Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Clima organizacional y desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 de una empresa metalmecánica

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios

AUTOR

Carmen Alejandra BARRUETO BRAMBILLA

ASESOR

Mg. Edwin TURIN SEDANO

Lima, Perú

2026



Reconocimiento − No Comercial − Compartir Igual − Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Barrueto, C. (2026). *Clima organizacional y desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 de una empresa metalmecánica*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Modelo 1

Metadatos complementarios: autor / asesor

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Carmen Alejandra Barrueto Brambilla
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44302683
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-9062-8817
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Edwin Turín Sedano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43607000
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-7231-3299
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Manuel Encarnación Torres Valladares
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07642351
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Carlos Antonio Quispe Atuncar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08597048
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Roca Becerra
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08114396
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	Víctor Genaro Rosales Urbano
Tipo de documento de identidad	DNI

Número de documento de identidad	06206510
Datos de investigación	
Línea de investigación	9 Gestión organizacional sostenible. ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura. C.17.0.9
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Villa El Salvador Calle: Calle 2 Manzana N Lote 3 y 4, Cooperativa Las Vertientes Latitud: -12.22171512796794 Longitud: -76.97037291444836
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2019-2020
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04 Ingeniería de procesos https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.0

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°013-UPG-FII-2026

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

En la ciudad de Lima del día miércoles trece del mes de mayo del año dos mil veintiséis, siendo las doce horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA",** presentado por la **Bach. CARMEN ALEJANDRA BARRUETO BRAMBILLA,** para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **APROBADO** con la calificación de **DIECISEIS (16) BUENO.**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de **MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS** a la **Bach. CARMEN ALEJANDRA BARRUETO BRAMBILLA.**

En señal de conformidad, siendo las **TRECE horas** se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

DR. MANUEL ENCARNACIÓN TORRES VALLADARES
Presidente

MG. CARLOS ANTONIO QUISPE ATUNCAR
Miembro

MG. JORGE LUIS ROCA BECERRA
Miembro

MG. VICTOR GENARO ROSALES URBANO
Miembro

MG. EDWIN TURIN SEDANO
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

Yo, **EDWIN TURIN SEDANO** en mi condición de asesor acreditado mediante **DICTAMEN N°340-UPG-FII-2023** de la tesis, cuyo título es: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA**", presentado por la bachiller **CARMEN ALEJANDRA BARRUETO BRAMBILLA**, para optar el grado académico de **Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios**, **CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **12%** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.**

Lima, 18 de junio de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **EDWIN TURIN SEDANO**

DNI: **43607000**

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Le dedico este estudio principalmente, a mis padres por enseñarme a afrontar las dificultades y, sobre todo, de no desfallecer en el intento, superándome para ser la mejor versión de mí misma.

A mi familia, por su soporte y contención en cada momento.

A mi abuelita, por creer siempre en mí y estar a mi lado; su esencia vive en mí y me sigue motivando en ser una mejor persona y profesional.

Enormes dosis de amor de cada uno me permitieron llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a los docentes de postgrado de la universidad. A mi asesor Mg. Edwin Turin Sedano la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo. Asimismo, agradezco a mis compañeros. Y también a mi familia que siempre me apoyaron para conseguir un logro más.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN vii

ABSTRACT viii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1. Situación problemática 1

1.2. Formulación del problema 5

1.2.1. Problema General 5

1.2.2. Problemas Específicos 6

1.3. Justificación de la investigación 6

1.4. Objetivos de la investigación 8

1.4.1. Objetivo General 9

1.4.2. Objetivos Específicos 9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 10

2.1. Antecedentes 10

2.2. Marco Epistemológico 16

2.3. Bases teóricas 20

2.4. Glosario 25

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 27

3.1. Hipótesis general 27

3.2. Hipótesis específicas 27

3.3. Identificación de variables 28

3.4. Operacionalización 28

3.5. Matriz de consistencia 31

3.6. Tipo y diseño de investigación 32

3.7. Unidad de análisis 33

3.8. Población de estudio 34

3.9. Tamaño de muestra 35
3.10. Selección de la muestra 35
3.11. Técnicas de recolección de datos 35
3.12. Análisis e interpretación de la información 36
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 41
CONCLUSIONES 61
RECOMENDACIONES lxiii
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.*Niveles de categoría para la variable clima organizacional* 36
Tabla 2.*Interpretación de la variable clima organizacional* 37
Tabla 3.*Niveles de categoría para la variable desempeño laboral* 38
Tabla 4.*Puntaje interpretativo de la variable desempeño laboral* 38
Tabla 5.*Prueba de normalidad de la variable clima organizacional* 39
Tabla 6.*Prueba de normalidad de la variable evaluación del desempeño laboral* 39
Tabla 7.*Escala de valoración del instrumento clima organizacional* 41
Tabla 8.*Clima organizacional de trabajadores en la empresa metalmecánica*..42
Tabla 9. *Evaluación del desempeño en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.* 46
Tabla 10.*Relación entre clima organizacional y evaluación del desempeño laboral.* 49
Tabla 11.*Relación entre clima organizacional y el desempeño por consecución*……..53
Tabla 12.*Relación entre clima organizacional y el desempeño por competencias* 56

RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral teniendo en cuenta la Norma ISO 9001: 2015 del sistema de gestión de calidad en una empresa metalmecánica. Fue una investigación con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con un diseño no experimental, teniendo una población de 104 colaboradores de la empresa metalmecánica, utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados muestran un clima organizacional en un nivel favorable con un 59.6% y la variable desempeño laboral, los colaboradores muestran un nivel alto con un 58.7% seguido de un nivel medio con el 41.3%. Se concluye que, existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un nivel de significancia menor al 5% (0.005) y un nivel alto de correlación de Pearson con un 0.644.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, evaluación del desempeño, gestión de calidad.

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the relationship between the organizational climate and work performance taking into account the ISO 9001: 2015 Standard of the quality management system in the metal-mechanic company. It was an investigation with a quantitative approach of a descriptive type with a non-experimental design, having a population of 104 employees of the metal-mechanic companyusing the survey as a technique and the questionnaire as an instrument. The results show an organizational climate at a favorable level with 59.6% and the performance evaluation variable, the collaborators show a high level with 58.7% followed by a medium level with 41.3%. It is concluded that there is a significant relationship between the organizational climate and performance evaluation with a significance level of less than 5% (0.005) and a high level of Pearson correlation with 0.644.

Keywords: Organizational climate, work performance, performance evaluation, quality management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Las empresas actualmente viven en un entorno competitivo, no solo al ofrecer sus bienes y servicios a los consumidores sino también compiten en atraer a los mejores trabajadores para el éxito. Las empresas desean lograr el máximo desempeño de sus trabajadores, incrementar su eficiencia para tener una mejor rentabilidad, pero también se vuelve fundamental generar un adecuado clima organizacional donde los trabajadores se sientan cómodos para realizar sus actividades y no opten por irse a otra empresa.

En los últimos años, el desempeño laboral se ha posicionado como un eje importante en la gestión del talento humano, dado que permite evaluar la eficiencia y la productividad, sin embargo, el desempeño no puede analizarse únicamente desde una perspectiva técnica o funcional, ya que responde también a factores del entorno interno, especialmente al clima organizacional (Reyes et al., 2022). Cuando el clima organizacional es percibido de manera positiva, el trabajador se muestra más comprometido y eficaz; de lo contrario, puede experimentar desmotivación, bajo rendimiento o incluso desvinculación emocional del trabajo.

Hernández et al. (2021) encontraron una relación positiva alta y en empresas industriales, lo que evidencia que la calidad del entorno en el trabajo puede predecir el nivel de desempeño, del mismo modo, Zambrano y Carrión (2023) señalan que el clima organizacional explica hasta el 62 % de la varianza del desempeño, destacando factores como el liderazgo cercano, la retroalimentación constante y la cohesión grupal, estos resultados validan la relación entre las variables e invitan a replantear las estrategias tradicionales de mejora del rendimiento, que muchas veces se centran únicamente en indicadores de productividad, sin atender otros determinantes como el clima organizacional.

En este escenario, se vuelve indispensable que las organizaciones consideren una perspectiva más amplia de la gestión del rendimiento, el clima organizacional no es simplemente un contexto, sino un elemento estructural que puede potenciar o limitar el desempeño de las personas. Céspedes y Vílchez (2022) afirman que cuando los trabajadores perciben clima organizacional positivo, oportunidades de crecimiento y apoyo de sus superiores, tienden a comprometerse con sus tareas, mostrando conductas laborales alineadas con los objetivos, por el contrario, un clima negativo puede neutralizar incluso a los empleados con alto potencial. Para generar siempre intervenciones efectivas orientadas al bienestar organizacional y a la mejora sostenida es necesario el compromiso de los que lideran.

El desempeño laboral varía significativamente en función de la región y el país. En España, la productividad es baja en contraste con otros países europeos y con Estados Unidos, aunque los españoles son de los que más tiempo pasan en la oficina. Según Workmeter (2019), España obtiene 68,5 puntos en productividad por hora trabajada, una cifra considerablemente inferior a la de Alemania (87,1) y la media de la Eurozona (75,9). Para muchos trabajadores en Europa, el salario no es la principal fuente de motivación. De hecho, el 48% de ellos afirma que trabaja por motivos como el clima laboral positivo o las buenas relaciones en el entorno de trabajo. Al examinar cuándo la desmotivación podría

llevar a abandonar el empleo, el informe revela que el 28% de los trabajadores piensan en renunciar a los pocos meses de haber comenzado, y más de uno de cada diez (13%) considera esta opción semanalmente o con mayor frecuencia (Equipos&talento, 2019).

En Perú, una encuesta del portal de empleo Aptitus señaló que el 80% de los empleados considera el clima laboral como importante para lograr más rendimiento, además, el 90% de los encuestados afirmó que renunciaría si el ambiente de trabajo fuera negativo, por lo tanto, es esencial considerar estrategias que conlleven a un clima organizacional adecuado, lo cual contribuirá a mejorar el compromiso y desempeño de los empleados (Conexiónesan, 2019).

La implementación de la Norma ISO 9001:2015, promovida por la International Organization for Standardization, ha sido adoptada por numerosas organizaciones para asegurar la calidad, esta norma busca optimizar el desempeño global de las organizaciones, mediante el acatamiento de los requisitos, no obstante, si bien su enfoque está centrado en la gestión por procesos, no especifica mecanismos concretos para abordar los factores humanos que inciden en el rendimiento, como el clima organizacional, en este contexto, muchas organizaciones que utilizaron sistemas de gestión de calidad observan resultados inconsistentes en la evaluación del desempeño laboral, lo cual sugiere que no se está integrando de forma efectiva la dimensión psicosocial del trabajo, la omisión del clima organizacional como variable crítica en el desempeño puede debilitar el impacto real del sistema de calidad, afectando tanto la motivación del personal como la sostenibilidad de los logros obtenidos.

