

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Efecto del clima y satisfacción sobre el desempeño laboral. Un estudio de caso

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado(a) en
Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Enrique Alfredo Palomares Ojeda
Shirlei Juliana Castillo Valenzuela

Asesor:

Luis Geraldo Campos

Lima, 28 diciembre 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Luis Alberto Geraldo Campos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EFECTO DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL. UN ESTUDIO DE CASO”** del (los) autor (autores) Enrique Alfredo Palomares Ojeda, Shirlei Juliana Castillo Valenzuela, tiene un índice de similitud de 16 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 06 días del mes de marzo del año 2024.



Luis Alberto Geraldo Campos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 28 días del mes de diciembre del año 2023 siendo las 12:00 horas., se reunieron virtualmente en la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Mg. Yessica Del Rocío Erazo Ordoñez, el secretario: Mtro. David Junior Elías Aguilar Panduro, como miembro: Mtro. Alcides Alberto Flores Saenz y el asesor Mg. Luis Alberto Geraldo Campos, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: *"Efecto del clima y satisfacción sobre el desempeño laboral. Un estudio de caso"*. de la Bachiller:

- a. Enrique Alfredo Palomares Ojeda
- b. Shirlei Juliana Castillo Valenzuela

Conducente a la obtención del Título profesional de *Licenciado en Administración y Negocios Internacionales*.

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): *Enrique Alfredo Palomares Ojeda*

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): *Shirlei Juliana Castillo Valenzuela*

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

(*) *Ver parte posterior*

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente


Asesor

Miembro



Secretario

Miembro

INDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS	2
ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS	3
INDICE	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE	6
ABSTRAC	6
1. Introducción	6
2. Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis	8
3. Metodología	12
3.1 Diseño metodológico	12
3.2 Diseño muestral	12
3.3 Técnicas de recolección de datos	13
3.4 Técnica estadística para el procesamiento de la información	14
4. Resultados	14
5. Discusión	17
5.1 Limitaciones y cuestiones prácticas	19
6. Conclusiones	20
7. Referencias	21

Efecto del clima y satisfacción sobre el desempeño laboral. Un estudio de caso

Enrique Alfredo Palomares-Ojeda^a, Shirlei Castillo-Valenzuela^a, Luis Alberto Geraldo-Campos^{b*}

^a Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales,
Universidad peruana Unión, Lima, Perú; enrique.palomares@upeu.edu.pe;
shirleicastillo@upeu.edu.pe

^b Coordinación de Investigación, Universidad Tecnológica del Perú, Ica, Peru;
lgeraldo@utp.edu.pe

Corresponding author

*Luis Alberto Geraldo-Campos, Universidad Tecnológica del Perú, Ica, Peru;
lgeraldo@utp.edu.pe

Resumen

El clima, desempeño y satisfacción laboral son temas muy abordados en la actualidad, cuyo propósito es optimizar la gestión laboral en las organizaciones. Por ello, el estudio tuvo el objetivo de analizar cómo el clima y la satisfacción laboral afectan al desempeño laboral. Se inició desde una encuesta transversal probabilística bajo la metodología multivariada, donde se recolectó 182 cuestionarios de los colaboradores de la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA) ubicada en Perú. Los resultados revelan que existe influencia positiva de la satisfacción sobre el desempeño laboral. Sin embargo, el efecto del clima sobre el desempeño laboral fue negativa. Por lo tanto, se debe poner total énfasis en mejorar estos importantes constructos. Se discuten las limitaciones y consideraciones prácticas para el presente caso de estudio.

Palabras Clave: Clima laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral, clima organizacional, motivación laboral.

Abstract

Work climate, performance and job satisfaction are topics that have become more and more important in recent times for good work management in organizations. Therefore, the present study aimed to analyze how work climate and job satisfaction affect job performance. The starting point was a cross-sectional probabilistic survey under a multivariate methodology, where 182 questionnaires were collected from employees of the Adventist Development and Relief Agency (ADRA) located in Peru. The results reveal that there is a positive influence of satisfaction on job performance. However, the effect of work climate on job performance was negative; therefore, full emphasis should be placed on improving these important constructs. Limitations and practical considerations for the present case study are discussed.

Keywords: Work climate, job satisfaction, job performance, organizational climate, work motivation.

I. Introducción

Las empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales (ONG's) siempre consideran que los factores contribuyen y crean un entorno o un clima laboral positivo. No obstante, deben enfocarse en cómo crear un entorno perfecto sino también se debe identificar qué es lo que se necesita para que sea adecuado en relación con el desempeño y la satisfacción de los que trabajan y para apoyar la consecución y el cumplimiento de los objetivos.

