

Clima organizacional y desempeño laboral en la gestión pública local

Organizational climate and job performance in local public administration

Recibido: 18/05/2026 - Aceptado: 30/07/2026

José Ayulo Rojas Peralta

<https://orcid.org/0009-0007-0508-197X>

jp.99rojas@gmail.com

Universidad Nacional Autónoma de Chota. Chota, Perú

William Martín Chilón Camacho

<https://orcid.org/0000-0002-9294-4249>

wchilonc@gmail.com

Universidad Nacional Autónoma de Chota. Chota, Perú

Oscar Tarrillo Saldaña

<https://orcid.org/0000-0003-2097-4235>

otarrillos@unc.edu.pe

Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú

Miguel Alexander Estrella Gil

<https://orcid.org/0000-0002-2883-3069>

miguel.estrellag@outlook.com

Universidad Tecnológica del Perú. Lambayeque, Perú

María Esther León Morales

<https://orcid.org/0000-0002-0670-1284>

mleon@unc.edu.pe

Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú

Carlos Evitt Tapia Idrogo

<https://orcid.org/0000-0002-0051-1228>

carlostopia08.2013@gmail.com

Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú

Resumen

El objetivo de este estudio fue comprender la dinámica de la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en la gestión pública local. La investigación se realizó mediante el método hipotético-deductivo, con un diseño no experimental, correlacional y cuantitativo. La población la conformaron 75 empleados, quienes completaron un cuestionario con una escala Likert de cinco puntos. La validez de contenido se determinó mediante el coeficiente V de Aiken y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, obteniéndose valores aceptables en ambos casos. Para el análisis de datos, se empleó el coeficiente Tau-b de Kendall, con un nivel de significancia de 0,05. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral ($T_b = 0,592$; $p < 0,05$). Además, dimensiones como la estructura, la innovación, la comodidad, la identidad, la motivación y la cooperación se identificaron como significativas con el rendimiento laboral, mientras que la remuneración y la toma de decisiones no mostraron una relación significativa. Se concluye que el clima organizacional es un componente determinante para el desempeño laboral en los gobiernos locales, lo que resalta la necesidad de fortalecer los aspectos organizacionales y psicosociales para mejorar la eficiencia institucional.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, gestión pública.

Abstract

The objective of this study was to understand the dynamics of the relationship between organizational climate and job performance in local public administration. The research was conducted using the hypothetico-deductive method, with a non-experimental, correlational, and quantitative design. The population consisted of 75 employees who completed a questionnaire with a five-point Likert scale. Content validity was determined using Aiken's V coefficient, and reliability using Cronbach's alpha, with acceptable values obtained in both cases. For data analysis, Kendall's Tau-b coefficient was used, with a significance level of 0.05. The results showed a moderate and statistically significant positive correlation between organizational climate and job performance ($T_b = 0.592$; $p < 0.05$). Furthermore, dimensions such as structure, innovation, comfort, identity, motivation, and cooperation were identified as significant with job performance, while remuneration and decision-making did not show a significant relationship. It is concluded that organizational climate is a determining component for job performance in local governments, which highlights the need to strengthen organizational and psychosocial aspects to improve institutional efficiency.

Keywords: Organizational climate, job performance, public management.

Introducción

Actualmente, diversos problemas afectan la eficiencia y la productividad de las instituciones públicas y privadas. En este sentido, el clima organizacional (CO) y el desempeño laboral (DL) se han convertido en elementos importantes para la gestión de los gobiernos locales. Solis-Saavedra (2024) afirma que el clima organizacional es crucial para generar un nivel adecuado de satisfacción laboral. Asimismo, Tinoco (2023) señala que el clima organizacional es un elemento fundamental en cualquier organización.

El CO y el DL se han analizado desde diferentes contextos, revelando tendencias que van desde niveles moderados hasta percepciones tanto negativas como positivas en diferentes sectores. En este sentido, Tinoco (2023) afirma que el clima institucional y la satisfacción laboral se encuentran en niveles moderados, en 62.50% y 60.00%, respectivamente. Además, Ortega et al. (2024) consideran que el clima organizacional en DIGEIM es inadecuado, dado que más del 50% de los funcionarios públicos se ven afectados, impactando negativamente su desempeño laboral. De manera similar, Medina y Heredia (2023) encontraron que, en 12 estudios realizados en 7 países latinoamericanos, los profesionales de la salud perciben un clima laboral inadecuado seguido de uno óptimo. Asimismo, Dávila-Morán et al. (2023) determinaron que la percepción del clima laboral se concentró principalmente en un nivel regular (42%), seguido de un nivel deficiente (39%) y, en menor medida, un nivel bueno (19%). De manera similar, Acuña et al. (2023) consideran que la mayoría del personal (71,10%) percibe un clima organizacional en un nivel “moderado”, mientras que el 17,80% lo considera “óptimo” y el 11,10% lo califica como “muy malo”. Esta percepción está relacionada con la evaluación del desempeño docente, ya que el 74,60% lo define como “aceptable”, el 10,50% como “bueno” y el 14,90% como “deficiente”.