Este estudio se centrará en la cláusula de evaluación del desempeño, la cual es destacada en la norma ISO 9001:2015 como un aspecto esencial desde hace muchos años, la nueva versión de la norma resalta aún más esta importancia al dedicar una cláusula principal al tema de evaluación del desempeño, que resulta esencial para el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

La evaluación del desempeño es importante en la gestión administrativa. Permite identificar deficiencias en empleados, así como el uso inadecuado de trabajadores con potencial superior al requerido para el puesto, además, aborda cuestiones de motivación, describiendo el nivel de cumplimiento de las tareas laborales y evaluando si los trabajadores satisfacen los requisitos de su puesto.

La evaluación del desempeño es importante en la administración que facilita la identificación de deficiencias en la supervisión de trabajadores, la adaptación del empleado a su rol y su integración en la organización, también ayuda a detectar la subutilización de empleados con capacidades superiores a las demandadas por su cargo y examina aspectos relacionados con la motivación, esta técnica analiza cómo se cumplen las tareas laborales y determina si los empleados tienen los requisitos de su puesto basándose en los resultados alcanzados. La problemática surge cuando no existe una relación entre lo que se plantea y lo que se ejecuta, es decir no se cumplen a cabalidad todas las mediciones de gestión existentes para obtener una certificación de la ISO 9001, por lo que existe la interrogante de cuán reales son los datos obtenidos luego de realizar una auditoría a la empresa (Charón, 2007, p. 1).

En cuanto al clima organizacional, variable altamente ligada a la cláusula de evaluación de desempeño de la Norma ISO 9001:2015, Visbal (2014) sostiene que contar con trabajadores capacitados impulsa un mayor rendimiento, promueve el desarrollo sostenible. Para lograr esto, es esencial conocer el perfil de los empleados en estas unidades, para poder ofrecerles una capacitación adecuada. Las preocupaciones y descontentos dentro de una empresa pueden servir para identificar áreas de mejora, en este contexto, el estudio del clima organizacional emerge como una herramienta valiosa, ya que recopila las opiniones de los empleados, proporcionando datos que permiten una evaluación introspectiva de los servicios (p. 122).

Victoria (2014) indica que las empresas están asumiendo el reto de gestionar su clima organizacional, la creciente presión para mantenerse competitivas debido

a los cambios impulsa a las organizaciones a alinear eficazmente la gestión del talento humano, el clima organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo, influenciado por las actividades diarias y puede ser observado, medido y cuantificado, dos factores esenciales para la efectividad de los colaboradores (p. 1).

La situación problemática identificada en la empresa de metalmecánica está vinculada al clima organizacional, específicamente al nivel de compromiso entre la empresa y sus empleados en relación con la implementación de la Norma ISO 9001:2015. En particular, esto hace referencia a la cláusula sobre la evaluación del desempeño, por lo tanto, es crucial explicar y analizar cómo estas prácticas afectan positivamente tanto a los colaboradores como al desarrollo integral de la organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica?

1.2.2. Problemas Específicos

PE.1. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa metalmecánica?

PE.2. ¿Cómo es el nivel de desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en una empresa metalmecánica?

PE.3. ¿Cómo es la relación del clima organizacional y desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica?

PE.4. ¿Cómo es la relación del clima organizacional y desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica?

1.3. Justificación de la investigación

Ante la deficiencia en el clima organizacional referente al compromiso por parte del trabajador en una empresa metalmecánica, este estudio se justifica al intentar identificar la asociación entre variables en una empresa de metalmecánica, además, busca identificar los procesos que requieren mejoras.

La empresa metalmecánica cuenta con certificación ISO 9001:2015 sin embargo, siempre surgen oportunidades de mejora con cada hallazgo identificado. Es fundamental promover la implementación de herramientas adecuadas para fomentar el desarrollo organizacional.

Justificación teórica

La contribución teórica radica en la organización de información a partir de diversas fuentes, incluyendo libros, tesis y artículos científicos, enfocada en estrategias para optimizar los indicadores relacionados con la cláusula de evaluación del desempeño en una empresa de metalmecánica, al finalizar, sirve como una nueva referencia para investigaciones futuras.

La teoría que justifica esta investigación se fundamenta principalmente en los enfoques teóricos de la gestión de calidad y el desempeño laboral. Por un lado, la investigación se enmarca en el contexto de los sistemas de gestión de calidad, basándose en principios y modelos teóricos sobre la gestión de la calidad total (Deming, 1986), mejora continua (Imai, 1986), y enfoque basado en procesos (Hammer y Champy, 1993). Por otro lado, al centrarse en la evaluación de desempeño, la investigación también se apoya en teorías y modelos de evaluación de desempeño laboral (Murphy y Cleveland, 1995), gestión del rendimiento (Armstrong y Baron, 2005), y sistemas de medición y seguimiento de indicadores de desempeño (Kaplan y Norton, 1996).

Adicionalmente, la investigación considera teorías relacionadas con el clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968), la motivación laboral (Herzberg, 1959) y la satisfacción en el trabajo (Locke, 1976). Asimismo, al buscar estrategias para mejorar los indicadores de evaluación de desempeño, el estudio se enmarca en los principios de mejora continua (Deming, 1986) y optimización de procesos (Harrington, 1991), que son fundamentales.

La Norma ISO 9001:2015, si bien no es una teoría en sí misma, proporciona un marco práctico para la aplicación de estos conceptos teóricos en la gestión de la calidad.

El presente estudio contribuye a integrar de manera más profunda el componente humano dentro del sistema de gestión de calidad, aspecto que ha sido históricamente subestimado en los marcos normativos tradicionales. La articulación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño permite ampliar el alcance de las teorías clásicas de calidad, incorporando una visión más holística que reconoce la relevancia de los factores psicosociales en la eficiencia organizacional. De este modo, se aporta a la evolución teórica de la

gestión de calidad al evidenciar que el logro de resultados sostenibles depende tanto de procesos estructurados como del bienestar y compromiso de los colaboradores, lo cual refuerza el vínculo entre la teoría organizacional y la gestión del talento humano.

Justificación práctica

El estudio ofrece ventajas tanto para los empleados como para la empresa del sector metalmecánico, ya que el diagnóstico de cada variable y su análisis de relaciones facilita la toma de decisiones. Esto puede conducir a la creación de nuevas opciones para formación, capacitación e incentivos salariales, lo cual es esencial para el avance del sector y el aumento de la productividad en el ámbito metalmecánico. Es crucial crear nuevas alternativas y enfoques que beneficien tanto a la organización como a sus colaboradores. Debemos reconocer la rápida evolución en otros sectores y trabajar en un área distinta a la que ha prevalecido durante años, como la de cumplir horarios en lugar de metas.

Asimismo, los resultados pueden servir como base para rediseñar políticas internas que fomenten una cultura organizacional más participativa, orientada al logro de objetivos y centrada en el desarrollo humano. Esto permitirá a la empresa no solo adaptarse a los nuevos estándares de competitividad, sino también posicionarse estratégicamente en el mercado mediante la retención del talento y la mejora del clima laboral. En consecuencia, implementar mejoras basadas en evidencia permitirá optimizar la gestión del desempeño, fortalecer el compromiso del personal.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en la empresa metalmecánica.
- Determinar el nivel de desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en una empresa metalmecánica.
- Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.
- Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Mendoza-Vargas et al. (2022) en su estudio "*Relación entre clima organizacional y desempeño laboral",* trabajó con una muestra de 75 trabajadores y se utilizó un cuestionario.

> Concluyeron que:
>
> Un elevado porcentaje de los participantes (80%) manifestó que factores como las actitudes positivas, las buenas relaciones interpersonales, el uso eficaz de los canales de comunicación y la gestión adecuada de los conflictos influyen directamente en el cumplimiento eficiente de sus funciones, estos resultados confirman que existe una asociación fuerte y directa entre variables dentro del contexto analizado.

Este antecedente aporta evidencia sólida sobre el peso específico que tienen dimensiones clave del clima organizacional como la comunicación, las relaciones interpersonales y la gestión de conflictos en el cumplimiento eficiente de las funciones laborales. Su contribución radica en confirmar que dichas dimensiones no solo influyen, sino que condicionan el nivel de desempeño, esto respalda conceptualmente el objetivo central de esta tesis y permite afinar el enfoque

analítico hacia aquellas variables del clima organizacional que tienen mayor capacidad explicativa del rendimiento.

Sumba-Bustamante et al. (2022) en su investigación "*Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador",* se utilizó una metodología sustentada en la revisión bibliográfica y fue de nivel explicativo.

> Concluyeron que:
>
> El clima organizacional constituye un factor determinante en el desempeño laboral para crear un entorno favorable, es indispensable tener en cuenta aspectos clave como la comunicación efectiva, el liderazgo adecuado, las relaciones interpersonales saludables, la motivación intrínseca, la participación activa de los empleados y la evaluación continua del desempeño, estos elementos inciden en el bienestar general de los colaboradores y son fundamentales en la construcción y mantenimiento de un clima organizacional positivo, el cual a su vez influye de manera directa en la productividad.

Este antecedente aporta una perspectiva teórica relevante al destacar que el clima organizacional no solo influye en el desempeño laboral, sino que actúa como un factor estructural para la productividad sostenible. Su enfoque explicativo permite identificar variables intervinientes clave como liderazgo, motivación y participación que deben considerarse en el análisis de esta tesis. Además, refuerza la necesidad de integrar la evaluación continua del desempeño como mecanismo articulador entre clima organizacional y rendimiento.

Paredes et al. (2023) en su tesis "*Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Dima",* trabajó con una población de 28 trabajadores con una muestra de carácter censal y se utilizó un cuestionario.

> Concluyeron que:

> La empresa presenta un clima organizacional favorable, destacándose especialmente en las dimensiones de estructura organizacional y recompensas, las cuales tienen una influencia significativa en la productividad, no obstante, es necesario fortalecer áreas clave como responsabilidad, identidad y estándares para mejorar de manera integral, se observó una relación directa entre variables.

Este antecedente contribuye al enfoque de la presente tesis al evidenciar que ciertas dimensiones del clima organizacional como la estructura y las recompensas impactan directamente en la productividad, mientras que otras áreas, como la identidad organizacional y los estándares, requieren atención para lograr un desempeño óptimo, la relación directa observada entre clima y desempeño valida la relevancia de analizar estas dimensiones de forma diferenciada, lo cual resulta pertinente para el contexto de una empresa metalmecánica certificada en ISO 9001:2015, donde se espera una alineación entre cultura organizacional, estándares de calidad y rendimiento laboral.

Navarrete-Navarrete et al. (2024) en su estudio sobre "*Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de una Cooperativa"*, la población de 137 trabajadores y una muestra consistió en 100, utilizando encuestas. Fue cuantitativa y correlacional causal.

