https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2637

Clima organizacional y desempeño laboral en la administración pública: evidencia de una municipalidad peruana

Organizational climate and job performance in public administration: Evidence from a Peruvian municipality

Segundo Angel Carranza Valdivieso
segundo.carranza@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0000-0001-7216-0810
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Víctor Hugo Fernández Bedoya
vfernandezb@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-2464-6477
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Artículo recibido: 10 agosto 2026- Aceptado para publicación:16 septiembre 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, 2025. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 192 trabajadores y la muestra por 53 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Para la recolección de información se empleó la encuesta y como instrumento un cuestionario orientado a medir el clima organizacional y el desempeño laboral. El análisis estadístico se realizó mediante IBM SPSS Statistics, empleándose el coeficiente de correlación de Pearson y la prueba de significancia correspondiente. Los resultados evidenciaron una relación positiva y alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral ($r = 0.8198$; $p < 0.05$). Asimismo, se encontraron relaciones positivas y significativas entre el desempeño laboral y las dimensiones ambiente físico ($r = 0.6145$), ambiente estructural ($r = 0.4724$), ambiente social ($r = 0.7310$), ambiente personal ($r = 0.6475$) y ambiente propio del comportamiento organizacional ($r = 0.7909$). Se concluye que el clima organizacional presenta una asociación positiva y significativa con el desempeño laboral, aunque la intensidad de dicha relación varía entre sus dimensiones.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, trabajadores municipales, administración pública

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between organizational climate and job performance among workers of the District Municipality of Carmen de la Legua Reynoso in 2025. The study employed a quantitative approach, applied in nature, with a descriptive-correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 192 workers, while the sample comprised 53 participants selected through non-probability sampling. Data were collected using a survey, with a questionnaire as the instrument for measuring organizational climate and job performance. Statistical analysis was conducted using IBM SPSS Statistics, employing Pearson's correlation coefficient and the corresponding significance test. The results revealed a positive and strong relationship between organizational climate and job performance ($r = 0.8198$; $p < 0.05$). Likewise, positive and significant relationships were found between job performance and the dimensions of physical environment ($r = 0.6145$), structural environment ($r = 0.4724$), social environment ($r = 0.7310$), personal environment ($r = 0.6475$), and organizational behavior environment ($r = 0.7909$). It is concluded that organizational climate has a positive and significant association with job performance, although the strength of this relationship varies across its dimensions.

Keywords: organizational climate, job performance, municipal workers, public administration

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas enfrentan el desafío de garantizar que sus trabajadores desarrollen sus actividades en condiciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adecuada prestación de servicios a la ciudadanía. En este contexto, el desempeño laboral no puede comprenderse únicamente a partir de las capacidades individuales, debido a que los trabajadores desarrollan sus funciones dentro de un contexto organizacional caracterizado por prácticas de gestión, relaciones interpersonales, liderazgo y condiciones de trabajo (Campbell et al., 1990; Schneider et al., 2013; Viswesvaran & Ones, 2000). Por ello, el análisis del clima laboral adquiere importancia para comprender las características del entorno en el que se desarrolla el trabajo y su posible asociación con diferentes manifestaciones del desempeño.

El clima organizacional constituye un constructo relacionado con las percepciones de los trabajadores respecto de las características, prácticas y condiciones de su entorno laboral. Estas percepciones comprenden diferentes dimensiones de la experiencia organizacional y pueden variar según las características y prácticas de cada institución (Schneider et al., 2013). Koys y DeCotiis (1991) identificaron dimensiones asociadas con autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación, mientras que Patterson et al. (2005) desarrollaron una medida multidimensional vinculada con características del funcionamiento interno y resultados organizacionales. Asimismo, Anderson y West (1998) evidenciaron la utilidad de analizar el clima en el ámbito de los grupos de trabajo, particularmente en aspectos relacionados con participación, seguridad y apoyo a la innovación.

La importancia del clima también ha sido respaldada mediante investigaciones de síntesis. Parker et al. (2003), a partir de un metaanálisis de 121 muestras independientes, identificaron asociaciones entre las percepciones del clima psicológico y resultados laborales relacionados con actitudes, motivación y desempeño. Brown y Leigh (1996) encontraron, igualmente, asociaciones entre las percepciones de un entorno laboral favorable, el involucramiento, el esfuerzo y el desempeño. Desde una perspectiva más amplia, Beus et al. (2020) mostraron mediante un metaanálisis que diferentes tipos de clima presentan asociaciones diferenciadas con resultados organizacionales y laborales. Estos hallazgos respaldan el estudio del clima como un constructo multidimensional y contextual.