La investigación se justifica teórica, valorativa y académicamente al ampliar el conocimiento sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, poner a prueba la teoría, destacar problemas en un municipio y proporcionar resultados útiles para la toma de decisiones mediante el uso del método científico y el rigor académico. Además, el estudio se alinea y coordina con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

En atención a lo descrito, el estudio se orientó a responder la siguiente interrogante de investigación: ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la gestión pública local? En coherencia con ello, el objetivo principal fue comprender la dinámica de la relación entre

el CO y el DL en la gestión pública local. Asimismo, se planteó la hipótesis siguiente: $H_0: T_b = 0$ (El CO no se relaciona significativamente con el DL en la gestión pública local) y $H_1: T_b \neq 0$ (El CO se relaciona significativamente con el DL en la gestión pública local).

En el entorno internacional y nacional, diversos estudios previos han analizado la relación entre el clima institucional y el rendimiento laboral, demostrando su influencia en el logro de los objetivos institucionales y en la eficiencia laboral en entidades públicas y privadas. En este contexto, la información de referencia que se presenta a continuación proporciona un marco teórico para el estudio, permite la comparación de resultados y fortalece el análisis del problema de investigación.

Gualli (2021) determinó una relación promedio positiva entre el CO y el DL en funcionarios públicos ($r=0,468$; $p=0,000$), demostrando un buen clima institucional basado en la comunicación y la motivación, a través de un estudio cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional, utilizando una encuesta y un cuestionario.

Bermejo (2020) demostró que existe relación positiva moderada entre el CO y el DL ($r=0,698$; $p=0,000$), destacando la motivación como factor clave ($r=0,850$), a pesar de las limitaciones en el trabajo en equipo y la igualdad, a través de un estudio descriptivo correlacional no experimental.

Cortez (2018) demostró en un municipio ecuatoriano una relación significativa entre el CO y el DL ($\chi^2=17,2187$; $\alpha=0,05$), identificando escasez de recursos, baja confianza, conflictos laborales y efectos negativos de la rutina, a través de un diseño exploratorio, descriptivo correlacional con enfoque mixto.

Cárdenas (2020) obtuvo una relación directa y significativa del CO con el DL en una municipalidad de Lima ($r=0,447$; $p<0,05$), identificando deficiencias en liderazgo, motivación, remuneración e incentivos, a través de un estudio cuantitativo, correlacional y no experimental.

Riquelme (2022) demostró una relación positiva y significativa entre la innovación organizacional y el rendimiento laboral en una empresa de transporte de Arequipa ($\chi^2=73,252$; $p=0,000$; V de Cramer= $0,887$), a través de un estudio básico, no experimental y descriptivo-correlacional, utilizando una encuesta y un cuestionario.

Ruiz (2021) demostró una alta relación positiva entre el CO y el DL en un municipio de San Martín ($p=0,867$; $p<0,05$), identificando niveles bajos de clima y desempeño, así como una relación media entre recompensa y desempeño, a través de un estudio básico, no experimental y descriptivo-correlacional.

Livias (2019) identificó una relación moderada, directa y positiva entre el CO con el DL en un municipio de Áncash ($p=0,616$; $p<0,05$), destacando la autonomía decisional y los altos niveles percibidos de clima y desempeño, a través de un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional con instrumentos confiables.

Díaz (2009) evidenció una relación positiva alta entre el CO y el DL en un municipio de Jaén ($p=0,772$; $p=0,000$), identificando bajos niveles de clima y desempeño, a través de un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional, utilizando una encuesta y un cuestionario.

Vigo (2021) encontró una alta relación positiva entre el CO con la gestión del desempeño en un municipio de Cajamarca ($r=0,704$; $p=0,000$), destacando la influencia moderada del liderazgo y un clima institucional adecuado, a través de un estudio correlacional cuantitativo con encuesta y cuestionario.

Barboza (2022) reveló una relación positiva y directa entre la CO con el DL en un municipio de Chota ($p=0,743$; $p<0,05$), identificando percepciones desfavorables de la cultura y el desempeño, a través de un estudio no experimental, correlacional, con encuesta, cuestionario y análisis en SPSS.