El clima laboral es la percepción de elementos relacionados con el lugar de trabajo (Palma, 2004). Por otro lado, la intimidad, así como el clima de confianza entre los trabajadores de una organización son factores relevantes que tienen influencia en su desempeño y productividad (Davies, 2022). Sin embargo, la satisfacción laboral se define como las respuestas emotivas de una persona ante su empleo y sus diversos componentes (Pacheco, 2017). Por su parte, el desempeño laboral es una composición de numerosos comportamientos o acciones del colaborador que se utiliza para alcanzar los objetivos de la organización (Zúñiga, 2021). Además, es un sistema destinado a mejorar la eficacia y el éxito de la organización (Bautista et al., 2020).

Los estudios confirman que parte de las características del clima laboral pueden influir en el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Asimismo, influye en la capacidad laboral (Espin et al., 2017). En esa línea, se ha evidenciado que el clima laboral, el apoyo de supervisión y de comunidad son predictores de la satisfacción laboral (Halim et al., 2012). En tanto, el estrés puede causar insatisfacción laboral y que una buena satisfacción puede afectar positivamente el desempeño laboral de los empleados (Chowhan & Pike, 2023); por lo tanto, este factor juega un papel importante en relación a estos constructos (Safiya et al., 2022).

La literatura evidencia la relación del desempeño laboral, clima y satisfacción laborales. Sin embargo, aún faltan desarrollar más investigaciones en este escenario, lo cual amerita incrementar estudios o investigaciones que contribuyan con los resultados de la toma de decisiones en este campo. No obstante, los múltiples cambios y eventos acontecidos en estos últimos tres años en ADRA Perú, hubo cambios en cuanto a la modalidad de trabajo, las nuevas herramientas implementadas en el desarrollo laboral que podrían estar

cambiando la conducta de los colaboradores en cuanto al clima, satisfacción y desempeño laboral, por lo que se planteó, ¿Cómo el clima y satisfacción laboral afecta al desempeño laboral en los trabajadores de ADRA Perú?; Por lo tanto, el presente estudio tuvo el objetivo de analizar cómo el clima y la satisfacción laboral influyen en el desempeño laboral en los trabajadores.

La investigación está orientada en comprender y analizar el clima laboral, la satisfacción y el desempeño en el marco laboral y el entorno organizativo, es por ello, se fundamenta en la necesidad de comprender estos conceptos y como se relacionan para efectuar múltiples estrategias en bienestar de los colaboradores y de la organización. Estos resultados respaldan la importancia de fomentar el clima laboral, la satisfacción y desempeño, Sin embargo, más se configura en el ámbito del rendimiento laboral ya sea a nivel individual u organizativo, pues tiene el potencial de proporcionar importante utilidad tanto a los colaboradores como es el caso del estudio en ADRA Perú, cuya finalidad es mejorar la flexibilidad y el desempeño laboral.

2. Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis

Se denomina clima laboral cuando los trabajadores viven una grata experiencia en su centro de labores, de manera fraternal, y la seguridad que representa, es un factor principal en la mejora de las empresas (Arévalo & Sanchez, 2020). Al respecto, Serpa & Salazar (2017) señalan que el clima laboral se conforma por cuatro factores: involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condición laboral. Sin embargo, la variable o componente clima laboral en otros estudios, es conocido como clima organizacional y que en algunas investigaciones denotan diferencia (Govea & Zuñiga, 2020) y que guardan

relación con la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo (Aragon, 2020; Mena, 2019).

Del mismo modo, la satisfacción laboral es una cualidad que toma la persona frente al compromiso y que se ve reflejado en sus cualidades, emociones, estados de ánimo y conductas en relación a la actividad de las labores que realiza. Es decir, al haber una buena satisfacción en los colaboradores se presenta un aumento del nivel de producción o productividad (Cárdenas & Vega, 2019). No obstante, al disminuir y al notar inconvenientes laborales la empresa puede efectuar cambios negativos (Seijas, 2020).

Por otro lado, en un estudio de escala de satisfacción laboral propuesto por Boluarte (2014) se utilizó el instrumento de satisfacción laboral elaborado por Warr et al. (1979) y evalúa dos dimensiones: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, en la que su relación converge con el desempeño laboral, clima organizacional (Boada, 2019; Govea & Zuñiga, 2020) y la felicidad en el trabajo (Pacheco, 2017).