Esta consideración resulta especialmente relevante en las organizaciones públicas. Matheis et al. (2024) desarrollaron y validaron una escala específica para evaluar el clima organizacional en el servicio público, identificando diferentes dimensiones relacionadas con la experiencia de los trabajadores en este tipo de instituciones. El desarrollo de instrumentos específicos evidencia que las características del clima pueden presentar particularidades asociadas con el contexto público, por lo que resulta pertinente generar evidencia en organizaciones concretas y evitar

trasladar automáticamente resultados obtenidos en otros sectores (Matheis et al., 2024; Schneider et al., 2013).

Por otra parte, el desempeño laboral constituye un constructo multidimensional relacionado con los comportamientos mediante los cuales los trabajadores desarrollan sus funciones y contribuyen al funcionamiento organizacional. Campbell et al. (1990) plantearon diferentes componentes del desempeño, mientras que Motowidlo et al. (1997) distinguieron entre desempeño de tarea y desempeño contextual. Esta perspectiva permite superar una concepción limitada del desempeño basada únicamente en la cantidad de actividades realizadas, incorporando también comportamientos relacionados con el contexto social y organizacional. Viswesvaran y Ones (2000) y Viswesvaran et al. (2005) respaldaron posteriormente la existencia de diferentes dimensiones del desempeño laboral, mientras que Koopmans et al. (2014) desarrollaron evidencia de validez para un instrumento orientado a evaluar el desempeño individual.

En correspondencia con esta concepción, el presente estudio considera dos componentes del desempeño laboral. Los factores actitudinales comprenden disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, confianza, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de logro. Los factores operativos, por su parte, comprenden conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo. Esta diferenciación permite examinar el desempeño desde manifestaciones vinculadas tanto con las características actitudinales del trabajador como con la ejecución de las funciones asignadas, en concordancia con la naturaleza multidimensional del desempeño (Campbell et al., 1990; Motowidlo et al., 1997; Viswesvaran & Ones, 2000).

La evidencia empírica ha documentado asociaciones entre clima y desempeño en diferentes contextos. Patterson et al. (2005) encontraron asociaciones entre características del clima, productividad e innovación, mientras que Parker et al. (2003) identificaron relaciones entre clima psicológico y resultados individuales. En el sector público, Hameed et al. (2020) analizaron el clima organizacional y el desempeño creativo de trabajadores públicos, encontrando asociaciones entre características del ambiente organizacional y comportamientos creativos. Asimismo, Destler (2017) mostró la relevancia del clima organizacional para comprender las respuestas de empleados públicos frente a prácticas de gestión del desempeño.

Otros estudios han incorporado variables relacionadas con el comportamiento y la motivación de los trabajadores públicos. Miao et al. (2019) encontraron una relación entre motivación de servicio público y desempeño considerando el papel de la identificación organizacional, mientras que Petrovsky y Ritz (2014) señalaron que la relación entre motivación de servicio público y desempeño debe interpretarse considerando las características institucionales. Más recientemente, Jiang et al. (2026), mediante un metaanálisis de 69 estudios y más de 237 000 participantes, identificaron variaciones en la relación entre motivación de servicio público y desempeño según características organizacionales y culturales. Estas evidencias

refuerzan la necesidad de analizar el comportamiento laboral dentro de contextos institucionales específicos.

En el ámbito latinoamericano y particularmente en el Perú, también se han desarrollado investigaciones sobre clima y desempeño. Huamán-Cuya (2023) examinó ambas variables en una Caja Municipal mediante un diseño cuantitativo, no experimental y correlacional, encontrando una relación positiva moderada. Zevallos Ramos (2024), en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, identificó una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Por su parte, Ramírez-Ascoy et al. (2023) analizaron el clima organizacional y la gestión por resultados en una municipalidad provincial peruana, encontrando asociación estadísticamente significativa entre las variables. Pacori Paricahua (2025) también reportó una asociación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una entidad de servicios públicos peruana.

No obstante, la evidencia disponible no permite asumir que la asociación entre clima y desempeño se manifieste de la misma manera en todas las organizaciones. Las diferencias en estructura, prácticas de gestión, características de los trabajadores y contexto institucional pueden generar variaciones en la percepción del clima y en las manifestaciones del desempeño. En este sentido, Murillo Núñez (2026), mediante una revisión reciente, señaló variaciones en la relación entre clima organizacional y desempeño según factores culturales, institucionales y metodológicos. De manera complementaria, Nguyen et al. (2024) evidenciaron, en organizaciones públicas de Vietnam, que diferentes factores organizacionales se relacionan con el comportamiento innovador y el desempeño. Estos antecedentes justifican la generación de evidencia contextualizada en diferentes instituciones públicas.