Concluyeron que:

> En cuanto al desempeño laboral, los trabajadores mostraron un rendimiento medio en áreas como calidad del trabajo, responsabilidad, productividad, habilidad y destreza, limitándose principalmente a cumplir con las tareas asignadas, el análisis de la influencia de las dimensiones de las variables de estudio reveló una correlación positiva significativa, estos hallazgos confirman que existe una conexión clara entre el clima organizacional y el desempeño laboral, subrayando la necesidad de mejorar los aspectos mencionados para optimizar el rendimiento.

Este antecedente refuerza el enfoque de esta tesis al demostrar empíricamente una correlación positiva significativa entre clima organizacional y desempeño laboral, incluso en contextos donde el rendimiento se mantiene en niveles medios. Su aporte clave radica en evidenciar que, aunque se cumplan las tareas asignadas, la falta de desarrollo en dimensiones como calidad, productividad y responsabilidad limita el potencial del capital humano.

Olivera et al. (2021) en su estudio sobre "*Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores"*, la muestra consistió en 80 empleados, utilizando encuestas. Fue cuantitativa y correlacional causal.

Concluyeron que:

> Se ha encontrado una influencia directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados. Además, la adaptación a los cambios, las condiciones laborales y la comunicación dentro de la empresa también tienen un impacto directo en el desempeño de los trabajadores.

Este antecedente respalda la hipótesis de la presente investigación al confirmar una influencia directa. Su principal contribución radica en identificar dimensiones específicas como la adaptación al cambio, las condiciones laborales y la comunicación interna que inciden significativamente en el rendimiento. Estos hallazgos son particularmente útiles para orientar el análisis hacia variables críticas que, pueden ser gestionadas estratégicamente para fortalecer tanto el entorno laboral como los resultados organizacionales.

Ruiz (2021) en su estudio "*Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores, Lambayeque-Perú",* trabajó con una población de 79 colaboradores, utilizando dos cuestionarios para cada variable, siendo una investigación cuantitativa.

Concluyó que:

> El clima laboral tiene relación significativa con el desempeño laboral, además, para la evaluación del desempeño no es idóneo utilizar lo propuesto por el Servir; siendo el clima laboral en un nivel aceptable con el 69.9% y el desempeño laboral en un nivel alto con el 97%.

Este antecedente aporta valor a la presente tesis al confirmar una relación significativa entre clima laboral y desempeño, incluso cuando los métodos institucionales de evaluación como los propuestos por Servir resultan inadecuados. Su contribución clave reside en evidenciar que, a pesar de contar con niveles aceptables de clima laboral, el desempeño puede mantenerse alto, lo que sugiere que otros factores psicosociales deben ser gestionados con instrumentos más contextualizados, este hallazgo refuerza la necesidad de revisar críticamente los mecanismos de evaluación del desempeño dentro de sistemas de calidad, incorporando variables del entorno organizacional.

Becerra (2023) en su tesis "*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Delosi",* su población fue 30 colaboradores, con una muestra de carácter censal y se utilizó un cuestionario.

> Concluyó que:
>
> Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con una correlación positiva considerable de 0.551, lo que confirma la relevancia estadística de la relación. Además, se observó que el nivel de clima organizacional alcanzó un valor alto del 64%, mientras que el desempeño laboral de los empleados también se posicionó en un nivel alto, con un 70%. Se encontró que las dimensiones del clima organizacional están fuertemente relacionadas con el desempeño laboral, mostrando nuevamente una correlación positiva considerable de 0.558.

Este antecedente fortalece la base empírica de la presente investigación al demostrar una correlación positiva, así como entre sus respectivas dimensiones. Su principal aporte radica en cuantificar esta relación con datos consistentes,

validando que un clima organizacional favorable se asocia con niveles elevados de desempeño, esto respalda la pertinencia de abordar ambas variables de forma integrada en el contexto donde los resultados sugieren que las dimensiones del clima deben ser gestionadas estratégicamente para fortalecer el rendimiento del personal.

Pajares (2023) en su tesis "*Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de producción de una empresa comercializadora en Lima",* trabajó con una población de 97 trabajadores, con una muestra de 78 y se utilizó un cuestionario.

> Concluyó que:
>
> Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el área de producción, las dimensiones evaluadas influyen directamente en el rendimiento de los empleados, los resultados obtenidos confirman que un clima organizacional favorable mejora el desempeño de los colaboradores, lo que resalta la importancia de gestionar adecuadamente estos factores para optimizar la productividad en el área de producción. Esta investigación indica la necesidad de continuar fortaleciendo las dimensiones clave del clima organizacional, ya que su impacto positivo en el desempeño laboral es evidente y significativo.

Este antecedente aporta evidencia específica y contextualizada al demostrar que las dimensiones del clima organizacional inciden directamente en el desempeño del personal del área de producción, un entorno clave en empresas del sector industrial, su contribución se centra en destacar la importancia de una gestión activa del clima organizacional como estrategia para elevar la productividad operativa. Estos resultados respaldan la relevancia de esta tesis al confirmar que el fortalecimiento de dichas dimensiones impacta de forma significativa en la eficiencia global de procesos.

Alvarado (2024) en su tesis "*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en María Reina - Huancayo, 2023",* su población fue 28 trabajadores, con una muestra censal y se utilizó un cuestionario.

> Concluyó que:
> un clima organizacional positivo tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores, los trabajadores mostraron una percepción general favorable sobre varios aspectos de su entorno laboral, especialmente en áreas clave como involucramiento laboral, supervisión efectiva y comunicación de calidad, el 42.9% de los empleados calificaron el clima organizacional como bueno, y el 39.3% lo consideraron muy bueno.

Este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que un clima organizacional positivo, percibido principalmente en dimensiones como involucramiento y supervisión. La identificación de estas áreas clave permite focalizar la intervención organizacional en aspectos que generan mayor impacto en el rendimiento, además, los resultados cuantitativos respaldan la utilidad de instrumentos diagnósticos aplicados directamente a los colaboradores, reforzando la validez del enfoque metodológico adoptado en esta tesis, orientado a la mejora continua.

2.2. Marco Epistemológico

Se aborda la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto de una empresa metalmecánica, para sustentar teóricamente ambas variables, se han seleccionado aquellas teorías que, por su solidez conceptual y

aplicabilidad práctica, permiten explicar cómo se construyen e interactúan estos fenómenos en entornos laborales regulados por estándares de calidad.

2.2.1. Teoría sobre el clima organizacional

La presente investigación sustenta la variable clima organizacional principalmente en la teoría de sistemas de Rensis Likert (1965), quien considera que el clima es el reflejo directo de los sistemas de gestión y de liderazgo que operan. Likert clasifica los estilos de dirección en cuatro sistemas, siendo el sistema participativo aquel que promueve un entorno laboral positivo caracterizado por la comunicación abierta, la toma de decisiones compartida, la confianza entre niveles jerárquicos y un sentido de pertenencia entre los colaboradores, este tipo de clima, según el autor, propicia condiciones que favorecen tanto la satisfacción del trabajador como el logro de metas.

En complemento, se incorpora el enfoque de Méndez (2006), quien concibe el clima organizacional como un fenómeno multidimensional que surge de las percepciones individuales de los trabajadores sobre diversos aspectos del entorno laboral, a diferencia de modelos que asumen una visión estática del clima, Méndez plantea que este es un fenómeno dinámico y gestionable, que no solo refleja el estado actual de la organización, sino que también influye activamente en las conductas, actitudes y niveles de compromiso del personal.

Esta perspectiva resulta altamente pertinente para el presente estudio, ya que permite analizar el clima organizacional como un insumo estratégico, donde los estándares técnicos coexisten con procesos humanos complejos, las percepciones de los trabajadores respecto a su entorno pueden en los objetivos institucionales. Así, el enfoque de Méndez otorga un marco conceptual adecuado para entender cómo las condiciones internas percibidas (motivación, reconocimiento, participación) se

traducen en niveles concretos de desempeño, aspecto central en los lineamientos de la ISO 9001:2015.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el clima organizacional refleja el estilo de liderazgo, la estructura formal de la empresa y también aspectos emocionales y relacionales que influyen en la experiencia diaria del trabajador, elementos como la percepción de justicia, el respeto mutuo, la colaboración entre áreas y las oportunidades de desarrollo profesional son factores que modelan el clima y pueden potenciar la motivación interna de los colaboradores, en este sentido, el clima se convierte en un elemento estratégico, pues su impacto trasciende lo operativo y repercute directamente en la productividad y el compromiso organizacional.

Asimismo, resulta relevante señalar que el clima organizacional puede analizarse desde una perspectiva multifactorial, entendiendo que diversas dimensiones interconectadas lo conforman, la claridad en los roles, el sentido de responsabilidad, el reconocimiento al logro y los estándares establecidos son algunos de los aspectos que determinan cómo se percibe el ambiente laboral, estas dimensiones, cuando se gestionan adecuadamente, no solo fortalecen el desempeño individual, sino que alinean los comportamientos del personal con los objetivos de la organización, especialmente en contextos donde se aplican normas de calidad, en la que se espera que el factor humano esté alineado con la mejora continua.

2.2.2. Teoría de desempeño laboral

En cuanto al desempeño laboral, la investigación se apoya en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959), también conocida como teoría de la motivación e higiene, esta teoría distingue entre factores higiénicos como las condiciones físicas de trabajo, el salario o la supervisión y factores motivadores. Según Herzberg, la presencia de factores higiénicos evita la insatisfacción, en el marco de la ISO

9001:2015, donde el desempeño del personal es un eje fundamental para la mejora continua, esta teoría permite explicar cómo un clima organizacional positivo caracterizado por buenas prácticas de liderazgo, reconocimiento y participación potencia la motivación de los trabajadores, mejorando así su rendimiento en términos de calidad, responsabilidad y productividad.

Asimismo, se incorpora la teoría de evaluación del desempeño propuesta por Louffat (2016), quien define el desempeño como el conjunto de comportamientos observables que producen resultados alineados con los objetivos organizacionales. Louffat señala que el desempeño debe evaluarse considerando tres criterios clave: eficacia y eficiencia y efectividad (impacto global del trabajo realizado). Esta perspectiva encaja directamente con las obligaciones de la Norma ISO 9001:2015, que establece en su cláusula 9 la necesidad de medir y analizar el desempeño para tomar decisiones informadas. Desde esta teoría, el desempeño laboral no solo puede medirse en función de resultados, sino también debe considerarse cómo el entorno particularmente el clima organizacional facilita o limita el logro de esos resultados.

Desde esta perspectiva, resulta evidente que el desempeño laboral no puede entenderse únicamente como el cumplimiento de tareas o metas asignadas, sino como una manifestación concreta de múltiples factores que interactúan dentro del entorno organizacional, la manera en que los colaboradores perciben su espacio de trabajo, el estilo de liderazgo que se ejerce, las oportunidades de crecimiento profesional, así como el reconocimiento a su esfuerzo, influyen directamente en la manera en que ejecutan sus funciones, por ello, es fundamental analizar el desempeño no solo desde indicadores numéricos, sino también considerando los elementos cualitativos que pueden potenciar o restringir la productividad y la calidad del trabajo.