Arévalo (2021) evidenció una relación positiva de nivel alta y significativa entre el CO con el DL en la municipalidad de Cutervo ($p=0,838$; $p=0,000$), predominando las percepciones regulares y bajas de clima y desempeño, a través de un estudio no experimental con método hipotético-deductivo y cuestionario.

Fernández y Ramírez (2021) demostraron una relación alta y significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral en un municipio de Chota ($p=0,823$; $p=0,000$), destacando la

fuerte relación entre estructura y desempeño, a través de un estudio aplicado, cuantitativo, no experimental y de corte correlacional.

A continuación, se presenta el marco teórico que sustenta esta investigación, el cual reúne los principales enfoques conceptuales, teorías y definiciones relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral. Esta sección permite comprender los fundamentos científicos del estudio, orienta la formulación de hipótesis y sustenta el análisis y la interpretación de los hallazgos obtenidos.

El marco teórico de este estudio se basa en las Teorías X y Y de McGregor (1960), la jerarquía de necesidades de Maslow (1987) y las teorías del clima organizacional de Likert (1965), Litwin y Stringer (1968). Estas teorías explican cómo el liderazgo, la motivación, la satisfacción de necesidades y las características del contexto laboral influyen en el comportamiento, el rendimiento y las percepciones de los colaboradores. También destacan la importancia de la confianza, la participación, las recompensas, la estructura organizacional y la identidad institucional para crear un clima organizacional positivo y mejorar el rendimiento laboral.

El clima organizacional se define como el ambiente laboral generado por la interacción de los miembros de una organización, estrechamente ligado a la motivación, las relaciones interpersonales y el liderazgo, influyendo directamente en el desempeño, la productividad y los costos institucionales (Chiavenato, 2011; Bordas, 2016; Serrano & Portalanza, 2014).

El desempeño laboral se basa en la teoría de la equidad, la teoría de dos factores y la teoría de las necesidades. La teoría de la equidad postula que la motivación y el desempeño dependen de la justicia percibida entre el esfuerzo y la recompensa (Stoner et al., 1996). La teoría de dos factores explica que el desempeño se ve influenciado por factores de higiene y motivación, vinculados al entorno y la satisfacción laboral (Herzberg, citado en Hernández, 2011). Finalmente, la teoría de las necesidades de McClelland indica que el logro, el poder y la afiliación condicionan el comportamiento y el rendimiento de los empleados.

El desempeño laboral se define como el conjunto de actitudes, comportamientos, habilidades y conocimientos que un empleado demuestra en el desarrollo de sus funciones, influenciado por factores individuales, organizacionales y sociales. También refleja el resultado de la interacción entre el esfuerzo, las capacidades, la satisfacción, las necesidades laborales y las condiciones del entorno, determinando la productividad y la eficiencia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas (Chiavenato, 2011; Pedraza et al., 2010; Mondy y Mondy 2010; García, 2010; Donawa, 2019; Alles, 2015).

Metodología

El estudio se realizó mediante el método hipotético-deductivo, partiendo de supuestos teóricos preestablecidos sobre la relación entre el CO y el DL. Estos supuestos se formularon como hipótesis y se comprobaron empíricamente mediante el análisis estadístico de los datos recopilados. Este método permitió explicar el fenómeno estudiado a través de la deducción lógica y verificar las relaciones entre las variables (Bernal, 2010).

El diseño no experimental se justificó porque las variables del estudio no se manipularon intencionalmente, sino que se observaron tal como ocurren en su contexto natural. El investigador se limitó a medir el CO y el DL en un momento específico, sin intervenir en la dinámica institucional ni alterar las condiciones laborales de los trabajadores. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El estudio tuvo un alcance correlacional, ya que su propósito fue comprender el nivel de relación entre las variables, sin intentar establecer causalidad. Este enfoque permitió identificar asociaciones significativas entre la variable 1 con la variable 2 dentro de la organización. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se aplicó un enfoque cuantitativo, empleando instrumentos estructurados para la recopilación de datos. Estos instrumentos se sometieron posteriormente a medición, cuantificación y análisis estadístico, garantizando la objetividad y precisión de los resultados.

La población estuvo conformada por 75 empleados de un gobierno local, amparados por los regímenes laborales de los Decretos Legislativos N° 728, 276 y 1057.

