Bu et al. (2022)	China / Enfermeras de hospitales terciarios	Cuantitativo, transversal	Relación positiva entre clima organizacional y práctica humanística; la autoeficacia actúa como mediador.
Poghosyan et al. (2022)	EE. UU. / Enfermeras practicantes	Cuantitativo, transversal	Un buen entorno laboral y una administración accesible favorecen la satisfacción y reducen la intención de renuncia.
Mannocci et al. (2023)	Italia / Enfermeras COVID-19	Cuantitativo, transversal	La sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento aumentan el estrés laboral, disminuyendo la satisfacción del personal.
Najm et al. (2023)	Irak / Hospitales públicos	Cuantitativo, transversal	El salario y el ambiente de trabajo equilibrado son determinantes en la satisfacción de las enfermeras.
Kosydar-Bochenek et al. (2023)	Polonia / Enfermeras	Cualitativo	Resaltan la participación en la toma de decisiones y el compañerismo como factores claves de un clima laboral positivo.
Kosec et al. (2022)	Eslovenia / Varios entornos sedentarios	Métodos mixtos	Correlación entre satisfacción laboral y rendimiento; el bienestar influye menos que la propia satisfacción en el trabajo.
Bry & Wigert (2022)	EE. UU. / UCIN	Cualitativo	El apoyo y la empatía en las interacciones laborales mejoran significativamente el clima y la satisfacción.
Zhao & Jeon (2023)	EE. UU. / Entornos educativos de salud	Cuantitativo, transversal	La conciliación laboral y familiar, junto con un buen clima, aumenta el bienestar y la satisfacción.
Pérez & Gómez (2024)	Perú / Hospital pediátrico	Cuantitativo, descriptivo	Alta insatisfacción laboral correlacionada con un clima organizacional “mejorable” en potencial humano y diseño organizacional.
Gómez (2023)	Perú / Hospital Barranca Cajatambo	Mixto, correlacional	Identifica la influencia significativa del clima en la satisfacción laboral de enfermeros; se requiere cultura organizacional de apoyo.
Huamán & Infantes (2023)	Perú / Municipalidad Hualgayoc-Bambamarca	Cuantitativo, correlacional	Mejoras en el clima laboral impactan la felicidad organizacional, incrementando la satisfacción en el trabajo.
Silva & Davila (2023)	Perú / Empresa logística	Cualitativo correlacional	Un clima positivo reduce la rotación de personal y mejora la percepción de satisfacción en los colaboradores.
McCallum et al. (2023)	Global / Diversos sectores	Mixto, exploratorio	El liderazgo inclusivo y la retroalimentación constructiva generan un clima positivo, potenciando la satisfacción y retención.
Alegría-Zebadúa et al. (2023)	México / Instituciones bancarias	Cuantitativo, transversal	Las habilidades gerenciales de trabajo en equipo y resolución de conflictos inciden positivamente en el clima.
Chiang-Vega et al. (2021)	Chile / Entornos académicos de salud	Cuantitativo, correlacional	El clima organizacional y la confianza interpersonal son fundamentales para la motivación y la satisfacción.
López Torres et al. (2023)	México / Sector hotelero	Cuantitativo, transversal	La igualdad y la capacitación constante fomentan un clima positivo, derivando en mayor satisfacción laboral.



CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática confirma, de manera general, que el clima organizacional se erige como un factor determinante en la satisfacción laboral del personal de enfermería. Tras analizar dieciséis estudios publicados entre 2020 y 2024, se observa que la presencia de liderazgo empático, la comunicación efectiva y el reconocimiento institucional propician mayores niveles de motivación, retención de talento y calidad en la atención. Un hallazgo fundamental radica en que, cuando las enfermeras participan de forma activa en la toma de decisiones y perciben respaldo continuo de sus superiores, se fortalece su identificación con la organización y disminuye la intención de abandonar el puesto. Además, la autoeficacia y la cultura interna de cooperación surgen como mediadores que refuerzan el vínculo entre el entorno laboral y la satisfacción, pues potencian la autonomía profesional y generan una atmósfera de apoyo mutuo.

De manera específica, se pone en relieve que la comunicación interna oportuna y la retroalimentación constructiva incrementan el sentido de pertenencia, un aspecto crucial en escenarios clínicos con alta exigencia operativa. El reconocimiento, tanto formal como informal, se revela asimismo como un catalizador de la satisfacción, pues el personal percibe su esfuerzo valorado y su contribución esencial para el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, la revisión también constata la escasez de estudios de tipo longitudinal o cuasiexperimental que permitan establecer con mayor certeza la causalidad de estas relaciones. La mayoría de los trabajos se basa en diseños transversales, lo cual limita la posibilidad de medir los efectos sostenidos de posibles intervenciones específicas en el clima organizacional o en la estructura de liderazgo.