Por su parte, el desempeño laboral se describe como los resultados del colaborador y su trabajo verificado ya sea de manera física o mental para cumplir los objetivos en sus funciones asignadas, demostrándose talento y habilidades para sus tareas diarias en el trabajo (Zúñiga, 2021). Este concepto está valorado mediante el desempeño de tarea, contextual y contraproducente (Geraldo, 2022) y ejerce una correlación con la satisfacción laboral (Boada, 2019), motivación laboral y las habilidades gerenciales (Herrera, 2022; Mora, 2022).

En tal sentido, el clima y la satisfacción laboral guardan relación (Larios, 2020; Sanchez, 2022). Asimismo, Cruz & Ortiz (2008) mencionan que la satisfacción de los empleados

también se ve explicado por el clima laboral, el cual consideran para un diagnóstico de la relación causal entre un buen entorno de trabajo y el buen desempeño de los empleados. Asimismo, se reporta que la satisfacción se relaciona con el desempeño laboral, donde se demostró que las peculiaridades personales, los componentes relacionados al trabajo impactan en el desempeño laboral (Gazi et al., 2022). Por otro lado, la satisfacción laboral también presenta un efecto mediador con el desempeño laboral (Chi et al., 2023), de esta manera, los hallazgos muestran una relación entre satisfacción y el desempeño laboral, porque es importante para la toma de decisiones y las políticas organizacionales (Gazi et al., 2022).

Por consiguiente, el clima y el desempeño son variables que están asociadas de forma positiva y significativa (Penachi, 2019), cabe destacar, que el clima laboral o clima organizacional llamado también en algunas entidades representa gran importancia en el involucramiento y las relaciones humanas confluyen en la organización juntamente con los altos mandos que trabajan para la obtención de resultados óptimos (Solórzano-Espinoza et al., 2020). No siempre se encuentra coincidencia en el comportamiento de un grupo de colaboradores ya sea por los cargos que puedan estar ocupando y la forma de vista de la estructura de la organización que llevan una dirección diferente en el cumplimiento de las funciones en base a sus conocimientos o intereses comunes.

El clima organizacional y la justicia organizacional han demostrado tener un impacto significativo en la satisfacción laboral de los coordinadores de distrito de estadísticas (Haryono et al., 2019). Específicamente, se ha encontrado que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, así como en el desempeño laboral de estos profesionales. Sin embargo, la justicia organizacional no parece tener un efecto directo

en el desempeño laboral de los coordinadores de distrito de estadísticas. Además, la satisfacción laboral no solo está influenciada por el clima y la justicia organizacional, sino que también actúa como mediadora entre estos factores y el desempeño laboral de los coordinadores de distrito de estadísticas. Este hallazgo destaca la importancia de mantener un clima organizacional positivo para mejorar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento en este grupo específico de trabajadores (Capone et al., 2024; Haryono et al., 2019).

Por otro lado, diversos estudios han identificado una serie de factores que afectan la satisfacción laboral, entre los que se encuentran el estrés laboral, la calidad de vida laboral y el clima organizacional (Darmawansyah et al., 2018). Se ha observado que estos factores operan simultáneamente y tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los funcionarios. Específicamente, el estrés laboral ejerce un efecto negativo, mientras que la calidad de vida laboral y un clima organizacional positivo tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral. Además, se ha encontrado que el reconocimiento, la compensación equilibrada y la demanda laboral son los aspectos más dominantes de estos factores en relación con la satisfacción laboral de los empleados (Darmawansyah et al., 2018). Estos hallazgos son fundamentales para comprender cómo intervenir eficazmente para mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, el desempeño general de los trabajadores, lo que puede informar directamente las estrategias de gestión del talento en diversas organizaciones (Espinosa-Pinos et al., 2023). Por lo tanto, los antecedentes permiten plantear las siguientes hipótesis:

H1: El clima laboral influye en el desempeño laboral en los trabajadores.

H2: La satisfacción laboral influye en el desempeño laboral en los trabajadores.

H3: El clima laboral influye en la satisfacción laboral en los trabajadores.

3. Metodología

3.1. Diseño metodológico

Este estudio se caracteriza por utilizar una metodología cuantitativa multivariada, en la que se pretendió explicar cómo el clima y la satisfacción laborales influyen en el desempeño laboral (Díaz, 2007; Levy & Varela, 2003). Para ello, se utilizó un modelamiento de mínimos cuadrados no ponderados esencialmente para modelo de ecuaciones estructurales (SEM) (Iacobucci, 2010; Manzano & Zamora, 2009), donde se determinó el modelo de medida del clima, satisfacción y desempeño laboral, conociendo la estructura interna de las variables se procederá en segunda instancia a verificar el modelo estructural.