Esta necesidad adquiere especial relevancia en los gobiernos locales, debido a que las municipalidades desarrollan funciones directamente relacionadas con la prestación de servicios y la atención de las necesidades de la población. En estas organizaciones, el desempeño de los trabajadores se desarrolla dentro de estructuras administrativas, relaciones jerárquicas y dinámicas de coordinación que pueden generar diferentes percepciones sobre el ambiente laboral. Por ello, estudiar el clima laboral en una municipalidad distrital permite examinar si las percepciones de los trabajadores respecto de su entorno presentan una distribución asociada con sus diferentes niveles de desempeño.

En este marco se ubica la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, donde resulta pertinente determinar si las categorías del clima laboral se encuentran estadísticamente asociadas con las categorías del desempeño laboral. El propósito no consiste en asumir que el clima produce cambios en el desempeño, sino en establecer si ambas variables presentan una distribución conjunta que permita identificar dependencia estadística dentro de la población estudiada. Esta precisión resulta fundamental debido a que un diseño no experimental y

transversal permite analizar asociaciones, pero no establecer relaciones causales (Parker et al., 2003; Beus et al., 2020).

Asimismo, analizar el desempeño mediante factores actitudinales y operativos permite determinar si la eventual asociación con el clima laboral se presenta de manera similar en ambos componentes. Esta aproximación resulta coherente con la naturaleza multidimensional del desempeño y permite obtener evidencia más específica sobre las manifestaciones laborales que pueden encontrarse estadísticamente asociadas con las percepciones del ambiente organizacional (Motowidlo et al., 1997; Koopmans et al., 2014).

En consecuencia, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, 2025. De manera específica, busca establecer la relación entre las dimensiones del clima organizacional, correspondientes al ambiente físico, ambiente estructural, ambiente social, ambiente personal y ambiente propio del comportamiento organizacional, y el desempeño laboral. En correspondencia con este propósito, se plantea como hipótesis general que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, y como hipótesis específicas que existe una relación positiva y significativa entre cada una de las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

Para contrastar estas proposiciones se empleará el coeficiente de correlación de Pearson y la prueba de significancia correspondiente, debido a que el análisis busca determinar la dirección, intensidad y significancia estadística de la relación entre las variables estudiadas. De este modo, la investigación busca aportar evidencia empírica contextualizada sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad distrital peruana, sin atribuir relaciones causales y considerando las particularidades del contexto institucional estudiado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que las variables clima laboral y desempeño laboral fueron operacionalizadas mediante indicadores susceptibles de medición y posteriormente organizadas en categorías para su tratamiento estadístico. Este enfoque permitió recopilar información estandarizada de los trabajadores y analizar las relaciones observadas mediante procedimientos estadísticos previamente definidos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición de variables y el empleo de procedimientos estadísticos para analizar los datos y contrastar hipótesis.

Por su finalidad, el estudio fue de tipo aplicada, debido a que estuvo orientado a generar evidencia sobre una problemática concreta en una institución pública determinada. La investigación aplicada busca utilizar el conocimiento científico para comprender situaciones específicas y contribuir a su abordaje en contextos reales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En este caso, el estudio se centró en analizar la relación entre el clima organizacional y el

desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, 2025. Si bien se consideraron las variables y el contexto institucional de la investigación de referencia, el planteamiento analítico fue reformulado desde una perspectiva correlacional, por lo que no se pretendió establecer relaciones causales entre las variables.

El estudio correspondió a un nivel descriptivo-correlacional. El componente descriptivo permitió caracterizar el comportamiento del clima organizacional y del desempeño laboral en los trabajadores de la institución, considerando las dimensiones del clima organizacional: ambiente físico, ambiente estructural, ambiente social, ambiente personal y ambiente propio del comportamiento organizacional. A su vez, el componente correlacional estuvo orientado a determinar la dirección, intensidad y significancia estadística de la relación entre las variables estudiadas. Esta aproximación resulta coherente con investigaciones cuyo propósito es examinar la relación entre dos o más variables sin manipularlas deliberadamente (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En particular, se analizaron seis relaciones: clima organizacional y desempeño laboral; ambiente físico y desempeño laboral; ambiente estructural y desempeño laboral; ambiente social y desempeño laboral; ambiente personal y desempeño laboral; y ambiente propio del comportamiento organizacional y desempeño laboral..