En ese sentido, evaluar el desempeño exige una mirada integral que articule los resultados obtenidos con las condiciones en las que estos se producen, no se trata únicamente de verificar si los objetivos fueron alcanzados, sino de comprender las dinámicas internas que facilitaron o dificultaron ese logro, esta visión permite identificar áreas de mejora no solo en el trabajador, sino también en los procesos y las prácticas organizacionales, considerar estas variables es especialmente relevante en sistemas de gestión de calidad, donde el desempeño no es visto como un fin en sí mismo, sino como parte de un ciclo de mejora continua que debe retroalimentarse a partir de la evidencia y el análisis contextual.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Clima Organizacional

Es una construcción colectiva basada en las percepciones compartidas que tienen los trabajadores sobre los aspectos estructurales, sociales y emocionales de su entorno laboral. Esta percepción abarca la forma en que los empleados experimentan las políticas internas, la calidad del liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas, la supervisión, así como las oportunidades de desarrollo y motivación, se alinea a partir de la interacción entre los sistemas de gestión, la cultura institucional y las experiencias laborales cotidianas, influyendo directamente en la conducta, el compromiso y el rendimiento (Tinoco, 2023).

El clima organizacional puede analizarse a través de cinco dimensiones clave:

- **Realización personal**, que engloba las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

- **Involucramiento laboral**, relacionado con el compromiso de los trabajadores con la misión.

- **Supervisión**, que abarca el acompañamiento y el apoyo de los líderes en la ejecución de las tareas.

- **Comunicación**, entendida como la fluidez y claridad en los procesos de intercambio de información.

- **Condiciones laborales,** que incluyen factores materiales, psicosociales y económicos que inciden en la satisfacción del personal.

La importancia del clima organizacional está en su capacidad para crear un entorno favorable al desempeño humano, a la cooperación y a la innovación, un clima positivo reduce el ausentismo y también incrementa la productividad, mejora el trabajo en equipo y fortalece la cultura organizacional, como señalan gestionar adecuadamente el clima laboral permite a las organizaciones anticipar riesgos internos, potenciar el talento humano y alcanzar un mayor nivel de eficacia institucional (Valenzuela y López, 2022). En decir, el clima organizacional actúa como un sistema de referencia que condiciona la conducta.

Desde esta mirada, se dice que el clima organizacional funciona como un indicador del estado emocional funcional de la empresa y también constituye una instrumento estratégico para la gestión del talento humano, cuando se promueven ambientes laborales positivos, los trabajadores tienden a sentirse más valorados, escuchados y comprometidos con los objetivos institucionales, esto forma un círculo virtuoso en el que la satisfacción laboral alimenta el rendimiento y, a su vez, los logros alcanzados refuerzan la percepción positiva del entorno, de allí la importancia de monitorear constantemente estas percepciones, ya que cualquier deterioro en alguna de las dimensiones del clima

puede traducirse en conflictos, desmotivación o baja productividad, afectando el funcionamiento global.

2.3.2. Desempeño laboral

Para Reis (2007) el desempeño laboral es una valoración sistemática, periódica y estandarizada que cuantifica el esfuerzo mostrado por un individuo en su puesto de trabajo desde la perspectiva de la organización. García (2014) agrega que se trata de un instrumento de gestión de recursos humanos que facilita la evaluación individual del compromiso y motivación de cada empleado, en relación con una serie de parámetros predefinidos.

Arnold y Randall (2012) destacan que la evaluación del desempeño permite:

- Ofrecer al empleado comentarios sobre su desempeño.
- Identificar las necesidades de desarrollo del trabajador.
- Localizar las áreas con potencial de mejora en el desempeño.
- Establecer metas y objetivos de rendimiento.
- Premiar adecuadamente los logros alcanzados.
- Reconocer a empleados con potencial para ascensos o roles más desafiantes.
- Analizar las causas detrás de un desempeño deficiente.
- Comparar el rendimiento de un empleado con el de sus colegas.

A continuación, se describen las dimensiones que componen este constructo:

Desempeño por consecución

El desempeño por consecución se enfoca en los resultados tangibles que el empleado es capaz de alcanzar dentro de su puesto de trabajo, es decir, esta dimensión evalúa la productividad, la contribución al equipo y la contribución al producto final. Según Pérez y Rodríguez (2022), las organizaciones valoran esta dimensión porque está directamente relacionada con el cumplimiento de

objetivos y metas organizacionales. En este sentido, un desempeño alto en esta dimensión refleja la capacidad del empleado para alcanzar los resultados establecidos, lo cual es esencial para la sostenibilidad y crecimiento organizacional.

Indicadores: Nivel de experiencia o capacidades técnicas, productividad, contribución al equipo y contribución al producto.

Desempeño por competencias

El desempeño por competencias se refiere a la capacidad de los empleados para aplicar sus habilidades, conocimientos y actitudes en su desempeño laboral. Esta dimensión está orientada a la gestión del talento humano y evalúa competencias clave como la comunicación efectiva, la capacidad de trabajo en equipo y la adaptación a nuevas tecnologías. Según Salazar et al. (2021), el desempeño por competencias destaca la importancia de los aspectos cualitativos del trabajo, tales como la creatividad, la flexibilidad cognitiva y la resiliencia, factores fundamentales para enfrentar los retos.

Indicadores: Comunicación en diferentes entornos, trabajo en equipo, creatividad e innovación, liderazgo, aprendizaje continuo, adaptabilidad, empatía, seguridad y solución de problemas complejos.

A partir de lo expuesto, resulta evidente que el desempeño laboral va más allá del simple cumplimiento de funciones asignadas, su análisis exige una mirada integral que considere tanto los resultados obtenidos como la manera en que estos son alcanzados, la articulación entre el desempeño por consecución y el desempeño por competencias permite evaluar al trabajador desde una perspectiva más completa, integrando indicadores, esto es especialmente relevante en entornos organizacionales que buscan la mejora continua, ya que no basta con alcanzar metas, sino que es necesario desarrollar capacidades sostenibles en el tiempo, así, comprender el desempeño como una construcción dinámica y multidimensional permite a la organización alinear los

objetivos individuales con los institucionales, potenciando el valor estratégico del capital humano.

2.3.3. La norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, específicamente en su cláusula 9 sobre la evaluación del desempeño, es fundamental para garantizar la calidad y eficacia dentro de un sistema de gestión de calidad, esta cláusula establece que las organizaciones deben realizar un seguimiento y medición sistemática de sus procesos para evaluar su efectividad. La norma también subraya la importancia de medir la satisfacción y de realizar un análisis de los datos recopilados para determinar si los procesos cumplen con las expectativas y normativas, y para identificar áreas de mejora.

De acuerdo con la cláusula 9, el seguimiento, medición, análisis y evaluación son actividades esenciales para asegurar que los sistemas de gestión de calidad continúen siendo efectivos y que los resultados sean confiables, la organización debe definir qué aspectos serán monitoreados y asegurarse de que se utilicen métodos adecuados para evaluar estos aspectos, lo que contribuye a un proceso continuo de mejora.

El desempeño de los empleados es evaluado en términos de cumplimiento de metas y en cómo contribuyen al rendimiento general de la organización, este proceso ayuda a detectar deficiencias en la supervisión de trabajadores, evaluar la adaptación del personal a su rol y asegurar que se mantengan altos niveles de motivación dentro del entorno laboral, la evaluación del desempeño es, por lo tanto, indespensable para fortalecer la estructura organizacional.

En este contexto, la norma ISO 9001:2015 actúa como un marco normativo para evaluar los procesos y también integra a los colaboradores como parte fundamental del sistema de calidad, al evaluar el desempeño del personal, la norma reconoce que la calidad no es solo un atributo de los productos o servicios, sino también de las personas que los producen y gestionan, este enfoque permite que la organización identifique no solo las áreas de mejora en los procesos, sino también las oportunidades de desarrollo para el personal,

asegurando que la mejora continua sea un proceso holístico que involucra tanto los sistemas como las personas, la integración efectiva de la evaluación del desempeño dentro del ciclo de calidad ayuda a maximizar la productividad, mejorar el clima organizacional y garantizar que los objetivos estratégicos se alcancen de manera alineada y sostenible.

2.4. Glosario

a. **Adaptabilidad y flexibilidad**
   Se refieren a la capacidad del empleado para ajustarse a nuevos procesos, tecnologías y cambios en la organización sin afectar la calidad del trabajo realizado (García, 2023).

b. **Calidad del desempeño**
   Mide cómo un empleado realiza su trabajo con respecto a los estándares de calidad establecidos, valorando la precisión, exactitud y cumplimiento de las expectativas (Salazar et al., 2021).

c. **Comunicación organizacional**
   La comunicación organizacional mide la eficacia con que los mensajes se transmiten desde la alta dirección hacia los empleados, promoviendo transparencia y claridad en los flujos informativos (Peña y Fernández, 2021).

d. **Trabajo en equipo**
   El trabajo en equipo mide la colaboración efectiva entre los empleados para alcanzar objetivos comunes, promoviendo la cooperación y la

coordinación para la mejora del rendimiento organizacional (Hernández & López, 2021).

e. Productividad laboral

La productividad mide la eficiencia con la que los empleados completan sus tareas, siendo un indicador clave de su desempeño laboral. Este indicador está directamente relacionado con la cantidad de trabajo realizado en comparación con los recursos utilizados (Pérez & Rodríguez, 2022).

f. Desempeño por resultados

Este indicador evalúa el desempeño basado en los resultados alcanzados en comparación con las metas previamente establecidas, enfocándose en la productividad y logro de objetivos (Becerra, 2023).

g. Desempeño por competencias

Este indicador mide el desempeño laboral basado en las competencias específicas requeridas para cumplir eficientemente las tareas del puesto, tales como habilidades técnicas, interpersonales y organizacionales (Salazar et al., 2021).

h. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo evalúa la capacidad de los empleados para colaborar efectivamente en proyectos grupales, lo que es crucial para el éxito organizacional (Alvarado, 2024).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis general

El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.

3.2. Hipótesis específicas

El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

3.3. Identificación de variables

Variable Independiente: Clima organizacional

El clima organizacional es una construcción colectiva basada en las percepciones compartidas que tienen los trabajadores sobre los aspectos estructurales, sociales y emocionales de su entorno laboral. Esta percepción abarca la forma en que los empleados experimentan las políticas internas, la calidad del liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas, la supervisión, así como las oportunidades de desarrollo y motivación (Tinoco, 2023).

Variable dependiente: Desempeño Laboral

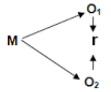
Es una evaluación sistemática, periódica y cuantificable del valor que un trabajador aporta desde la perspectiva de la organización a la que pertenece (Reis, 2007).