3.2. Diseño muestral

Los participantes, en el estudio lo constituyen todos los colaboradores de ADRA Perú, en el que está conformado por un total de 184 colaboradores. Esta investigación utilizó un diseño de muestra de tipo probabilístico donde todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades de ser elegidas sin hacer ninguna distinción de algún colaborador; en tal sentido, se consideró una calculadora (Soper, 2022) especialmente para el modelo de ecuación estructural (SEM), donde se determinó un tamaño mínimo de muestra igual a 184 trabajadores para detectar el efecto, coincidiendo con el tamaño de la población, tomando como parámetros una magnitud del efecto esperado igual 0.30, un poder estadístico igual al 95%, con un número de variables latentes de 3, cantidad de variables observadas 43 ítems y nivel de probabilidad de 0.05. Se logró encuestar a 184, que al eliminar 2 participantes por tener valores extremos y no contar con variabilidad en sus respuestas se tuvo como muestra final a 182 participantes. En tal sentido, en la tabla 1 se

muestran las características de la muestra, donde el 70.9% son mujeres, 70.9% de edades de 18 a 35 años, donde el 62.6 % son licenciados o titulados.

Tabla 1. Características incluidas de la muestra

Variables	Categorías	Frecuencias	% del Total
Sexo	Masculino	53	29.1 %
	Femenino	129	70.9 %
Edad	18 a 35 años	129	70.9 %
	36 a 50 años	52	28.6 %
	De 51 a más	1	0.5 %
Nivel de estudio	Técnico	12	6.6 %
	Bachiller	52	28.6 %
	Licenciado	114	62.6 %
	Maestría	4	2.2 %

3.3. Técnicas de recolección de datos

La escala de clima laboral fue en el contexto peruano por Palma (2004) y verificado la estructura interna por Serpa & Salazar (2017). Consta de 14 ítems distribuidos en 4 dimensiones, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y la condición laboral, los cuales se miden con una escala de respuesta de 5 puntos, que va desde ninguno o nunca es igual 1 a todo o siempre igual a 5.

El instrumento de Satisfacción laboral fue elaborado por Warr et al. (1979) y adaptado al contexto peruano por Boluarte (2014). Este instrumento consta de 15 ítems y 2

dimensiones, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. La escala de respuesta se basa en 7 opciones, donde muy insatisfecho es igual a 1 y muy satisfecho es igual a 7.

Finalmente, el instrumento de desempeño laboral el cual fue elaborado por Koopmans et al. (2016) y adaptado al contexto peruano por Geraldo (2022). Este instrumento consta de 3 dimensiones, tarea, contextual y contraproducente, con un total de 14 ítems y una escala de respuesta de 5 opciones, donde nunca es igual a 1 y siempre igual a 5.

3.4. Técnica estadística para el procesamiento de la información

El estudio utilizó técnicas estadísticas básicas y sofisticadas. Para ello después de la autorización del levantamiento de información por parte de ADRA Perú y luego de dar el consentimiento informado los trabajadores, se procedió a descargar el Excel con los datos generados por un formulario, con el que se llevó a cabo un control de calidad de datos para luego exportarlos al software Jamovi, donde se realizó los análisis descriptivos, de fiabilidad y de correlación. Luego de explorar estos datos se verificó la estructura interna del instrumento de cada variable mediante el análisis factorial confirmatorio, identificándose cargas factoriales significativas en todos los ítems para el modelo de medida, con esto se efectuó el modelo estructural en el Software AMOS de IBM.

4. Resultados

En la Figura 1 se observa los pesos factoriales (λ) del constructo clima laboral, satisfacción laboral y el desempeño. Estos efectos se identificaron a través del modelo de medida, que dieron paso a establecer el modelo estructural. Para el modelo de medida se identificó ítems con pesos factoriales (λ) significativos y aquellos que no aportaban significativamente a la variable latente se procedió a retirar, esto se hizo para todas las variables latentes. Al contar con los ítems adecuados por cada variable latente se elaboró

el gráfico de ruta para el modelo estructural, donde se configuro el método de mínimos cuadrados no ponderados y las salidas como los índices de modificación, los efectos y otros parámetros necesarios para ese tipo de estudios. Los índices de modificación permitieron identificar y covariar ítems que tenían relación (modelo 1). Sin embargo, en algunos de los casos fue necesario eliminar algunos ítems para ajustar el modelo y cumplir con los parámetros de los índices de bondad de ajuste (modelo 2). En la Figura 1 se muestran como las variables exógenas del clima laboral y la satisfacción tienen efectos negativos como positivos sobre la variable endógena del desempeño.