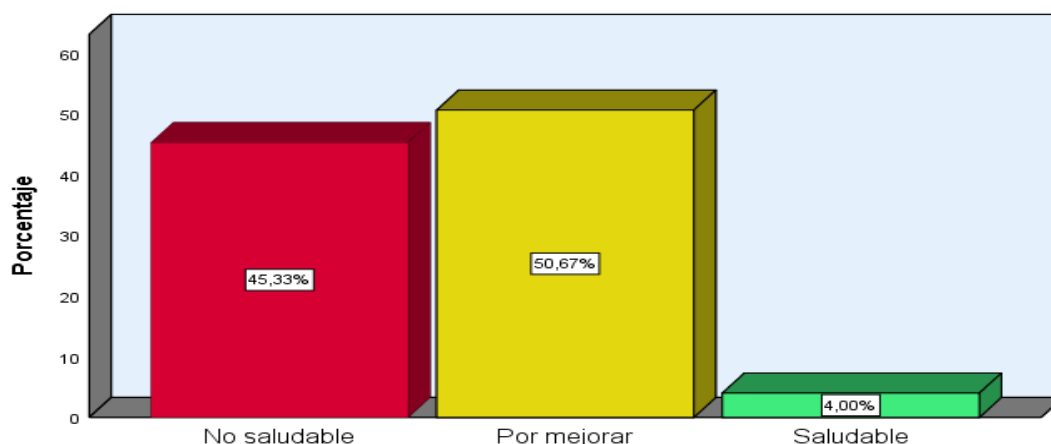
Los datos se recolectaron mediante una encuesta con una escala Likert de cinco puntos, que permitió la medición cuantitativa de las percepciones de los empleados. La validez de contenido se realizó mediante el coeficiente V de Aiken, obteniendo valores adecuados para el CO (0,830) y el DL (0,826). La fiabilidad se determinó mediante el alfa de Cronbach, obteniendo coeficientes de 0,817 y 0,843, lo que demuestra consistencia interna. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Tau-b de Kendall, con un nivel de significancia de 0,05, criterio utilizado para la prueba de hipótesis.

La recopilación de datos se realizó con autorización institucional, mediante cuestionarios. Estos datos se procesaron con el software estadístico SPSS versión 26. Se utilizaron tablas y gráficos descriptivos, y se realizó una prueba de hipótesis mediante la prueba Tau-b de Kendall ($\alpha = 0,05$). El estudio se adhirió a los principios éticos de confidencialidad, dignidad y beneficencia, garantizando el rigor científico a través de la credibilidad, fiabilidad y aplicabilidad de los resultados.

Resultados

Esta sección presenta los resultados de la investigación, obtenidos a partir del análisis estadístico de los datos recopilados mediante el instrumento aplicado. Estos resultados permiten describir el comportamiento de las variables de estudio y comprender el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la entidad analizada.

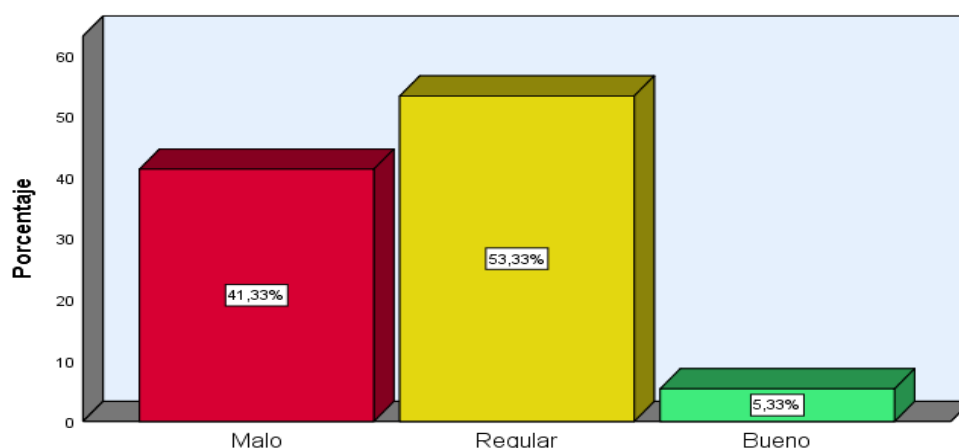
Figura 1. Distribución porcentual del clima organizacional en un gobierno municipal.



Nota. La tabla presenta los tres niveles de clima organizacional y el correspondiente porcentaje de trabajadores en cada uno de ellos.

La figura 1 muestra que el 50,67% de los colaboradores percibe el clima organizacional como susceptible de mejora, mientras que el 45,33% lo califica como insalubre y solo el 4% lo considera saludable. Estos resultados demuestran una percepción predominantemente desfavorable del clima organizacional, lo que sugiere debilidades en la gestión interna de la institución. Por lo tanto, es necesario ejecutar estrategias para fortalecer el clima laboral y mejorar las condiciones que impactan en el desempeño de los empleados.