Se empleó un diseño no experimental y de corte transversal. Fue no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas y medidas en las condiciones habituales en las que se desenvolvían los trabajadores. Asimismo, fue transversal porque la información se recopiló durante un único periodo de observación. Los diseños no experimentales permiten estudiar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, mientras que los diseños transversales permiten obtener información de las variables en un momento determinado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En correspondencia con el propósito asociativo, el esquema del estudio puede representarse como $M \rightarrow O_1 \leftrightarrow O_2$, donde M representa a los trabajadores participantes, O_1 corresponde a la medición del clima laboral y O_2 a la medición del desempeño laboral; la doble flecha representa la asociación estadística examinada. Para los análisis específicos, O_2 comprende también las mediciones correspondientes a los factores actitudinales y operativos.

La población estuvo conformada por 192 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, constituyendo cada trabajador una unidad de análisis. La población correspondió al conjunto de trabajadores considerado en la investigación de referencia. De esta población se obtuvo una muestra de 53 trabajadores, manteniéndose el tamaño muestral establecido en dicha investigación. La selección correspondió a un muestreo no probabilístico, debido a que los participantes no fueron seleccionados mediante un mecanismo que garantizara una probabilidad conocida e igual de inclusión para todos los integrantes de la población. Según la información de la investigación de referencia, la selección consideró la organización de los trabajadores en diferentes estratos. La muestra representó aproximadamente el 27.6 % de la

población. La utilización de un procedimiento no probabilístico implica que los resultados deben interpretarse principalmente en función de la población y contexto estudiados, evitando generalizaciones que excedan las características del diseño muestral (Otzen & Manterola, 2017).

Para la recolección de información se empleó la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento. La encuesta permitió obtener información estandarizada directamente de los trabajadores respecto de sus percepciones sobre el clima laboral y el desempeño laboral. El cuestionario comprendió los indicadores correspondientes a las variables y dimensiones consideradas en el estudio y permitió obtener puntuaciones que posteriormente fueron categorizadas para el análisis estadístico. La investigación de referencia señala igualmente el empleo de un cuestionario de opinión para recoger información sobre clima organizacional y desempeño laboral.

Una vez concluida la recopilación, los datos fueron codificados y registrados en una base de datos para su procesamiento mediante IBM SPSS Statistics. Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con la finalidad de caracterizar el comportamiento de las variables clima organizacional y desempeño laboral, así como de las dimensiones correspondientes al clima organizacional. Posteriormente, se desarrolló el análisis inferencial mediante el coeficiente de correlación de Pearson, debido a que el objetivo consistió en determinar la dirección, intensidad y significancia estadística de la relación entre las variables estudiadas.

El coeficiente de correlación de Pearson se aplicó para contrastar seis relaciones: (a) clima organizacional y desempeño laboral, (b) ambiente físico y desempeño laboral, (c) ambiente estructural y desempeño laboral, (d) ambiente social y desempeño laboral, (e) ambiente personal y desempeño laboral, y (f) ambiente propio del comportamiento organizacional y desempeño laboral. Para cada contraste se estableció como hipótesis nula la inexistencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables y como hipótesis alternativa la existencia de una relación estadísticamente significativa. El nivel de significancia se fijó en $\alpha = 0.05$. Por consiguiente, cuando el valor de significancia obtenido fue inferior a 0.05, se rechazó la hipótesis nula y se consideró que existía evidencia estadística de una relación significativa entre las variables. Cuando el valor de significancia fue igual o superior a 0.05, no se rechazó la hipótesis nula.

La interpretación del coeficiente de correlación permitió determinar tanto la dirección como la intensidad de las relaciones identificadas. Los valores positivos indicaron una relación directa, de modo que mayores niveles de una variable se asociaron con mayores niveles de la otra. Asimismo, la magnitud del coeficiente permitió establecer el grado de intensidad de la relación observada. De esta manera, el análisis permitió diferenciar entre la existencia de una relación estadísticamente significativa y su intensidad, evitando interpretar la correlación como evidencia de causalidad.

Asimismo, antes de interpretar los resultados inferenciales se consideró la pertinencia de aplicar el coeficiente de correlación de Pearson de acuerdo con las características de los datos y los supuestos correspondientes. La evaluación permitió sustentar la utilización de este procedimiento para examinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. En consecuencia, el análisis estadístico permitió obtener evidencia sobre la relación entre las variables y sus dimensiones en el contexto específico de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, sin atribuir efectos causales entre ellas.

Finalmente, se consideraron criterios éticos vinculados con la participación voluntaria, confidencialidad y uso académico de la información. Los datos proporcionados por los trabajadores fueron tratados de manera confidencial y los resultados fueron procesados de forma agregada, evitando la identificación individual de los participantes. Asimismo, se procuró preservar la integridad científica durante la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de los datos, evitando modificaciones destinadas a favorecer una conclusión determinada. La presentación de los resultados se realizó respetando la información obtenida y diferenciando los hallazgos estadísticos de cualquier interpretación posterior.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Líneas debajo se presentan los resultados inferenciales, luego de haberse aplicado las pruebas estadísticas correspondientes. Es importante recalcar que para todos los casos, se identificaron valores de significación asintótica bilateral menores a 0,05, validando las hipótesis planteadas.