3.4. Operacionalización

Variables de estudio	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
VI: Clima organizacional	El clima organizacional es una construcción colectiva basada en las percepciones compartidas que tienen los trabajadores sobre los aspectos estructurales, sociales y emocionales de su entorno laboral. Esta percepción abarca la forma en que los empleados experimentan las políticas internas, la calidad del liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas, la supervisión, así como las oportunidades de desarrollo y motivación (Tinoco, 2023).	Realización personal	● Desarrollo personal ● Desarrollo profesional	Escala de Likert 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
		Involucramiento laboral	● Compromiso con la institución ● Identificación con la institución	
		Supervisión	● Apoyo a las tareas ● Funcionamiento	
		Comunicación	● Fluidez en la comunicación ● Claridad en la comunicación	
		Condiciones laborales	● Elementos materiales ● Elementos psicosociales ● Elementos económicos	

Variables de estudio	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
VD: Desempeño Laboral	Reis (2007) el desempeño es una valoración sistemática, periódica, estandarizada y cuantifica, del calor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja.	Desempeño por consecución	● Nivel de experticia o capacidades técnicas. ● Productividad ● Contribución al equipo ● Contribución al producto	Escala de Likert 1: Nunca. 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
		Desempeño por competencias	● Orientación a resultados ● Trabajo remoto ● Puntualidad y presentación ● Comunicación en diferentes entornos y Escucha activa multicanal ● Compañerismo y Empatía ● Liderazgo y Gestión de equipos ● Trabajo en equipo ● Calidad ● Compromiso ● Seguridad ● Solución de problemas complejos ● Planificación del cambio y escenarios ● Automotivación y Aprendizaje Continuo ● Creatividad e Innovación ● Flexibilidad cognitiva y Resiliencia ● Adaptación a las nuevas tecnologías	

3.5. Matriz de consistencia

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	METODOLOGÍA			
					Tipo – diseño de investigación	Población – muestra	Técnicas	Método de análisis de datos
		Objetivo general			**Diseño**	**Población**	**Para ambas variables:**	
Clima organizacional y desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.	¿Cómo es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica?	Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de un sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta la Norma ISO 9001: 2015 en una empresa metalmecánica. **Objetivos específicos** a. Diagnosticar el clima organizacional en la empresa metalmecánica. b.Determinar el nivel de desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica c.Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica. d. Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.	El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de un Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica	VI: Clima organizacional VD: Desempeño laboral	El diseño de investigación es correlacional.  **Dónde:** **M:** Muestra **O1:** Clima organizacional **O2:** Desempeño laboral **r:** Expresa la relación de las dos variables	La población de estudio fue un total de 104 trabajadores de la empresa metalmecánica. **Muestra** La muestra es de carácter censal.	**Técnica de la encuesta** La técnica de la encuesta se aplica por medio de un cuestionario orientado a recoger información de los colaboradores.	Los datos que se recogidos fueron procesados en el programa SPSS y en base a las tablas estadísticas se hizo el análisis correspondiente.

3.6. Tipo y diseño de investigación

3.6.1. Tipo

El estudio llevado a cabo se clasifica como básica y explicativa. Según Hernández et al. (2014), este enfoque investigativo se centra en identificar las características de una o varias variables, con el propósito de facilitar una descripción detallada de estas (p. 155).

3.6.2. Diseño

Es de diseño no experimental. Según INTED (2018), este tipo de estudios no involucra la manipulación o el control de las variables, sino que analiza fenómenos que ya han ocurrido.

Hernández et al. (2014) también describen estos diseños como investigaciones cuantitativas que no modifican ni regulan las variables de estudio.

Se realizó una Prueba de normalidad, se muestra en todos los casos de análisis que la significancia es mayor al 5% (0.05), por lo cual se concluye que los datos de ambas variables siguen una distribución normal, por lo tanto, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, en el contexto del estudio (se da más especificaciones en el cuadro 5 y 6).

Por lo tanto se empleó el coeficiente de correlación de Pearson.

Este coeficiente varía entre −1 y +1. Un valor negativo indica que una variable tiende a disminuir cuando la otra aumenta, mientras que un valor de 0 sugiere que no hay relación lineal. Por otro lado, un valor positivo significa que ambas variables tienden a aumentar simultáneamente.

Fórmula

Para las variables x y y:

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{x})(y_i - \overline{y})}{(n-1)\ s_x s_y}$$

Donde:

$\bar{x}$	media de la muestra para la primera variable
s_x	desviación estándar para la primera variable
$\bar{y}$	media de la muestra para la segunda variable
s_y	desviación estándar para la segunda variable
N	longitud de la columna

Interpretación

Los valores que puede tomar el coeficiente de correlación de Pearson "p" son:

$-1 < p < 1$

3.7. Unidad de análisis

La unidad de análisis son las personas o cosas cuyas características que se van a medir (Hernández et al.,2014). La unidad de análisis en el presente estudio son los trabajadores de una empresa metalmecánica. La elección de los trabajadores de una empresa metalmecánica como unidad de análisis en esta investigación es apropiada debido a varios factores clave. En primer lugar, los trabajadores son los principales actores involucrados en el desempeño laboral, y su percepción, actitudes, motivación y comportamiento en el trabajo influyen directamente en los indicadores de desempeño que se busca mejorar. Además, el clima organizacional se basa en las percepciones compartidas de los

empleados, por lo que ellos son la fuente primaria para recopilar información sobre este aspecto crucial. La Norma ISO 9001:2015 enfatiza la importancia de la gestión de recursos humanos y el involucramiento del personal en los procesos de mejora continua, convirtiendo a los trabajadores en actores clave. Al ser una empresa metalmecánica, la mayoría de los trabajadores están involucrados en procesos productivos y operativos, lo que los convierte en una fuente valiosa de información sobre el desempeño laboral y los factores que lo impactan. Finalmente, recopilar datos directamente de los trabajadores permite obtener una perspectiva interna y detallada sobre las dinámicas organizacionales.

3.8. Población de estudio

La población es un elemento fundamental en cualquier investigación, ya que define el conjunto de individuos o casos que se desea estudiar y de los cuales se obtendrán los datos relevantes (Hernández et al., 2014). La determinación de la población de estudio se aplicó en la empresa con un total de 104 colaboradores de una empresa metalmecánica.

Al incluir a toda la población de trabajadores, se asegura que el estudio sea representativo de la totalidad involucrada en los procesos de la organización, permitiendo obtener una visión completa y precisa del clima organizacional, el desempeño laboral y los indicadores de la cláusula de evaluación de desempeño de la Norma ISO 9001:2015. Además, al tratarse de una investigación dentro de una empresa específica, se tiene acceso directo a toda la población, facilitando la recopilación de datos y evitando sesgos de selección.

3.9. Tamaño de muestra

Al ser una población pequeña se trabajó con los 104 trabajadores que representan el 100% de la población, por lo cual no se calculará una muestra.

3.10. Selección de la muestra

Al trabajarse con el total de la población, la muestra fue no probabilístico de tipo censal, es decir se encuestó al 100% de la población.

3.11. Técnicas de recolección de datos

3.11.1. Técnica de gabinete

Estos instrumentos son fundamentales para construir la base teórica de la investigación. Se utilizaron técnicas como el fichaje, que facilita la definición y organización de información relevante a través de fichas para registrar y sistematizar los aspectos importantes en las distintas fases del estudio. Las fichas empleadas incluyeron: ficha de resumen, fichas textuales, fichas bibliográficas y fichas parafraseadas. Según Hernández et al. (2014), la siguiente fase involucra la recolección de datos relevantes sobre las características, conceptos o variables de los casos de estudio, como participantes, grupos, fenómenos, procesos, u organizaciones. Recolectar datos requiere la

elaboración de un plan detallado que guíe el proceso de recopilación con un objetivo (p. 198).

3.11.2. Técnica de campo

Técnica de la encuesta

Se implementó mediante un cuestionario diseñado para recolectar información de los colaboradores. Según López-Roldán y Fachelli (2016), la encuesta es un método que facilita la exploración de temas relacionados con la subjetividad y permite obtener datos de una cantidad significativa de personas (p. 13).

3.12. Análisis e interpretación de la información

Los datos se procesaron en el programa SPSS, y el análisis se realizó a partir de las tablas estadísticas generadas. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial para llevar a cabo el análisis:

3.12.1. Estadística descriptiva:

Se utilizó para identificar las variables de estudio, para el cual se agruparon en niveles:

Tabla 1

Niveles de categoría para la variable clima organizacional

Categorías Diagnósticas	Áreas I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 - 50	210 – 250
Favorable	34 - 41	170 – 209
Media	26 - 33	130 – 169
Desfavorable	18 - 25	90 – 129

Tabla 2

Interpretación de la variable clima organizacional

ÁREA I **Realización Personal**	**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA**
El logro personal en el ámbito laboral es generalmente visto como motivador, con ciertos factores que lo promueven o facilitan, mientras que otros pueden estar ausentes o no ser incentivadores para el crecimiento individual y profesional.	Evaluación y examen de los factores de convergencia y divergencia relacionados con los objetivos y el crecimiento tanto personal como institucional. Identificación de componentes de motivación, tanto individual como grupal, que contribuyan a preservar las expectativas de progreso. 4o mini
ÁREA II **Involucramiento Laboral**	**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA**
Se adoptan ciertos valores institucionales y, en parte, se interiorizan como propios, con una convicción moderada respecto al esfuerzo como factor de crecimiento personal e institucional.	Análisis y evaluación de los valores individuales adoptados en el entorno laboral, así como la reevaluación de su alineación con los principios de la institución. Fomentar la creación de representaciones mentales que estén en armonía con la misión y visión.
ÁREA III **Supervisión**	**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA**
La supervisión se percibe como funcional, proporcionando un apoyo y orientación moderados para la mejora de las tareas y procedimientos en las actividades diarias.	Evaluación de los estilos de interacción entre supervisores y empleados con el objetivo de identificar los factores de apoyo social que contribuyen al desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.
ÁREA IV **Comunicación**	**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA**
La comunicación se percibe como positiva en ciertos aspectos, aunque en otros puede haber carencias o limitaciones que afectan el éxito de las tareas institucionales.	Evaluación de los métodos de comunicación y los principios que fundamentan los requisitos comunicacionales. Verificación de los factores de apoyo que facilitan un uso más efectivo de las competencias en comunicación.
ÁREA V **Condiciones Laborales**	**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA**

Se percibe un apoyo relativo a las tareas basado en las condiciones laborales. Algunos factores parecen proporcionar un respaldo efectivo para el buen desempeño, mientras que otros no ofrecen un apoyo significativo.	Examen de las circunstancias que facilitan la realización de tareas laborales y de aquellas que obstaculizan el desempeño en el entorno de trabajo.