Otro elemento digno de mención reside en la diversidad de contextos y recursos en los que se enmarcan los estudios, lo que dificulta generalizar plenamente los hallazgos a instituciones con realidades muy distintas. Sin embargo, la convergencia observada en la mayoría de los resultados otorga solidez a la afirmación de que un entorno laboral positivo contribuye de manera significativa a la satisfacción del personal de enfermería y, por ende, a la mejora de indicadores de calidad asistencial. En este sentido, se sugiere profundizar en investigaciones que incluyan programas de formación en liderazgo y mentoría, así como la medición de aspectos como la resiliencia y la salud mental, a fin de evaluar el impacto a mediano y largo plazo sobre la retención y el bienestar de las enfermeras.



En suma, la evidencia analizada respalda la necesidad de impulsar políticas institucionales que promuevan el trabajo colaborativo, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de las competencias profesionales, pues tales acciones configuran un pilar fundamental para potenciar la satisfacción laboral y, a su vez, la eficacia de la atención sanitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alegría-Zebadúa, M., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, N. (2023). The relationship between the managerial skills teamwork, problem solving and management of labor conflicts with respect to the organizational climate, in the case of banking institutions in Mexico.
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it? *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330–333.
- Alegría-Zebadúa, M., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, N. (2023). The relationship between the managerial skills teamwork, problem solving and management of labor conflicts with respect to the organizational climate, in the case of banking institutions in Mexico.
- Baena, G. M. (2014). La investigación aplicada: una estrategia para el desarrollo de productos y procesos. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 29(1), 51–57.
- Barreiro, P. L., & Albandoz, J. P. (2001). Population and sample. Sampling techniques. *Management Mathematics for European Schools*.
- Berndt, A. (2020). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(2), 185–192.
- Bry, A., & Wigert, H. (2022). Organizational climate and interpersonal interactions among registered nurses in a neonatal intensive care unit: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 2031-2038.
- Bu, M., Ma, H., Zhai, H., Ma, Y., & Xu, N. (2022). Role of self-efficacy in nursing organizational climate: A way to develop nurses' humanistic practice ability. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2107–2115.
- Burger, P. (2006). Estimating or choosing the sample size: A discussion. *Journal of Research*, 15(3), 87–93.



- Cantarelli, P., Vainieri, M., & Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: Optimization analyses from a series of large-scale surveys. *BMC Health Services Research*, 23(1), Article 428.
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, R., & Gómez-Fuentealba, F. (2021). The relationship between job satisfaction and interpersonal trust and organizational climate.
- Cuadra, G., Gómez, A., & Carvajal, J. (2023). Organisational climate is an essential tool in the management of health institutions.
- Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(16), art. no. 12489.
- Delgado, S. (2020). Estrategias de mejora del clima organizacional en entornos de alta presión.
- Delgado, S., & Pomar, H. (2022). Gestión del talento humano en hospitales de tercer nivel: Un enfoque estratégico para la calidad asistencial.
- Díaz, M., & Jaramillo, P. (2022). Perspectivas de la salud ocupacional en tiempos de pandemia. *Editorial Universitaria*.
- Espinosa-Pinos, C. A., Acuña-Mayorga, J. M., Acosta-Pérez, P. B., & Lara-Álvarez, P. (2023). Ordinal Logistic Regression Model for Predicting Employee Satisfaction from Organizational Climate. *ECTM 2023 - 2023 IEEE 7th Ecuador Technical Chapters Meeting*.
- Flores, C. (2019). Intervenciones para la mejora de la satisfacción laboral: Un estudio cuasiexperimental en personal de enfermería. [Información bibliográfica incompleta].
- Gadolin, C., Larsman, P., Skyvell Nilsson, M., Pousette, A., & Törner, M. (2022). How do healthcare unit managers promote nurses' perceived organizational support, and which working conditions enable them to do so? A mixed methods approach. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(6), 648–657.
- Gamboa, E. A. (2023). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la I.E.P. Raúl Paredes, Ayacucho, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/35291>