Tabla 1

Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

Variables	n	Coeficiente de correlación (r)	Dirección	Nivel de relación	Resultado
Clima organizacional – Desempeño laboral	53	0.8198	Positiva	Alta	Relación positiva alta

En la Tabla 1 Se observa una relación positiva y alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, con un coeficiente de Pearson de r = 0.8198. Esto significa que, en los trabajadores evaluados, mayores niveles de clima organizacional se presentan asociados con mayores niveles de desempeño laboral. El resultado evidencia una asociación importante entre ambas variables, sin implicar causalidad.

Tabla 2

Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral

Dimensión del clima organizacional	n	r de Pearson	Dirección	Nivel de relación	Interpretación
Ambiente físico	53	0.6145	Positiva	Moderada	Mejores condiciones del ambiente físico se asocian con mayores niveles de desempeño laboral.
Ambiente estructural	53	0.4724	Positiva	Moderada	Las condiciones del ambiente estructural presentan una asociación positiva con el desempeño laboral.
Ambiente social	53	0.7310	Positiva	Alta	Un mejor ambiente social se asocia con mayores niveles de desempeño laboral.
Ambiente personal	53	0.6475	Positiva	Moderada	Las condiciones del ambiente personal se relacionan positivamente con el desempeño laboral.
Ambiente propio del comportamiento organizacional	53	0.7909	Positiva	Alta	Un mejor comportamiento organizacional se asocia con mayores niveles de desempeño laboral.

La Tabla 2 muestra que todas las dimensiones del clima organizacional presentan una relación positiva con el desempeño laboral en los 53 participantes. Esto significa que, a medida que mejoran las condiciones asociadas con cada dimensión del clima organizacional, también tienden a incrementarse los niveles de desempeño laboral. La dimensión ambiente propio del comportamiento organizacional presenta la relación más elevada con el desempeño laboral (r = 0.7909), considerada alta y positiva. Esto indica que mejores condiciones relacionadas con el comportamiento organizacional se asocian con mayores niveles de desempeño laboral. En segundo lugar, el ambiente social presenta una relación alta y positiva (r = 0.7310), evidenciando que un entorno social favorable se asocia con un mayor desempeño laboral. El ambiente personal presenta una relación moderada y positiva (r = 0.6475), lo que indica que mejores condiciones vinculadas con el ambiente personal se relacionan con un mayor desempeño laboral. Asimismo, el ambiente físico presenta una relación moderada y positiva (r = 0.6145), sugiriendo que mejores condiciones físicas del entorno laboral se asocian con mejores niveles de desempeño. Finalmente, el ambiente estructural registra la relación más baja, aunque también moderada y positiva (r = 0.4724), indicando que las condiciones estructurales favorables presentan una asociación positiva con el desempeño laboral.

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidenciaron una relación positiva y alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, con un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0.8198. Este resultado indica que, en la población estudiada, los trabajadores que presentan mayores niveles de percepción favorable del clima organizacional tienden a presentar también mayores niveles de desempeño laboral. Por tanto, los hallazgos respaldan la hipótesis general planteada, al identificarse una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado coincide con los antecedentes empíricos desarrollados en diferentes contextos organizacionales, aunque la intensidad de la asociación puede variar según las características institucionales y laborales de cada población.

Los resultados son consistentes con lo reportado por Huamán-Cuya (2023), quien identificó una relación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de una Caja Municipal. La coincidencia en la dirección de la relación resulta relevante, debido a que en ambos estudios las percepciones favorables sobre el ambiente organizacional se encuentran asociadas con mayores niveles de desempeño. Sin embargo, en la presente investigación la relación observada fue alta (r = 0.8198), mientras que en el estudio de Huamán-Cuya (2023) fue moderada. Esta diferencia podría estar relacionada con las características particulares de las instituciones estudiadas, sus prácticas de gestión, composición de los trabajadores y condiciones organizacionales, por lo que no corresponde asumir que la intensidad de la asociación sea uniforme entre entidades públicas.