Figura 2. Distribución porcentual del nivel de desempeño laboral en un gobierno municipal.



Nota. La tabla presenta los tres niveles del desempeño laboral y el correspondiente porcentaje de trabajadores en cada uno de ellos.

La figura 2 muestra que el 53,33% de los empleados califica su DL como regular, seguido por el 41,33% que lo considera deficiente, mientras que solo el 5,33% lo percibe como bueno. Esto indica que más de la mitad de los empleados perciben su desempeño laboral como regular, lo que sugiere debilidades en eficiencia, productividad o satisfacción laboral. Además, el alto porcentaje que califica el desempeño como deficiente revela una situación preocupante para la gestión institucional, indicando la necesidad de implementar estrategias dirigidas a mejorar el desempeño del personal. En contraste, el pequeño porcentaje que considera el desempeño como bueno refleja que pocos empleados perciben condiciones laborales óptimas dentro del municipio.

Tabla 1. Correlación entre dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral en un gobierno local.

Variable / Dimensión del CO	Tau-b de Kendall (Tb)	Significancia (p)	Interpretación de la relación
Comunicación	0,265*	0,017	Positiva baja y significativa
Conflicto y cooperación	0,399**	0,000	Positiva moderada y significativa
Confort	0,459**	0,000	Positiva moderada y significativa
Estructura	0,693**	0,000	Positiva alta y significativa
Identidad	0,406**	0,000	Positiva moderada y significativa
Innovación	0,559**	0,000	Positiva moderada y significativa
Liderazgo	0,322**	0,003	Positiva baja y significativa
Motivación	0,384**	0,001	Positiva moderada y significativa
Recompensa	0,233*	0,037	Positiva baja y significativa

Remuneración	0,197	0,073	No significativa
Toma de decisiones	-0,072	0,524	No significativa

Nota. La tabla muestra la correlación y la significancia entre dimensiones de la variable 1 y la variable 2, de un total de la población de 75 colaboradores.

La tabla 1 presenta la relación entre las dimensiones del CO y el DL en un gobierno local, utilizando el coeficiente Tau-b de Kendall, de una población de 75 empleados.

Los resultados muestran que la mayoría de las dimensiones del CO presentan correlaciones positivas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral. La dimensión de la estructura destaca, con una fuerte correlación positiva ($T_b = 0,693$; $p = 0,000$), lo que indica que una organización con normas claras, roles definidos y procedimientos bien establecidos se asocia significativamente con un mejor desempeño laboral.

Asimismo, las dimensiones de innovación ($T_b = 0,559$; $p = 0,000$), comodidad ($T_b = 0,459$; $p = 0,000$), identidad ($T_b = 0,406$; $p = 0,000$), conflicto y cooperación ($T_b = 0,399$; $p = 0,000$) y motivación ($T_b = 0,384$; $p = 0,001$) muestran relaciones positivas moderadas, lo que sugiere que un ambiente laboral que fomenta la creatividad, el bienestar, el sentido de pertenencia, el trabajo colaborativo y la motivación contribuye significativamente al desempeño laboral.

Por otro lado, las dimensiones de comunicación ($T_b = 0,265$; $p = 0,017$), liderazgo ($T_b = 0,322$; $p = 0,003$) y recompensa ($T_b = 0,233$; $p = 0,037$) muestran correlaciones positivas bajas pero significativas, lo que indica que, si bien se relacionan con el desempeño laboral, su impacto es menos significativo en comparación con otras dimensiones estructurales y motivacionales.

En cambio, las dimensiones de remuneración ($T_b = 0,197$; $p = 0,073$) y toma de decisiones ($T_b = -0,072$; $p = 0,524$) no muestran una relación estadísticamente significativa con el desempeño laboral. Esto sugiere que, en el contexto del gobierno local estudiado, los niveles salariales y la participación en la toma de decisiones no son factores determinantes del desempeño, posiblemente debido a la rigidez regulatoria y administrativa inherente al sector público.

En conjunto, los hallazgos confirman que el clima organizacional, especialmente sus componentes estructural, relacional y motivacional, impacta significativamente en el desempeño laboral, reafirmando la necesidad de fortalecer estos aspectos para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión pública local.

Tabla 2. Correlación entre clima organizacional con el desempeño laboral en un gobierno municipal.