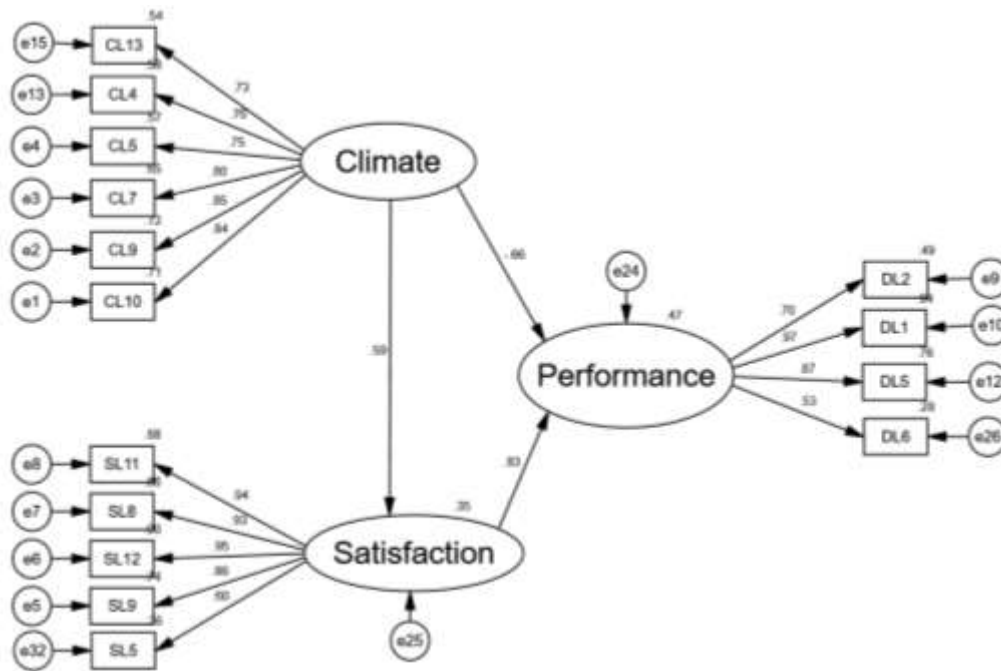


Figura 1. Modelo del efecto del clima y satisfacción sobre el desempeño

En la tabla 2, se observan los pesos de regresión estandarizados de las variables, donde el modelo 2 muestra mejores resultados, se precisa que la variable exógena del clima laboral influye positivamente sobre la satisfacción laboral ($\beta=.591$) al cumplir esta última un rol de variable endógena y de forma negativa el clima laboral afecta al desempeño laboral ($\beta=-.655$); asimismo, se muestra que la satisfacción influye sobre el desempeño ($\beta=.828$).

Tabla 2. Efectos de las variables exógenas sobre el endógeno desempeño laboral

Modelos	Efecto de las variables		β	
Modelo 1	Satisfacción Laboral	<---	Clima Laboral	0.547
	Desempeño Laboral	<---	Clima Laboral	-0.337
	Desempeño Laboral	<---	Satisfacción Laboral	0.677
Modelo 2	Satisfacción Laboral	<---	Clima Laboral	0.591
	Desempeño Laboral	<---	Clima Laboral	-0.655
	Desempeño Laboral	<---	Satisfacción Laboral	0.828

Nota. β =Pesos de regresión estandarizados

En la tabla 3, se observan los índices de bondad de ajuste del modelo teóricamente planteado, donde se reporta en el modelo empírico determinados índices que corroboran el modelo inicialmente planteado, con la verificación de estos parámetros se estableció un modelo 2. Para ambos, se utilizó un método de Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS), en la que el modelo 2 reportó mejores índices, arrojó un RMR=.092 (root mean square residual), GFI=.957 (Goodness of Fit Index) y un AGFI=.940 (Adjusted Goodness-of-Fit Index); asimismo, se observa los resultados de comparación del modelo inicialmente planteado, el segundo tiene mejores indicadores, arrojó un NFI=.942 y un RFI=.930, obteniendo parámetros por sobre el 0.90 en los índices y que permiten comprobar un adecuado modelo planteado.