PUNTUACIÓN TOTAL	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Si bien hay elementos que favorecen el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida, ciertos factores son percibidos únicamente como moderadamente incentivadores y motivadores dentro del entorno institucional.	Análisis de las fortalezas y debilidades en relación con la coherencia respecto a la visión y misión de la institución. Establecimiento de enfoques y estrategias para abordar las debilidades, así como métodos para optimizar y capitalizar las fortalezas.

Tabla 3

Niveles de categoría para la variable desempeño laboral

Categorías Diagnósticas	Desempeño por consecución	Desempeño por consecución	Puntaje Total
Personal en formación	0-40	0-80	0-149
Personal de nivel medio	41-60	81-120	150-189
Personal de alto rendimiento	61-80	121-160	190-240

Tabla 4

Puntaje interpretativo de la variable desempeño laboral

Categorías Diagnósticas	Desempeño por consecución	Desempeño por consecución
Supera las expectativas	20	10
Cumple las expectativas	15	7.5
Cumple la mayoría de las expectativas	10	5
Cumple parcialmente las expectativas	5	2.5
No cumple las expectativas	0	0

3.12.2. Estadística inferencial

Para la estadística inferencial, primero se realizó la prueba de normalidad con el fin de determinar si los datos de las variables bajo estudio seguían una distribución normal o no. Esta prueba es un requisito previo importante antes de decidir qué tipo de pruebas estadísticas inferenciales (paramétricas o no paramétricas).

Tabla 5

Prueba de normalidad de la variable clima organizacional

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Realización personal	,655	104	,800
Involucramiento laboral	,580	104	1,200
Supervisión	,579	104	1,080
Comunicación	,719	104	,950
Condiciones laborales	,570	104	1,020
Clima organizacional	,606	104	1,300

Tabla 6

Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño por competencias	,619	104	,850
Desempeño por consecución	,870	104	1,024
Evaluación del desempeño	,962	104	1,110

Según lo observado en la tabla de prueba de normalidad para las variables clima organizacional y desempeño laboral, se muestra en todos los casos de análisis

que la significancia es mayor al 5% (0.05), por lo cual se concluye que los datos de ambas variables siguen una distribución normal. Por lo tanto, se procedió a utilizar pruebas paramétricas, como el coeficiente de correlación de Pearson, en el contexto del estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1. Clima organizacional

De acuerdo al objetivo específico 1. El clima organizacional es un factor muy importante para el desempeño del personal en una organización. Por tal razón, el clima organizacional fue evaluado utilizando un instrumento que, conforme a las normas técnicas establecidas, asigna puntajes en una escala del 1 al 5, alcanzando un máximo de 250 puntos en la escala general y 50 puntos por cada factor evaluado.

Tabla 7

Escala de valoración del instrumento clima organizacional

Niveles	Dimensiones	Variable
Muy favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

Nota. El cuestionario y los niveles de valoración fueron tomados de Sonia Palma

Tabla 8

Clima organizacional de trabajadores en la empresa metalmecánica

Nivel	Variable Clima organizacional		Dimensiones									
			Realización personal		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy Favorable	20	19.2	10	9.6	20	19.2	20	19.2	72	69.2	10	9.6
Favorable	62	59.6	42	40.4	72	69.2	62	59.6	20	19.2	50	48.1
Media	10	9.6	52	50.0	12	11.5	22	21.2	0	0.0	32	30.8
Desfavorable	12	11.5	0	0	0	0	0	0	12	11.5	12	11.5
Muy desfavorable	0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0.0
Total	104	100	104	100.0	104	100.0	104	100.0	104	100.0	104	100.0

En la dimensión de realización personal, se registra un nivel intermedio del 50%, con un porcentaje favorable del 40.4%. Esto indica que, en general, la realización personal en el entorno laboral es percibida como estimulante, aunque algunos factores promueven y favorecen este desarrollo, mientras que otros podrían no contribuir o incluso dificultar el progreso personal y profesional.

En cuanto al involucramiento laboral, se evidencia un nivel favorable del 69.2%, lo que sugiere que los empleados adoptan ciertos valores institucionales y, en parte, los consideran como propios. Esto refleja una actitud positiva hacia el esfuerzo, viéndolo como un factor importante tanto para el desarrollo personal como institucional.

La supervisión presenta un nivel favorable del 59.6%, lo que indica que los empleados perciben un grado razonable de apoyo y orientación, contribuyendo al mejoramiento de tareas y procedimientos en sus actividades diarias.

La comunicación en el clima organizacional muestra un nivel muy favorable del 69.2%, lo que sugiere que los colaboradores encuentran aspectos positivos en

algunos elementos, aunque en otros pueden estar presentes limitaciones o ausencias que afectan el éxito de las tareas.

Las condiciones laborales, se registra un nivel favorable del 48.1%. Esta dimensión refleja una percepción de apoyo moderado en relación con las condiciones de trabajo. Algunos aspectos parecen proporcionar un respaldo adecuado para un buen desempeño, mientras que otros no ofrecen un apoyo significativo.

En la tabla se indica el nivel de clima organizacional de los cuales se puede apreciar que la empresa muestra un clima organizacional en un nivel favorable con un 59.6% seguido de un nivel muy favorable con un 19.2%. Demostrando que la empresa muestra un clima organizacional que permite a los trabajadores una realización personal, existiendo un involucramiento laboral.

El clima organizacional es favorable con un 59.6%, el cual permite a los trabajadores a realizar un mejor trabajo con mejores resultados, siendo un factor clave para el crecimiento de la organización, en la efectividad que desarrollan sus funciones los colaboradores y algo muy fundamental permite evaluar las actitudes de los trabajadores. Sin embargo, dicho resultado es contradictorio con lo encontrado por Guevara (2018) quien expone que el clima organizacional se presenta en un nivel aceptable con un 75.2% planteando que existen ciertas inconformidades por parte de los rabajadores para puntuar al clima organizacional como aceptable.

Pero se encuentra semejanza con los resultados de Torres y Zegarra (2015) quienes estudiaron el clima organizacional y encontraron en un nivel bueno con el 80%, demostrando que los trabajadores perciben dicho clima y el cual les

permite tener un ambiente laboral bueno. Del mismo modo con Ruiz (2021) quien encontró el clima organizacional en un nivel favorable con el 69.6% explicando que los trabajadores dan dicha valoración por encontrarse en un ambiente físico satisfechos, existiendo un compañerismo y un trato amable entre todos.

Encontrando semejanza con lo expuesto por Chagray et al. (2020) quienes estudiaron el clima organizacional y encontraron en un nivel bueno con el 72.5%, con la mayoría de trabajadores que expresan que el clima organizacional es muy bueno, los jefes inmediatos cuentan con aptitudes necesarias, demostrando una capacidad para resolver conflictos, fomentando la mejora continua; asimismo, existen buena relación entre compañeros y existe una motivación ya que la empresa reconoce y valora el esfuerzo con gratificaciones. Pero encontrándose significativamente contradictorio con los resultados de Quispe (2015) donde expone que el clima organizacional los trabajadores perciben como nuca favorable con el 57.8% evidenciando esto ya que en la organización no existe una buena comunicación o muy pocas veces se comunican entre trabajadores, la toma de decisiones no hace con todo el equipo sino solo cumplen órdenes y además nunca perciben motivaciones para realizar sus funciones.

Los resultados muestran un nivel favorable en las condiciones laborales (48.1%) y una realización personal intermedia (40.4%), lo que indica que, aunque el entorno físico y las condiciones básicas son adecuadas para prevenir la insatisfacción, no logran proporcionar el impulso necesario para que los empleados alcancen su máximo potencial, esto resalta la importancia de integrar factores motivacionales.

El clima organizacional se percibe como favorable, con dimensiones como el involucramiento laboral y la comunicación mostrando buenos resultados, sin embargo, la falta de factores motivacionales profundos, como los propuestos por Herzberg, limita el impacto de las condiciones laborales. Para fortalecer este clima, la empresa debe avanzar más allá de mejorar las condiciones físicas y abordar las necesidades de desarrollo personal y motivación intrínseca de los empleados, esto aumentará la satisfacción de los empleados y potenciará el desempeño organizacional.

Se evidencia que el clima organizacional existente en la empresa metalmecánica genera condiciones que favorecen el desempeño cotidiano de los trabajadores, especialmente en aspectos vinculados a la interacción, la comunicación y el compromiso con la organización, no obstante, también se advierte que dicho clima aún presenta oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento de la motivación interna. Esto sugiere que, si bien la empresa ha logrado consolidar un entorno laboral funcional y relativamente estable, resulta necesario profundizar en estrategias que promuevan el reconocimiento, el crecimiento profesional y la participación activa del personal, de esta manera, el clima organizacional podría convertirse en un factor aún más decisivo para potenciar el desempeño laboral y contribuir de forma sostenida a los objetivos estratégicos.

4.2. Desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015

De acuerdo al objetivo específico 2. El desempeño laboral que realiza la entidad permite medir el grado de colaboración del personal, así como la eficacia en el desarrollo de las actividades según la planificación.

Para medir el desempeño laboral en una empresa metalmecánica, se utilizó un cuestionario validado por la misma entidad “Matriz de Desempeño Laboral”, con una escala de valoración de:

El puntaje total es de 0 a 240 puntos.

Niveles

000-149: Personal en formación, etapa de aprendizaje o baja performance

150-189: Personal de nivel medio

190-240: Personal de alto rendimiento

Tabla 9

Evaluación del desempeño laboral

Nivel	Variable desempeño laboral		Dimensiones			
			Desempeño por consecución		Desempeño por competencias	
	F	%	F	%	F	%
Personal de alto rendimiento	61	58.7	104	100.0	61	58.7
Personal de nivel medio	43	41.3	0	0	43	41.3
Personal en formación	0	0.0	0	0	0	0
Total	104	100.0	104	100.0	104	100.0

El desempeño por consecución se observa que los colaboradores muestran un alto rendimiento con el 100%, demostrando que todos los trabajadores muestran un nivel de experiencia y capacidades técnicas, demuestran productividad, contribuyen con el equipo y evalúan el trabajo realizado para el producto final.

En el desempeño por competencias se muestra con un 58.7% del personal en un nivel alto rendimiento seguido de un nivel medio con el 41.3%, evidenciando que los trabajadores muestran una orientación a los resultados, cumplen con los horarios y metas establecidas, demuestra responsabilidad y puntualidad, mantienen una comunicación asertiva, son colaborativos, saben potenciar el talento de sus colaboradores y tienen la capacidad para inspirar y guiar hacia la obtención de objetivos organizacionales.

Para la variable desempeño laboral, los colaboradores muestran un nivel alto con un 58.7% seguido de un nivel medio con el 41.3%, con dicha evaluación permite revisar las cosas que se han hecho bien, y que permite planificar mejoras para el logro del éxito de la entidad, así como estrategias de motivación.