			Clima organizacional	Desempeño laboral
Tau b de Kendall	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,592**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

Nota. T_b = Tau-b de Kendall; N = tamaño de la población de estudio (75 colaboradores); Sig. (bilateral) = nivel de significancia estadística (valor p).

La tabla 2 muestra el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en un gobierno municipal, específicamente en la Municipalidad Distrital de Lajas, según el coeficiente Tau-b de Kendall, considerando la población total de estudio de 75 empleados.

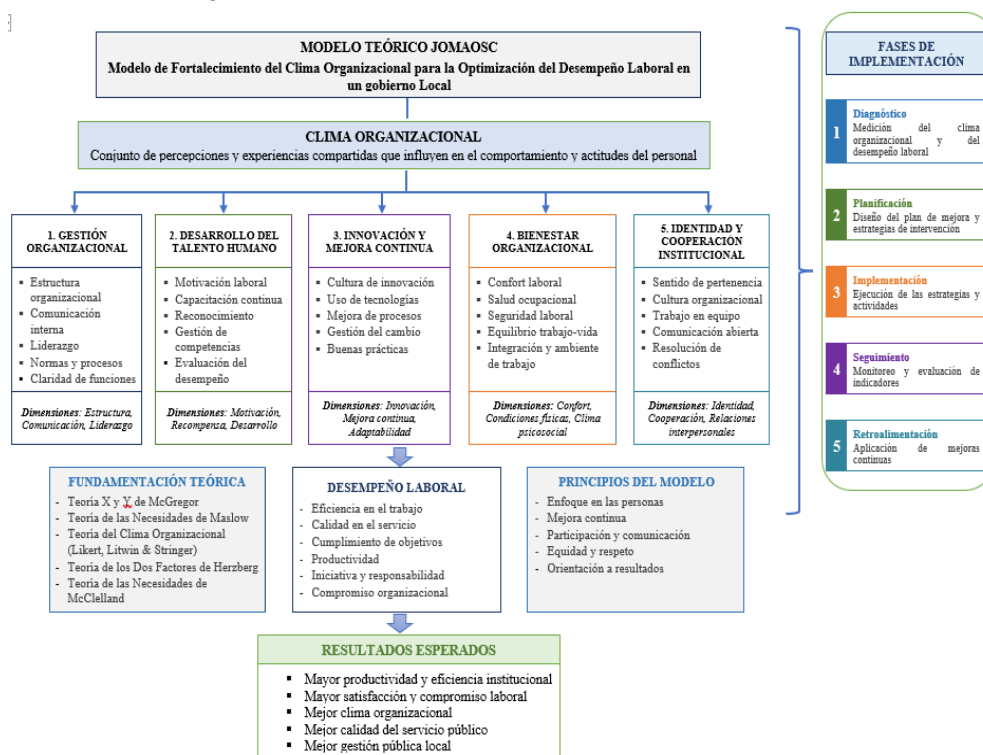
Los resultados muestran una correlación nivel positiva moderada entre ambas variables ($T_b = 0,592$), lo que indica que un clima organizacional favorable caracterizado por relaciones interpersonales adecuadas, estructuras claras y condiciones de trabajo adecuadas se asocia significativamente con un mejor desempeño laboral. En la práctica, este hallazgo sugiere que, a medida que se fortalecen los componentes del clima organizacional, los niveles de eficiencia, compromiso y satisfacción laboral del personal tienden a aumentar.

Además, el valor de significancia bilateral obtenido ($p = 0,000$) es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), lo que nos permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Esto confirma que la relación observada no se debe al azar, sino que refleja una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que el CO es un elemento determinante en el DL en el contexto del gobierno municipal estudiado, lo que resalta la importancia de promover entornos laborales positivos como estrategia para mejorar la productividad y la consecución de los objetivos institucionales.

A partir de los resultados obtenidos, de la comprensión de la dinámica del fenómeno estudiado, se interpreta y se establece un modelo conceptual de fortalecimiento del CO orientado a mejorar el DL en el gobierno local estudiado. El modelo conceptual prioriza las dimensiones que evidenciaron relaciones estadísticamente significativas con el desempeño laboral, especialmente estructura, innovación, confort, identidad, conflicto y cooperación, motivación, liderazgo, comunicación, recompensa y entre otras. Este modelo constituye una guía para la gestión institucional y deberá ser validado mediante investigaciones futuras de carácter experimental o longitudinal.

Figura 3. Modelo teórico JOMAOSC para el fortalecimiento del clima organizacional y la optimización del desempeño laboral en un gobierno local.



Nota. La figura 3 describe los elementos, fundamentos teóricos, principios, fases de implementación y los resultados esperados del clima organizacional y el desempeño laboral en un gobierno municipal.