Asimismo, los resultados guardan correspondencia con Zevallos Ramos (2024), quien encontró una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca. La coincidencia adquiere especial importancia debido a que ambos estudios se desarrollaron en gobiernos locales peruanos, donde los trabajadores realizan sus actividades dentro de estructuras administrativas y dinámicas institucionales propias del sector público. En este sentido, los resultados obtenidos en Carmen de la Legua Reynoso aportan evidencia adicional de que, dentro de contextos municipales, las percepciones sobre el ambiente organizacional pueden encontrarse asociadas con las manifestaciones del desempeño laboral.

De manera similar, Pacori Paricahua (2025) reportó una asociación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una entidad de servicios públicos peruana. La concordancia con el presente estudio se observa principalmente en la dirección positiva de la relación, pues en ambos casos un clima organizacional más favorable se encuentra asociado con mayores niveles de desempeño. Estos resultados permiten observar que

la asociación identificada no se limita exclusivamente a un tipo particular de organización pública, aunque sus características específicas pueden modificar la intensidad de dicha relación.

Los resultados también presentan correspondencia con Ramírez-Ascoy et al. (2023), quienes encontraron una asociación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados en una municipalidad provincial peruana. Aunque la variable de resultado analizada en dicho estudio no es idéntica al desempeño laboral considerado en la presente investigación, existe coincidencia en que las condiciones del entorno organizacional se encuentran vinculadas con manifestaciones relacionadas con el funcionamiento y los resultados del trabajo en instituciones públicas. En consecuencia, los hallazgos obtenidos en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso amplían esta evidencia al analizar directamente el desempeño laboral de los trabajadores.

La relación positiva y alta encontrada en la presente investigación también puede ser contrastada con los resultados de Patterson et al. (2005), quienes identificaron asociaciones entre características del clima organizacional, productividad e innovación. La coincidencia se encuentra en que diferentes características del ambiente interno de las organizaciones se relacionan con resultados vinculados con el funcionamiento laboral. No obstante, debe considerarse que Patterson et al. (2005) estudiaron un contexto organizacional diferente al de una municipalidad peruana, por lo que sus resultados no pueden trasladarse directamente al contexto estudiado. La presente investigación aporta evidencia específica correspondiente a trabajadores de una entidad municipal peruana.

En el ámbito de las organizaciones públicas, Hameed et al. (2020) encontraron asociaciones entre características del clima organizacional y el desempeño creativo de trabajadores públicos. Este resultado presenta una correspondencia parcial con el hallazgo de la presente investigación, debido a que ambos estudios identifican una asociación entre características del ambiente organizacional y manifestaciones del desempeño de los trabajadores públicos. Sin embargo, el desempeño creativo constituye una manifestación específica del comportamiento laboral, mientras que en esta investigación el desempeño laboral incorpora factores actitudinales y operativos. Por ello, los resultados obtenidos amplían la observación hacia un concepto de desempeño más amplio dentro de una organización municipal.

De igual manera, Destler (2017) mostró la relevancia del clima organizacional para comprender las respuestas de empleados públicos frente a prácticas de gestión del desempeño. Este antecedente resulta pertinente para interpretar el resultado obtenido, debido a que evidencia que las características del entorno organizacional pueden encontrarse vinculadas con la manera en que los trabajadores responden a determinadas prácticas institucionales relacionadas con su desempeño. En la presente investigación, la relación alta encontrada entre ambas variables sugiere que las percepciones del clima organizacional y el desempeño laboral presentan una distribución

asociada dentro de los trabajadores evaluados, aunque el diseño empleado no permite establecer que una variable sea causa de la otra.

En relación con las dimensiones del clima organizacional, los resultados muestran que todas presentan relaciones positivas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral, aunque con diferentes niveles de intensidad. La dimensión ambiente propio del comportamiento organizacional presentó la relación más elevada (r = 0.7909), seguida del ambiente social (r = 0.7310), ambiente personal (r = 0.6475), ambiente físico (r = 0.6145) y ambiente estructural (r = 0.4724). Esta distribución evidencia que las dimensiones del clima no presentan necesariamente el mismo nivel de asociación con el desempeño, lo cual coincide con la evidencia empírica que señala que diferentes características del clima pueden relacionarse de manera diferenciada con los resultados laborales.

El ambiente propio del comportamiento organizacional presentó una relación positiva alta con el desempeño laboral (r = 0.7909), constituyéndose en la dimensión con mayor coeficiente de correlación. Este resultado es consistente con los hallazgos de Hameed et al. (2020), quienes identificaron asociaciones entre características del ambiente organizacional y el desempeño creativo de trabajadores públicos. También guarda relación con los resultados de Miao et al. (2019), quienes encontraron una asociación entre la motivación de servicio público y el desempeño considerando el papel de la identificación organizacional. En ambos antecedentes se observa que aspectos vinculados con el comportamiento y la relación del trabajador con la organización se encuentran asociados con manifestaciones de desempeño. En el presente estudio, esta dimensión muestra la asociación más elevada, aunque no debe interpretarse como evidencia de una influencia causal.