Tabla 3. Medidas de modelo de bondad de ajuste

Modelo	CMIN	RMR, GFI	Baseline Comparisons

	NPAR	CMIN	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI	RFI
Modelo 1	49	624.431	0.112	0.929	0.914	0.764	0.912	0.902
Modelo 2	33	185.491	.092	.957	.940	0.694	.942	.930

Nota. Chi-cuadrado normalizado (CMIN); Root mean square (RMR) el índice de bondad de ajuste (GFI); índice de bondad ajustado (AGFI); Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI); índice de ajuste normado (NFI); Índice de Ajuste Relativo (RFI).

5. Discusión

Esta investigación demostró que el clima laboral influye significativamente sobre la satisfacción laboral, es decir, cuando el clima laboral es favorable y positivo, influye en la satisfacción del colaborador de manera que se siente cómodo y comprometido. Los resultados coinciden con estudios previos, donde precisan que el clima laboral guarda relación con la satisfacción laboral; lo cual demuestra que cuando los colaboradores tienen un clima laboral óptimo, tendrán una óptima satisfacción (Cruz & Ortiz, 2008; Larios, 2020; Sanchez, 2022). La relación entre el clima y la satisfacción permite realizar medidas periódicas y toma de decisiones para lograr y mantener adecuada productividad y calidad de atención (Bustamante, 2021). También se precisa que la satisfacción cumple un rol mediador en la relación entre el clima y los resultados del proceso de formación (Gil et al., 2023). Por lo tanto, es esencial realizar estudios en diversos periodos de tiempo sobre estos constructos con el propósito de mantener buenas relaciones y un ambiente productivo adecuado (Carrillo-Carreño & Bolívar-León, 2023).

Con respecto a satisfacción laboral se reveló que tiene una influencia significativa en el desempeño laboral; esto demuestra la conducta y rendimiento de los trabajadores para tener un desempeño estable. Estos resultados se relacionan a estudios anteriores en la que

enfatan que la satisfacción se relaciona con el desempeño laboral (Gazi et al., 2022; Penachi, 2019). En ese sentido, se precisa que el incremento de apoyo social generará mayor desempeño y por ende mayor satisfacción laboral (Alsakarneh et al., 2023). Sin embargo, el estrés es un agente negativo para la satisfacción laboral (Chowhan & Pike, 2023).

Por otra parte, la satisfacción laboral influye de forma significativa sobre la ética laboral y el desempeño laboral; donde la ética laboral juega un papel mediador importante en la relación entre satisfacción y desempeño (Safiya et al., 2022). Otro de los factores que influye entre el desempeño y la satisfacción laboral es la lealtad de los empleados debido al hecho de estar asociados significativamente y donde la satisfacción laboral cumple un rol mediador en su relación (Ateeq et al., 2023). También precisar que el ambiente laboral, el salario y los beneficios, la progresión profesional, el apoyo del supervisor y el equilibrio entre el trabajo y la familia afectan de forma positiva la satisfacción. Por lo tanto, cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo suelen generar un alto desempeño (Vuong, 2023); más si la satisfacción con el trabajo y el comportamiento de intercambio de conocimiento suelen tener un rol mediador en el liderazgo y el desempeño laboral (Sasmita et al., 2023).

Se comprobó que el clima influye sobre el desempeño laboral, pero su efecto fue inverso. Estos resultados demuestran que ciertas actitudes laborales dentro del ambiente de trabajo en las distintas áreas no son compatibles, lo cual generan un bajo desempeño laboral entre los colaboradores (Geraldo, 2022). Este resultado se puede ver explicado parcialmente por el hecho que el liderazgo auténtico juega un rol crucial en la generación del clima, donde la mejora de este tiene un papel significativo sobre el desempeño laboral, dado que

el liderazgo auténtico no afecta el desempeño laboral, pero, si lo hace por medio del clima organizacional (Hidayati et al., 2022).

Desde otra perspectiva, el clima organizacional y motivación laboral afectan positivamente el desempeño, sin embargo, este puede verse explicado por otros factores (Seknun & Bugis, 2022). También, se precisa que la motivación laboral y el clima organizacional predicen el desempeño laboral, donde una alta motivación laboral tendrá una alta probabilidad de mejorar el desempeño laboral, en cambio si es baja puede obstruir el desempeño laboral (Kriswanto et al., 2021). Otros factores importantes es la pasión armoniosa por el trabajo y el coaching como práctica de gestión los cuales median y fortalecen la relación entre el clima y el desempeño laboral (Obeng et al., 2021). No obstante, reforzar las competencias y el clima de colaboración puede mejorar el desempeño y el compromiso laboral, reduciendo la incertidumbre en los colaboradores (Jensen et al., 2023). En tal sentido, ADRA Perú debe dedicar esfuerzos en mejorar el clima laboral de los empleados para mejorar el desempeño laboral.