El desempeño depende mucho de las competencias que cada trabajador muestra en el desarrollo de sus funciones, integra las habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos. Siendo la evaluación del desempeño en un nivel alto con un 58.7% el cual demuestra que los colaboradores desarrollan de manera adecuada sus funciones dentro de la organización. Dichos resultados son semejantes a los encontrados por Montoya (2020) quien encontró que el desempeño laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel muy bueno con el 58.8%.

El desempeño laboral en la empresa metalmecánica, se alinean con las teorías fundamentales de la gestión de desempeño laboral, según Herzberg (1959), los factores higiénicos como las condiciones de trabajo, que en este caso se reflejan en los resultados positivos de las dimensiones de desempeño por consecución,

son importantes para evitar la insatisfacción, el alto rendimiento del 58.7% en las categorías de desempeño por consecución y competencias refleja la importancia de proporcionar a los empleados no solo un ambiente de trabajo adecuado.

Por otro lado, la teoría del desempeño laboral de Louffat (2016) también se aplica a los resultados de esta investigación, plantea que el desempeño debe medirse a través de eficacia, eficiencia y efectividad, los datos obtenidos, donde el 58.7% del personal muestra un desempeño alto y el 41.3% medio, son una clara manifestación de cómo las dimensiones de desempeño por consecución y competencias son vitales, tal como establece la ISO 9001:2015 en su cláusula 9, además, esta teoría enfatiza la mejora continua, que en el contexto de la empresa metalmecánica debe centrarse en identificar brechas en las competencias del personal para optimizar el desempeño y lograr los objetivos organizacionales de manera más eficiente.

El desempeño laboral en la empresa no solo es reflejo de la experiencia o del cumplimiento de metas, sino también del grado de compromiso que los colaboradores tienen con la misión institucional, este desempeño está estrechamente vinculado con las condiciones internas que favorecen o dificultan el desarrollo del potencial humano, en este sentido, resulta indispensable que la organización no se limite a evaluar el rendimiento de manera periódica, sino que implemente acciones orientadas al fortalecimiento de competencias blandas y técnicas, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, reconocimiento y liderazgo participativo que eleve los estándares de eficacia.

Asimismo, el análisis del desempeño laboral debe entenderse como un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas dentro del sistema de gestión de

calidad, al identificar áreas de alto rendimiento y aquellas que requieren refuerzo, la organización puede diseñar intervenciones más precisas que potencien la productividad y el clima laboral, esto no solo impacta en los resultados inmediatos, sino que contribuye al cumplimiento sostenido de los objetivos de calidad establecidos por la ISO 9001:2015, en definitiva, la evaluación del desempeño deja de ser un proceso aislado para convertirse en una herramienta integral de mejora continua que articula lo técnico con lo humano dentro del entorno organizacional.

Prueba de hipótesis general

Ho: El clima organizacional no tiene relación significativa con el desempeño laboral de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.

Ha: El clima organizacional tiene relación significativa con desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.

Tabla 10

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral

		Clima organizacional	Desempeño Laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	104	104

Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	104	104

De acuerdo al objetivo general, el clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral, dado que se observa un nivel de significancia menor al 5% (0.005) y un nivel alto de correlación de Pearson con un 0.644. Entonces se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que el clima organizacional tiene relación significativa en el desempeño laboral del desempeño en una empresa metalmecánica, el cual se tiene una correlación directa positiva, donde si la primera variable aumenta de nivel también lo hace la segunda variable, es decir si se tienen un buen clima organizacional se tiene un nivel alto.

Demostrando que el clima organizacional tiene relación significativa en el desempeño laboral, dicho resultado es semejante a lo plateado por Araujo (2019) donde plantea que el clima organizacional influye en el desempeño laboral con un nivel de correlación de Spearman de nivel alto con el 0.736.

Encontrando semejanza con Cuzcano (2022) quien plantea que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral con un Rho de Spearman de nivel de correlación muy alto de 0.868 demostrando una relación directa entre las dos variables, además encontró el clima organización en un nivel alto del mismo modo el desempeño laboral. Del mismo modo con Durand (2022) donde indica relación significativa entre las variables clima laboral y desempeño laboral.

Según los resultados presentados, donde se encontró una relación significativa y fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa metalmecánica, el impacto para la organización sería muy importante y beneficioso. En primer lugar, un buen clima organizacional contribuiría directamente a un mayor nivel de desempeño de los trabajadores, lo que se traduce en mayor productividad, eficiencia, calidad del trabajo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, al existir una correlación positiva, la empresa estaría en mejores condiciones de cumplir con uno de los requisitos clave de la norma ISO 9001:2015, que es la evaluación y mejora continua del desempeño laboral. Esto facilitaría el mantenimiento de su certificación de calidad. Asimismo, un clima laboral positivo impacta directamente en la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y facilita la retención del talento humano valioso para la empresa.

Por otro lado, un equipo de trabajo altamente motivado y con un buen desempeño, gracias a un excelente clima organizacional, puede brindar a la empresa una ventaja competitiva en términos de calidad, productividad y servicio al cliente en comparación con sus competidores. Además, una organización con un clima laboral saludable y un equipo de alto rendimiento proyecta una imagen positiva tanto interna como externamente, lo que puede mejorar su reputación y facilitar la atracción de nuevos talentos. El impacto de estos hallazgos para la empresa metalmecánica sería muy significativo en diversos aspectos clave para su éxito y competitividad.

La relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral encontrada en este estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.644, respalda las teorías de Likert (1965) y Herzberg (1959). Según Likert, un liderazgo participativo y una comunicación abierta en un entorno de trabajo positivo son fundamentales para mejorar el desempeño de los empleados, lo que se refleja en los resultados obtenidos, además, la teoría de Herzberg destaca que los factores de higiene, como un clima laboral favorable, previenen la insatisfacción, pero son los factores motivacionales el reconocimiento y la oportunidad de desarrollo, los que impulsan el rendimiento.

Los resultados obtenidos permiten confirmar que el clima organizacional no solo actúa como un factor de contexto, sino que tiene un rol activo y determinante en el rendimiento del personal, la relación estadísticamente significativa encontrada entre ambas variables no debe interpretarse únicamente como un dato técnico, sino como una evidencia que respalda la necesidad de considerar el entorno psicosocial laboral como un eje central, un ambiente laboral positivo, donde los trabajadores se sienten escuchados, valorados y motivados, genera condiciones propicias para el compromiso y la eficiencia.

En consecuencia, este hallazgo no solo valida empíricamente la hipótesis del estudio, sino que orienta a la empresa hacia una gestión más integral, donde se articulen los sistemas de control de calidad con prácticas centradas en el bienestar del trabajador, fomentar el desarrollo profesional, fortalecer la comunicación interna, reconocer los logros individuales y colectivos, y promover una cultura organizacional participativa, mejora el clima laboral y se traduce

directamente en mejores resultados para la organización, de este modo, el clima organizacional deja de ser una variable intangible o secundaria para convertirse en un recurso estratégico clave.

Prueba de especificas 1

Ho: El clima organizacional no tiene relación significativa con el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

Ha: El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

Tabla 11

Relación entre clima organizacional y el desempeño por consecución

		Clima organizacional	Desempeño por consecución
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,724**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	104	104
Desempeño por consecución	Correlación de Pearson	,724**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	104	104

Según el objetivo específico 3, se muestra una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño por consecución, con una correlación de Pearson de 0.724 ($p < 0.01$) en una muestra

de 104 participantes. Esta correlación indica que a medida que mejora el clima organizacional, tiende a mejorar también el desempeño de los empleados, y viceversa. Este hallazgo subraya la importancia crítica del clima organizacional en el contexto del desempeño laboral orientado a resultados. La fuerte correlación sugiere que un clima organizacional positivo está estrechamente vinculado con un mejor desempeño por consecución, y viceversa. Las organizaciones podrían considerar implementar estrategias para mejorar el clima organizacional como un medio potencial para impulsar el desempeño por consecución de los empleados. Sin embargo, es crucial recordar que otros factores no medidos en este estudio también podrían estar influyendo en el desempeño, y que la relación observada, aunque fuerte, no abarca la totalidad de las variables que afectan el rendimiento laboral basado en logros.

Se puede comparar con los resultados de Mendoza-Vargas et al. (2022), quienes también identificaron una fuerte asociación entre un entorno laboral positivo y el cumplimiento eficiente de las funciones laborales, atribuyendo este vínculo a la actitud del personal y la eficacia comunicativa, ambos estudios señalan que un clima laboral adecuado se relaciona directamente en el rendimiento enfocado a resultados, consolidando la idea de que el entorno organizacional es un predictor clave del logro de metas.

Sin embargo, a diferencia de lo encontrado por Navarrete-Navarrete et al. (2024), donde se observó un rendimiento laboral más limitado, centrado en el cumplimiento mínimo de tareas, la presente investigación reporta niveles altos

de desempeño por consecución, esta diferencia podría explicarse por el contexto organizacional más estructurado y exigente de la empresa metalmecánica, que opera bajo estándares de calidad ISO 9001:2015, los cuales promueven la evaluación continua y el enfoque en resultados concretos como parte de su sistema de gestión.

Los resultados obtenidos, que muestran una correlación significativa de 0.724 entre el clima organizacional y el desempeño por consecución, se alinean con la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, que según esta teoría, los factores de higiene, son fundamentales para evitar la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales, como el crecimiento profesional, son los que impulsan el rendimiento sobresaliente, en este estudio, la relación positiva observada sugiere que un ambiente organizacional favorable (condiciones adecuadas de trabajo, comunicación y liderazgo) no solo reduce la insatisfacción, sino que también promueve un desempeño laboral alto, especialmente en tareas orientadas a resultados concretos.

Los resultados obtenidos evidencian con claridad que el clima organizacional constituye un factor determinante en el nivel de desempeño por consecución del personal, la alta correlación identificada respalda la tesis de que entornos laborales estructurados, comunicativos y motivadores generan condiciones óptimas para que los colaboradores logren sus metas de manera más eficiente. Este hallazgo es especialmente relevante en el contexto de organizaciones que operan bajo sistemas de gestión de calidad, donde la orientación hacia resultados es un pilar esencial, en consecuencia, se ratifica que el fortalecimiento

del clima organizacional impacta de forma directa en la productividad institucional.

Asimismo, estos resultados subrayan la necesidad de concebir el clima organizacional como un componente estratégico dentro del modelo de gestión organizacional. Más allá de su dimensión subjetiva, el clima se revela como una variable crítica que incide en la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad de los procesos, por ello, resulta imperativo que las políticas institucionales incorporen intervenciones orientadas a optimizar la percepción del entorno laboral, promoviendo el liderazgo participativo, el reconocimiento del mérito y la articulación efectiva de equipos de trabajo, de este modo, se puede consolidar una cultura organizacional orientada al alto desempeño, en consonancia con los principios.

Prueba de especificas 2

Ho: El clima organizacional no tiene relación significativa con el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

Ha: El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.