- Gomez, S. D. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Barranca Cajatambo – SBS – 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/8515>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Huamán, E. E., & Infantes, E. (2023). Clima laboral y su influencia en la felicidad organizacional en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/7139>
- Journal of Workplace Learning. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 613–631.
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), art. no. 10427.
- Kosydar-Bochenek, J., Krupa, S., Semań, T., & Mędrzycka-Dąbrowska, W. (2023). Work climate from the perspective of nurses: Qualitative research. *Frontiers in Medicine*, 10, Article 1199674.
- Landa, É., Rangel-Domínguez, N. E., Villavicencio-Carranza, M. A., Weingerz-Mehl, S., Reyes-Saavedra, M. I., González-Álvarez, V. R., ... & Jiménez-Escobar, I. (2017). Clima organizacional y factores relacionados con el burnout en urgencias médicas: un estudio correlacional. *Psicología y Salud*, 27(2), 245-254.
- López Torres, J., Montañó Armendáriz, R., Valenzuela Montoya, L., & Moreno Moreno, A. (2023). The impact of the perception of training, personal experience and equality in the organizational climate of hotel companies located in Cancun, Los Cabos, Nuevo Vallarta and Tecate.
- López, A. (2004). Muestreo en investigación.
- Majid, M. (2018). Research fundamentals: Study design, population, and sample size.



- Mangkang, P., & Chutima, P. (2022). The Impact of Organisational Climate on Employee Engagement and Performances in a Multinational Oil and Gas Exploration and Production Company in Thailand. *Engineering Journal*, 26(8), 53-66.
- Mannocci, A., Marigliano, M., & La Torre, G. (2023). An assessment of organizational well-being, organizational health, and work-related stress: A cross-sectional study of nurses involved with COVID-19 interventions. *Work*, 75(1), 29-39.
- McCallum, S., Haar, J., & Myers, B. (2023). Enhancing the employee experience: Exploring a global positive climate to influence key employee outcomes. *Evidence-based HRM*
- Mendoza, F. (2023). The influence of the organizational climate of university institutions on the learning environment.
- Morales, G., & Herrera, L. (2020). Evaluación de un programa de apoyo psicosocial para reducir el burnout en enfermeras de urgencias.
- Najm, H. Y., Salih, S. M., Osman, G. A., Al-Banna, D. A., Hawezy, R. M., Amin, A. Y. H., ... & Mohammad, M. A. (2023). Job satisfaction among nursing staff of different public hospitals in Iraq. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 21(2), 76–81.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Informe sobre la seguridad del personal sanitario en la pandemia de COVID-19.
- Pérez, J., & Gómez, L. (2024). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el Servicio de Pediatría del Hospital Carlos Alberto Seguí Escobedo, EsSalud. *Revista de Investigación en Salud y Gestión Hospitalaria*, 10(2), 123-135.
- Poghosyan, L., Kueakomoldej, S., Liu, J., & Martsof, G. (2022). Advanced practice nurse work environments and job satisfaction and intent to leave: Six-state cross sectional and observational study. *Journal of Advanced Nursing*, 78(8), 2460-2471.
- Ramírez, A., & Cornejo, R. (2021). Relación entre la autoeficacia y la satisfacción laboral en enfermeras de cuidados intensivos. *Revista de Psicología Aplicada*, 12(3), 45–58.
- San Antonio Sanchón, T. (2017). La motivación en la empresa: Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg. Editorial.



- Sanchón, T. S. (2017). La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.
- Silva, A. C., & Davila, S. M. (2023). El clima laboral y su relación con la rotación de colaboradores del área de almacenes en Signia Soluciones Logística S.A.C. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <http://hdl.handle.net/10757/670309>
- Szilvassy, P., & Širok, K. (2022). Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC Health Services Research*, 22(1), Article 1044.
- Tapia, B. (2023). Clima y satisfacción laboral: Un estudio relacional desde la perspectiva del servidor público de Florida - Pomacochas (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). <http://hdl.handle.net/20.500.12840/7134>
- Valencia, M., & Solano, C. (2021). Liderazgo transformacional en unidades médicas de alto desempeño: Un análisis de casos. *Revista Iberoamericana de Administración Hospitalaria*, 14(2), 89–97.
- Valle, O. S. F., Pincheira, F. J. D., & Garcés, M. E. C. (2024). Job climate and job satisfaction as predictors of happiness at work in a sample of Mexican health care employees. *Contaduría y Administración*, 69(4), 231–253.
- Valliant, R., Dorfman, A. H., & Royall, R. M. (2000). Finite population sampling and inference: A prediction approach. John Wiley & Sons.
- Vargas, P., & Urrutia, C. (2019). Análisis del clima laboral y su relación con la motivación en profesionales de salud.
- Vereau, G. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima (Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma).
- Yadav, R., Chaudhary, N. S., Kumar, D., & Saini, D. (2023). Mediating and moderating variables of employee relations and sustainable organizations: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3023–3050.
- Zhao, X., & Jeon, L. (2023). Examining the associations between teacher job satisfaction, workplace climate, and well-being resources within head start programs. *Early Education and Development*.



Zheng, J., Gu, Y., Wang, Y., & Xie, H. (2022). Exchange relationships and helping behavior: An empirical analysis of data from CGSS2015. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2011–2025.