5.1.Limitaciones y cuestiones prácticas

Una de las principales limitaciones fue referente al tamaño de muestra, pues esta es sumamente pequeña para generalizar o transpolar los resultados a otras organizaciones de similares características al de ADRA Perú, a pesar de haberse seguido un método de muestreo probabilístico este es significativo solo para la organización. Esto permite que sea estudios posteriores se enfoquen en otros tipos de empresas y puedan ampliar el número de participantes que les permitan llegar a conclusiones más sólidas para una mejor toma de decisiones. Sin embargo, para el caso ADRA Perú, los resultados presentados en el presente estudio son relevantes, donde la aplicación del clima, satisfacción y

desempeño laboral son totalmente relevantes para el logro de los objetivos. Los administradores necesitan poner más énfasis en potenciar el clima laboral. Además, deben establecer estrategias que contribuyan a incrementar la satisfacción del colaborador, por ende, se obtendrá un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores.

6. Conclusiones

Esta investigación concluye que el clima laboral influye de forma positiva en la satisfacción de los colaboradores de ADRA Perú, esto permite tener mejor rendimiento y calidad de servicio, por lo tanto, es necesario realizar varios cortes en determinados periodos para vigilar el clima y la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, se ha puesto en evidencia que la satisfacción laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de ADRA Perú. De esta manera se observa una alta probabilidad de satisfacción en el trabajo que realizan dentro o fuera de las instalaciones, donde refleja la motivación que puedan tener los colaboradores al momento de realizar las tareas asignadas por la organización. Sin embargo, se debe poner énfasis en el apoyo social para reducir el estrés laboral y no afectar la satisfacción ni el desempeño laboral.

De igual modo, el estudio da a conocer la respuesta positiva o negativa del colaborador tras las experiencias en su área laboral, el nivel de predisposición o actitud desfavorable que podría presentar en su entorno y cómo todo esto afectaba o aporta a su desempeño laboral, el cual sería una calificativa a su rendimiento. Si bien es cierto las actividades a realizarse dentro de la institución es demanda de compromiso y responsabilidad, el hecho de sentirse satisfecho contribuirá a un mejor servicio y éxito de la organización, por la que también es importante. Por lo tanto, el reto que tiene ADRA Perú es mantener personas estables y cómodas trabajando por un mismo objetivo, aun con características y

estilos de personalidades diferentes, compartiendo un mismo clima laboral u organizacional.

7. Referencias

Alsakarneh, A., Eneizan, B., Fraihat, B. A. M., Makhamreh, H. Z., Al-Gharaibeh, S. M., & Alhyasat, K. M. K. (2023). An investigation into the effect of social support on job performance and job satisfaction in the Jordanian insurance industry. *International Journal of Data and Network Science*, 7(3), 1435-1444.

<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.020>

Aragon, A. A. (2020). *Clima laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Yanacancha, Pasco—2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32867>

Arévalo, K. M., & Sanchez, D. (2020). *Clima laboral en las organizaciones: Una revisión del estado de arte* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión].

<http://hdl.handle.net/20.500.12840/3913>

Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470-481.

[https://doi.org/10.21511/PPM.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/PPM.21(2).2023.44)

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.

<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Boada, N. A. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/8684>

Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80-84.

<https://doi.org/10.20453/rmh.v25i2.249>

Bustamante, K. O. (2021). *Sobrecarga de trabajo y desempeño laboral del profesional de enfermería en los Servicios de Emergencia* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9462>

Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: Exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>

- Cárdenas, D. E., & Vega, M. (2019). *Relación de los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa de la empresa Maxlim, Cajamarca 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/15060>
- Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Organizational climate and job satisfaction in the Vicerrectoria de Investigación y Extensión (VIE) of a public university in Colombia. *Aibi, Revista de Investigación Administración e Ingenierías*, *11*(1), 8-19. Scopus. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>
- Chi, H., Vu, T.-V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, *10*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chowhan, J., & Pike, K. (2023). Workload, work-life interface, stress, job satisfaction and job performance: A job demand-resource model study during COVID-19. *International Journal of Manpower*, *44*(4), 653-670. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254>
- Cruz, L., & Ortiz, P. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, *13*. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_abstract&tlng=es
- Darmawansyah, Rompu, J., Wahyu, A., & Abadi, M. Y. (2018). The effect of occupational stress, quality of worklife and organizational climate on officials' work satisfaction of Regional Public Hospital of Undata Palu. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, *9*(3), 309-313. Scopus. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00228.0>
- Davies, E. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, *25*(49), 147-151. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Díaz, L. G. (2007). *Estadística multivariada: Inferencia y métodos* (2.^a ed., p. 570). Universidad Nacional de Colombia.
- Espen, O., Gunhild, B., & Aslaug, M. (2017). Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses. *Loading Global Nursing Research*, *73*(11), 2709-2719. <https://doi.org/10.1111/jan.13337>
- 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. *2023 IEEE Seventh Ecuador Technical Chapters Meeting (ECTM)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ETCM58927.2023.10309093>

Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability*, *14*(21), 14156. <https://doi.org/10.3390/su142114156>

Geraldo, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, *25*(1), Article 1. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>

Gil, A. J., García-Alcaraz, J. L., Mataveli, M., & Tobias, C. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, *35*(7), 613-631. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0050/FULL/XML>

Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigacion y Negocios*, *13*(21), 15-22.

Halim, G., Whittaker, M., & Matineau, T. (2012). Rural health workers and their work environment: The role of inter-personal factors on job satisfaction of nurses in rural Papua New Guinea. *BMC Health Services Research*, *12*(156), 1-12. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-156>

Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(1), 1-6. Scopus.

Herrera, C. E. (2022). *La motivación laboral y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del registro de la propiedad del Cantón La Troncal 2019-2020* [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5893>

Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, *17*(5), 1431-1440. <https://doi.org/10.18280/IJSDP.170507>

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, *20*(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>

Jensen, M. T., Øygarden, O., Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2023). Competence Development and Collaborative Climate as Antecedents of Job Performance, Job Commitment and Uncertainty: Validation of a Theoretical Model across Four Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(1), 425. <https://doi.org/10.3390/IJERPH20010425>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., Vet, H. C. W. D., & Beek, A. J. V. D. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, *53*(3), 609-619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>

- Kriswanto, H. D., Shofwan, I., Muarifuddin, & Siswanto, Y. (2021). Tutors' Job Performance: The Role of Work Motivation and Organizational Climate. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3470-3480. <https://doi.org/10.46254/SA02.20210961>
- Larios, S. E. (2020). *El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de información de la Universidad Señor de Sipán—Chiclayo, año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6733>
- Levy, J., & Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (Pearson Educación). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320226>
- Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: Una herramienta de investigación* (Cuaderno técnico 4). Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval).
- Mena, M. I. (2019). *Clima laboral y felicidad en el trabajo. Caso Caja Piura. Área de Servicios Electrónicos, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/2083>
- Mora, Z. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 665-681. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Pacheco, T. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la felicidad en el trabajo* [Trabajo de investigación, Universidad de La Laguna]. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/6297>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC Manual* (1.^a ed.). https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Penachi, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 85-93. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Safiya, A., Ahed, A., & Nader, A. (2022). An examination of the mediating effect of Islamic Work Ethic (IWE) on the relationship between job satisfaction and job performance in Arab work environment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 59-77. <https://doi.org/10.1177/14705958221120343>
- Sanchez, F. R. (2022). *Clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores home office, Lima 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109570>

- Sasmita, E. E., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2023). The mediating effect of job satisfaction and knowledge sharing behaviour on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(0), a2128. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2128>
- Seijas, E. C. (2020). *Motivación y satisfacción laboral en empleados de la empresa Castino S.A.C., Trujillo 2019* [Grado de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45232>
- Seknun, M. F., & Bugis, F. (2022). The Effect Of The Work Climate And Motivation On Teacher`S Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency. *Res Militaris*, 12(2), 1729-1737.
- Serpa, A., & Salazar, C. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 377. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>
- Solórzano-Espinoza, N. V., Parra-Ferrié, C., Espinoza-Arauz, M. Y., & Macías-Barberán, J. R. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta—EP - Manabi. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(3), 541-553.
- Soper, D. S. (2022). Calculator: A-priori sample size for structural equation models. *Free Statistics Calculators version 4.0*. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>
- Vuong, B. N. (2023). A model of factors affecting job satisfaction and job performance during COVID-19 pandemic: Evidence from the hotel industry in Vietnam. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 14(2), 154-167. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2023.131687>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Zúñiga, M. (2021). *El desempeño laboral en empresas de asesoría empresarial en Latinoamérica de los últimos diez años una revisión de la literatura científica* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/27009>