El ambiente social presentó una relación positiva alta con el desempeño laboral (r = 0.7310). Este resultado sugiere que, dentro de la población estudiada, las condiciones relacionadas con el entorno social de trabajo se encuentran estrechamente asociadas con los niveles de desempeño. El hallazgo presenta correspondencia con los resultados de Patterson et al. (2005), quienes encontraron asociaciones entre características del clima y resultados organizacionales, así como con Hameed et al. (2020), quienes analizaron la relación entre características organizacionales y desempeño de trabajadores públicos. La magnitud encontrada para esta dimensión evidencia que los aspectos sociales del entorno laboral constituyen uno de los componentes del clima con mayor asociación con el desempeño en la población analizada.

Por su parte, el ambiente personal presentó una relación positiva moderada con el desempeño laboral (r = 0.6475). Este resultado indica que las condiciones vinculadas con el ámbito personal del trabajador se encuentran asociadas con su desempeño, aunque con una intensidad inferior a la observada para el ambiente propio del comportamiento organizacional y el ambiente social. Este resultado es compatible con la evidencia presentada por Parker et al. (2003), quienes identificaron asociaciones entre las percepciones del clima psicológico y

diferentes resultados individuales relacionados con el trabajo. De esta manera, los hallazgos de la presente investigación muestran que las percepciones individuales respecto del entorno laboral también presentan una asociación importante con el desempeño.

El ambiente físico registró una relación positiva moderada con el desempeño laboral (r = 0.6145). Este resultado evidencia que las condiciones físicas del entorno de trabajo se encuentran asociadas con el desempeño de los trabajadores evaluados. La magnitud de esta relación es inferior a la obtenida para las dimensiones social y de comportamiento organizacional, pero continúa representando una asociación positiva de consideración. Este hallazgo puede relacionarse con los resultados de Patterson et al. (2005), quienes encontraron que distintas características del contexto organizacional presentan asociaciones con resultados laborales y organizacionales. En el caso de la presente investigación, las condiciones físicas constituyen un componente del clima que presenta una asociación relevante, aunque no es el componente con mayor correlación con el desempeño.

Finalmente, el ambiente estructural presentó la relación positiva de menor magnitud con el desempeño laboral (r = 0.4724), aunque la asociación continúa siendo moderada y estadísticamente significativa. Este resultado indica que las características estructurales de la organización se encuentran asociadas con el desempeño, pero en menor grado que las demás dimensiones consideradas. La diferencia entre los coeficientes de las dimensiones resulta consistente con los antecedentes que muestran que los distintos componentes del clima pueden presentar asociaciones diferenciadas con los resultados laborales. Beus et al. (2020), mediante un metaanálisis, encontraron precisamente que diferentes tipos de clima presentan asociaciones diferenciadas con resultados organizacionales y laborales. Por ello, el hecho de que el ambiente estructural presente el menor coeficiente no significa que carezca de relación con el desempeño, sino que, en la población estudiada, su asociación es menor en comparación con las demás dimensiones analizadas.

En conjunto, los resultados de la presente investigación muestran una correspondencia general con la evidencia empírica previa desarrollada en organizaciones públicas y otros contextos organizacionales. Huamán-Cuya (2023), Zevallos Ramos (2024), Ramírez-Ascoy et al. (2023) y Pacori Paricahua (2025) encontraron asociaciones entre variables vinculadas con el clima y diferentes manifestaciones del desempeño o resultados organizacionales en instituciones peruanas. A nivel internacional, Hameed et al. (2020), Patterson et al. (2005) y Destler (2017) también identificaron asociaciones entre características del entorno organizacional y resultados relacionados con el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Por tanto, los hallazgos obtenidos en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso son concordantes con una parte importante de la evidencia empírica considerada en esta investigación.

No obstante, la magnitud de las correlaciones obtenidas debe interpretarse dentro de las características específicas de la población estudiada. El coeficiente general de r = 0.8198

evidencia una asociación alta entre clima organizacional y desempeño laboral, mientras que las dimensiones presentan coeficientes comprendidos entre r = 0.4724 y r = 0.7909. Esta variabilidad demuestra que la relación entre el clima y el desempeño no se manifiesta necesariamente con la misma intensidad en todos sus componentes. Asimismo, los antecedentes revisados muestran diferencias en las magnitudes y características de las asociaciones dependiendo del sector, institución, población y variables consideradas (Huamán-Cuya, 2023; Hameed et al., 2020; Beus et al., 2020).