En cuanto al objetivo general del estudio, que consistió en determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral de un gobierno local, los resultados encontrados demuestran una relación directa y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este hallazgo evidencia que, a medida que los colaboradores perciben un clima organizacional más favorable, caracterizado por una comunicación adecuada, un liderazgo eficaz, motivación y condiciones laborales apropiadas, su desempeño laboral tiende a mejorar, lo que se refleja en un mayor compromiso, eficiencia y cumplimiento de las funciones institucionales.

Estos resultados son consistentes con diversos estudios empíricos, tanto internacionales como nacionales. Gualli (2021) identificó una relación positiva de carácter moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral en servidores públicos ($r = 0,468$; $p = 0,000$), destacando la comunicación y la motivación como factores fundamentales. De igual manera, Bermejo (2020) encontró una relación positiva moderada ($r = 0,698$; $p = 0,000$), destacando la motivación como el principal determinante del desempeño laboral. Asimismo, Ruiz (2021), Livias (2019) y Díaz (2009) demostraron relaciones positivas significativas, con coeficientes que van de moderados a altos, lo que confirma que un clima organizacional inadecuado suele estar asociado con bajos niveles de desempeño. A nivel municipal, estudios como los de Cárdenas (2020), Vigo (2021), Barboza (2022), Arévalo (2021) y Fernández y Ramírez (2021) refuerzan estos resultados, demostrando que dimensiones como liderazgo, estructura, innovación y cultura organizacional impactan de forma directa y significativamente con el rendimiento laboral del personal.

Desde un punto de vista teórico, los resultados se explican mediante las teorías de McGregor (1960), que, a través de la Teoría X y la Teoría Y, argumentan que un ambiente laboral basado en la confianza, la participación y la motivación fomenta el compromiso y el rendimiento de los empleados. De igual manera, la jerarquía de necesidades de Maslow (1987) establece que cuando se satisfacen las necesidades básicas, sociales y de estima en el lugar de trabajo, los empleados alcanzan mayores niveles de rendimiento. Asimismo, las teorías del clima organizacional de Likert (1965) y Litwin y Stringer (1968) enfatizan que variables como el liderazgo, la comunicación, las recompensas y la estructura organizacional configuran el clima laboral e influyen directamente en el comportamiento y la productividad de los empleados.

De acuerdo con Chiavenato (2011), Bordas (2016) y Serrano y Portalanza (2014), un clima organizacional favorable reduce costos, mejora la productividad y fortalece el rendimiento laboral. El desempeño laboral, entendido como el conjunto de actitudes, habilidades y comportamientos del trabajador, está condicionado por la equidad percibida (Stoner et al., 1996), factores motivacionales y de higiene (Herzberg, citado en Hernández, 2011) y las necesidades de logro, afiliación y poder (McClelland), lo cual respalda teóricamente los resultados derivados en esta investigación.

Conclusiones

El clima organizacional es un elemento estratégico que impacta directamente en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, ya que abarca las condiciones y características del entorno laboral percibido por ellos. En tal sentido, en un gobierno local, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el CO con el DL, lo que demuestra que un ambiente laboral favorable contribuye a un mejor desempeño del personal.

En cuanto a las dimensiones internas del clima organizacional, como la comunicación, el conflicto y la cooperación, la comodidad, la estructura organizacional, la identidad institucional y la innovación, muestran relaciones positivas y significativas con el desempeño laboral. Estos resultados demuestran que la comunicación eficaz, la gestión adecuada de conflictos, las condiciones laborales apropiadas, las

normas claras, el sentido de pertenencia y la apertura a la innovación fortalecen el compromiso y la eficiencia de los empleados.

Por otro lado, elementos como el liderazgo, la motivación y la recompensa también demuestran una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral, lo que resalta la importancia de la gestión del talento humano en el sector público. Sin embargo, la remuneración y la toma de decisiones no muestran una relación estadísticamente significativa con el desempeño, lo que sugiere que el desempeño laboral en los gobiernos locales depende más de factores organizacionales y psicosociales que únicamente de los incentivos económicos o el nivel de colaboración en la toma de decisiones.