En consecuencia, los resultados permiten sostener que, en los trabajadores evaluados de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, existe una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, todas las dimensiones analizadas del clima presentan asociaciones positivas con el desempeño, destacando el ambiente propio del comportamiento organizacional y el ambiente social. Estos hallazgos coinciden en términos generales con la evidencia empírica previa, particularmente con investigaciones realizadas en instituciones públicas y municipales. Sin embargo, debido al carácter no experimental y transversal del estudio, los resultados deben interpretarse como asociaciones estadísticas contextualizadas y no como evidencia de efectos causales del clima organizacional sobre el desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Primera. Se determinó que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso, 2025, evidenciada mediante un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0.8198. Esto indica que mayores niveles de clima organizacional se encuentran asociados con mayores niveles de desempeño laboral en los trabajadores evaluados.

Segunda. Se determinó que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de r = 0.6145. Este resultado evidencia que mejores condiciones relacionadas con el ambiente físico se encuentran asociadas con mayores niveles de desempeño laboral.

Tercera. Se determinó que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre el ambiente estructural y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de r = 0.4724. Este resultado indica que las condiciones del ambiente estructural presentan una asociación positiva con el desempeño laboral, aunque con menor intensidad que las demás dimensiones del clima organizacional.

Cuarta. Se determinó que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de r = 0.7310. Esto evidencia que mejores condiciones relacionadas con el ambiente social se encuentran asociadas con mayores niveles de desempeño laboral.

Quinta. Se determinó que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre el ambiente personal y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de r = 0.6475. El resultado evidencia que mejores condiciones vinculadas con el ambiente personal se encuentran asociadas con mayores niveles de desempeño laboral.

Sexta. Se determinó que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre el ambiente propio del comportamiento organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de r = 0.7909. Esta dimensión presentó la mayor correlación con el desempeño laboral entre las dimensiones del clima organizacional analizadas.

Séptima. En conjunto, las cinco dimensiones del clima organizacional presentaron relaciones positivas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral. La mayor asociación correspondió al ambiente propio del comportamiento organizacional (r = 0.7909), seguido del ambiente social (r = 0.7310), ambiente personal (r = 0.6475), ambiente físico (r = 0.6145) y ambiente estructural (r = 0.4724). Estos resultados evidencian que la asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral se manifiesta en sus diferentes dimensiones, aunque con distinta intensidad.

REFERENCIAS

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*(3), 235–258. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C

Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review, 10*(3–4), 136–168. https://doi.org/10.1177/2041386620914707

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358–368. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313–575. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x

Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory, 27*(3), 517–534. https://doi.org/10.1093/jopart/muw055

Hameed et al. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review, 32*(4), 615–631. https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Huamán-Cuya, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. *INNOVA Research Journal, 8*(2), 174–188. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2276

Jiang, M., Van den Noortgate, W., Cui, M., & Li, J. (2026). Public service motivation and performance: A meta-analysis of the relationship and its organizational and cultural moderators. *International Public Management Journal*. https://doi.org/10.1080/10967494.2026.2691395

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265–285. https://doi.org/10.1177/001872679104400304

Matheis, T. K., de Campos, S. A. P., Vieira, K. M., Lehnhart, E. d. R., & Estivalete, V. d. F. B. (2024). Organizational climate scale for public service: Development and validation. *Administrative Sciences, 14*(5), 90. https://doi.org/10.3390/admsci14050090

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management, 39*(2), 77–85. https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1002_1

Murillo Núñez, L. E. (2026). Efecto del clima organizacional institucional en el desempeño laboral: Una revisión. *Investigación & Desarrollo, 34*(1). https://doi.org/10.14482/indes.34.01.698.520

Nguyen et al. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(3), 100315. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227–232. https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Pacori Paricahua, E. W. (2025). Organizational climate and job performance in the administrative area of EPS in Peru, 2025. *Enfoque Disciplinario, 10*(2), 49–59. https://doi.org/10.70165/enfdis.v10i2.317

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416. https://doi.org/10.1002/job.198

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: A critical perspective. *International Public Management Journal, 17*(3), 357–380. https://doi.org/10.1080/10967494.2014.925409

Ramírez-Ascoy, L. M., Vela-Reátegui, S. J., Salazar-Apagüeño, M. L., & Cueto-Orbe, R. E. (2023). Clima organizacional y gestión por resultados en una municipalidad provincial peruana. *UNAAACIENCIA-PERÚ, 2*(1), e36. https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v2i1.36

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 108–131. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108

Zevallos Ramos, M. A. (2024). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2023* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional. http://hdl.handle.net/20.500.14067/11195