Referencias

- Acuña, J. J., Chui, H. N., Pérez, K., Roque, E. O., & Roque, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1673 - 1684. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de preguntas la trilogía. Habilidades laborales*. (2ª. Ed.). Argentina. Granica. https://books.google.co.ve/books/about/Diccionario_de_Preguntas_La_Trilog%C3%ADa_VO.html?id=H_seDAAQBAJ&redir_esc=y
- Arévalo, E. B. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cutervo*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68618>
- Barboza, E. (2022). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota - 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4655>
- Bermejo, C. A. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución educativa de Guayaquil - 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48872>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Método y metodología de la investigación científica*. Colombia. Pearson. (3ra. Ed.). https://www.academia.edu/76957970/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Bernal.pdf
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral. Concepto de clima laboral*. Madrid. (Edición digital). <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=copyright&>
- Cárdenas, N. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Churcampa - 2019*. (Tesis de Titulación). Universidad Peruana de Ciencias e Informática. Lima, Perú. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/334>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrill. (9na. Ed.). <https://repositorio.uasb.edu.bo/items/8b3026ba-8dd9-4b35-b8ee-00931e4d2b98>
- Cortez, O. A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo*. (Tesis de Titulación). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/f7aa4e91-fd01-4ade-bd1b-49758da76308>
- Dávila-Morán, R. C., Sánchez, J. M., Silva, M., Lopez, E., & Serna-Landivar, J. L. (2023). Clima laboral en colaboradores de una institución pública peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 682-690. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3824>
- Díaz, V. (2009). *Análisis de datos de encuestas: Desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. España: UOC. <https://www.inaltera.org/inaltera/doc/Analisis%20de%20datos%20de%20encuesta%20-%20Diaz%20de%20Rada,%20Vidal.pdf>

- Donawa, Z. A. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *NOVUM*. 1(9). 58 - 73. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739003/html/>
- Fernández, D., & Ramírez, K. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota - año 2021*. (Tesis de Titulación). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89204>
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Eumed net*. <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gualli, M. M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal en los gobiernos autónomos descentralizados municipales*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/542afd16-cdee-4284-93d6-f61b264ee9d8>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores. <https://artes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Hernández, S. R. (2011). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal en Quito*. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/927dcd44-f8f8-401e-93f4-d80bc796edaf>
- Likert, R. (1965). *Teoría del clima organizacional de Likert*. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organiz>
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Harvard Business School, Boston. https://books.google.co.ve/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=FVevAA-AIAAJ&redir_esc=y
- Livias, A. T. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Acochaca, provincia de Asunción, departamento de Ancash, 2019*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4220>
- Maslow, A. (1987). *Motivación y personalidad. Teoría de la motivación*. España, Madrid. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- McGregor, D. (1960). *La teoría X y la teoría Y*. https://www.academia.edu/6369648/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y
- Medina, M. N., & Heredia, F. D. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. Una revisión literaria. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1), 55-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.55>
- Mondy, R. & Mondy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson. <https://books.google.com.pe/books?id=39uAZwEACAAJ&dq=mondy+2010&hl=es&sa>
- Ortega, M., Altamirano, H. R., & Tovar, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la digeim, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 23. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Riquelme, D. C. (2022). *Relación entre innovación organizacional y desempeño laboral en la empresa de transportes Kala S.A.C. Arequipa, 2020*. (Tesis de Titulación). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/b44daa65-9745-44b9-bf52-fa4b27a60bbf>

- Ruiz, T. S. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2021*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71448>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Solis-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51-67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración. Teoría de la equidad*. México. Pearson Prentice Hall. (6ª. Ed.). <https://books.google.com.ec/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Tinoco, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Vigo, J. L. (2021). *Clima organizacional y su relación con la gestión del rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73560>

Contribución de la autoría

1. Conceptualización: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña.
2. Curación de datos: Oscar Tarrillo Saldaña, Carlos Evitt Tapia Idrogo
3. Análisis formal: María Esther León Morales.
4. Adquisición de fondos: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña.
5. Investigación: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, María Esther León Morales.
6. Metodología: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña, Miguel Alexander Estrella Gil.
7. Dirección del proyecto: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña, María Esther León Morales, Carlos Evitt Tapia Idrogo.
8. Recursos: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña.
9. Software: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña.
10. Supervisión: William Martín Chilón Camacho, Miguel Alexander Estrella Gil, Oscar Tarrillo Saldaña.
11. Validación: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña, Miguel Alexander Estrella Gil.
12. Visualización: José Ayulo Rojas Peralta, Oscar Tarrillo Saldaña, Carlos Evitt Tapia Idrogo.
13. Redacción - borrador original: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, María Esther León Morales, Carlos Evitt Tapia Idrogo.
14. Redacción - corrección de pruebas y edición: José Ayulo Rojas Peralta, William Martín Chilón Camacho, Oscar Tarrillo Saldaña, María Esther León Morales, Carlos Evitt Tapia Idrogo.