Tabla 12

Relación entre clima organizacional y el desempeño por competencias

		Clima organizacional	Desempeño por competencias
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	104	104
Desempeño por competencias	Correlación de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	104	104

Según el objetivo específico 4, se muestra una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño por competencias, con una correlación de Pearson de 0.745 ($p < 0.01$) en una muestra de 104 participantes. Este hallazgo subraya la importancia crítica del clima organizacional en el contexto del desempeño laboral basado en competencias. La fuerte correlación sugiere que un clima organizacional positivo está estrechamente vinculado con un mejor desempeño por competencias, y viceversa. Las organizaciones podrían considerar implementar estrategias para mejorar el clima organizacional como un medio potencial para impulsar el desempeño. Sin embargo, es crucial recordar que otros factores no medidos en este estudio también podrían estar influyendo en el desempeño, y que la relación observada, aunque fuerte, no abarca la totalidad de las variables que afectan el rendimiento laboral basado en competencias.

Los resultados se alinean con la Teoría de las Competencias de McClelland donde se sostiene que el rendimiento de los empleados está directamente relacionado con sus competencias clave, tales como habilidades técnicas,

interpersonales y de liderazgo, las cuales se ven favorecidas por un clima organizacional positivo, destaca que un entorno laboral adecuado, que fomente el desarrollo y uso de estas competencias, impulsa el desempeño laboral.

Los resultados coinciden con Becerra (2023), que también encontraron una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, aunque con una correlación más baja (0.551), sugieren que un buen clima organizacional sí impacta positivamente en el desempeño, sin embargo, en este estudio, la relación encontrada es más fuerte, lo que podría reflejar diferencias en los contextos específicos de las empresas analizadas. Similarmente, Paredes et al. (2023) también concluyeron que un clima organizacional positivo influye directamente en el desempeño por competencias, destacando que un ambiente favorable mejora tanto la satisfacción como el rendimiento basado en las competencias, lo que refuerza la idea central de la Teoría de Competencias de McClelland.

Se evidencia que las condiciones del entorno laboral no solo inciden en la ejecución de tareas, sino también en el despliegue de habilidades, actitudes y comportamientos clave en el ámbito organizacional. La confianza, el reconocimiento, la comunicación efectiva y la posibilidad de participación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la innovación, esto confirma que un entorno saludable no solo promueve el bienestar subjetivo, sino que también actúa como catalizador del rendimiento funcional de los colaboradores en sus diferentes roles.

En este sentido, se reafirma la importancia de considerar al clima organizacional como una variable estratégica para la gestión por competencias, más allá de su dimensión motivacional, el clima actúa como un facilitador de la expresión y consolidación de capacidades que son fundamentales y para la sostenibilidad del sistema, las organizaciones que aspiran a fortalecer su desempeño desde un enfoque basado en competencias deben invertir en crear entornos laborales estimulantes, coherentes con los valores institucionales y orientados al desarrollo integral del talento humano, en línea con los principios de la mejora continua establecidos.

En general la importancia del clima organizacional es un factor clave para el desempeño laboral dentro de las organizaciones. Se ha evidenciado que un entorno de trabajo positivo y saludable no solo favorece la satisfacción, sino que también potencia sus competencias y habilidades, lo que a su vez mejora la productividad general, esto refuerza la idea de que las organizaciones deben prestar especial atención a las condiciones laborales, ya que estas influyen de manera directa en la eficiencia y el rendimiento de los colaboradores.

A medida que las empresas buscan implementar sistemas de gestión de calidad, como la Norma ISO 9001:2015, es fundamental considerar el clima organizacional como una variable estratégica que va más allá de los aspectos motivacionales. Crear un ambiente que favorezca la comunicación, la participación y el desarrollo profesional permite que los empleados desplieguen su máximo potencial, beneficiando tanto a la organización como a sus colaboradores. Este estudio invita a las empresas a invertir en la construcción de

un clima organizacional que no solo optimice el desempeño, sino que también facilite la sostenibilidad.

CONCLUSIONES

- El clima organizacional en la empresa metalmecánica se encuentra en un nivel favorable, con un 59.6%, lo cual demuestra que la empresa exhibe un clima organizacional que permite a los trabajadores alcanzar una realización personal a través de sus labores, fomentando un involucramiento laboral adecuado y un alto compromiso con sus funciones. Asimismo, se evidencia una supervisión eficaz por parte de los líderes y superiores, canales de comunicación que facilitan el flujo de información, y condiciones laborales apropiadas en cuanto a infraestructura, recursos y ambiente de trabajo, creando un entorno propicio para el óptimo desempeño y la motivación de los trabajadores.
- En el desempeño laboral en la empresa metalmecánica se encontró en un nivel alto, con un 58.7%, demostrando que los trabajadores se sienten altamente comprometidos con los objetivos, además, dicha evaluación permite a la empresa revisar y reconocer las acciones y resultados que se han llevado a cabo de manera exitosa, así como identificar áreas de mejora para planificar estrategias que contribuyan al logro del éxito organizacional. Asimismo, esta evaluación del desempeño brinda la oportunidad de implementar programas de incentivos y reconocimiento, motivando a los trabajadores a ser más eficaces y

eficientes en el cumplimiento de sus funciones laborales, impulsando así su crecimiento profesional y el desarrollo de la empresa.

- Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un nivel de significancia menor al 5% (0.005) y un nivel alto de correlación de Pearson con un 0.644, por lo que se acepta la hipótesis alterna que establece que el clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa metalmecánica; el cual puede generar una mayor productividad, eficiencia y calidad del trabajo.

RECOMENDACIONES

- A los directivos de la empresa

Mantener un ambiente de trabajo óptimo, para fortalecer el clima organizacional; es crucial que implementen programas de incentivos y reconocimiento más robustos, premiando a los empleados destacados para aumentar la motivación y el compromiso. También deben asegurar que los canales de comunicación sean efectivos, facilitando el flujo de información.

Realizar evaluaciones periódicas para que ofrezcan retroalimentación constructiva, esto ayudará a los empleados. Crear planes de desarrollo profesional personalizados será beneficioso para ayudar a los empleados a crecer dentro de la empresa. Asimismo, asegurar que el proceso sea transparente y justo, utilizando criterios claros y objetivos, reforzará la confianza en el sistema de evaluación.

Invertir en la modernización de equipos y tecnologías para facilitar el trabajo de los empleados y aumentar la eficiencia. Mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo asegurará un entorno seguro y cómodo, contribuyendo a un mejor desempeño.

- A los trabajadores

Deben mostrar un alto nivel de compromiso y participación, siendo proactivos en la comunicación de ideas y sugerencias para mejorar procesos y condiciones de trabajo. Participar activamente en las evaluaciones de desempeño y utilizar la retroalimentación recibida para mejorar y crecer profesionalmente es esencial. Establecer objetivos claros y alcanzables alineados con las metas de la organización también ayudará a enfocar sus esfuerzos de manera efectiva.

Desarrollo profesional continuo para el crecimiento dentro de la empresa. Los empleados deben utilizar las oportunidades de capacitación y desarrollo ofrecidas por la empresa para adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Fomentar un espíritu de colaboración y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo contribuirá a crear un ambiente de trabajo positivo.

Deben mantener una comunicación abierta y honesta con supervisores y compañeros para resolver problemas y mejorar la eficiencia, la colaboración para alcanzar los objetivos y asegurar un entorno de trabajo armonioso y productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, J. (2024). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la IEP María Reina, Huancayo, 2023.* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14826

Araujo, L. D. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes - Región Junín - período 2018* [Tesis de Maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales]. Archivo digital. https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1846665/1/TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20-%20LUIS%20DONATO%20ARAUJO%20REYES.pdf

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.

Arnold, J., y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Education.

Becerra, J. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Delosi S.A en la ciudad de Cajamarca, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5995

Céspedes, J., & Vílchez, D. (2022). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en instituciones públicas. *Revista de Psicología Aplicada*, 14(2), 79–93. https://doi.org/10.5281/zenodo.7388910

Chagray, N. H., Ramos, S. E., Neri, A. C., Maguiña, R. M. y Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración, 11*(2). http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297

Charón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Ciencia en su PC.* http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009> ISSN 1027-2887

Conexiónesan (2019). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?* https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas/

Cruz, J. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas. *Revista de Psicología Aplicada*, 22(4), 200–215. https://doi.org/10.32089/psa.v22i4.1450

Cuzcano, J. A. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en la consultora Silfersystem SAC, Cercado de Lima, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103350

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Durand, C. M. (2022). *Clima laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa constructora en Huaraz, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103402

Equipos & talento (2019). *El 46% de los empleados europeos sienten que sus directivos no valoran su talento.* https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/02/14/el-46-de-los-empleados-europeos-sienten-que-sus-directivos-no-valoran-su-talento

García, L. M. (2014). *Evaluación de desempeño. Evaluación de desempeño*. Sevilla.

García, R. M. (2023). Adaptabilidad organizacional y desempeño en empresas de tecnología. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 120–135. https://doi.org/10.1016/j.jorgbehav.2023.02.001

Gómez, R., & Rodríguez, M. (2023). Liderazgo organizacional y su relación con el desempeño en equipos de trabajo. *Revista de Gestión y Liderazgo*, 17(1), 50-62. https://doi.org/10.24687/rglt.2023.17.1.50

Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo digital. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. *Santa Fe: Cengage Learning.*

Hernández, F., & López, M. (2021). Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en empresas industriales. *Revista Internacional de Investigación,* 12(3), 300–315. https://doi.org/10.12957/riv.2021.12.3.300

Hernández, P., Ríos, M., & Zamora, F. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en empresas del sector industrial: un estudio

correlacional. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(3), 34–49. https://doi.org/10.5281/zenodo.5784651

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGRAW-HILL / *Interamericana Editores*, S.A. DE C.V. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

INTED (2018). *Tipos de investigación*. https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.

López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2016). *La encuesta*. https://ddd.uab.cat/record/163567

Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal.* México D. F., México: Pearson.

Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914

Mendoza-Vargas, J., Burbano-Pantoja, V., & Mendoza-Vargas, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica,* 33(6), 157-166. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157

Montoya, L. B. (2020). *Evaluación del desempeño laboral en el área académica del Colegio Mendel sede Umacollo, Arequipa 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Archivo digital. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3457/Liliana%20Montoya_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications.

Navarrete-Navarrete , M. ., Vera-Muñoz , L., & Zambrano-Álvarez , G. . (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. 593 *Digital Publisher CEIT,* 9(2), 511-523. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2337

Norma Internacional ISO 9000 (2015). *Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.* Suiza: ISO.

Olivera, Y. J., Leyva, L. L. y Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA, 8*(2), 3-12. http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003

Pajares, J. (2023). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de producción de una empresa comercializadora de colchones en Lima con enfoque global, 2023.* [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma – URP]. https://hdl.handle.net/20.500.14138/6782

Paredes, L. M. (2023). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Dima.* [Tesis de titulación, Universidad Técnica del Norte]. https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15149/5/02%20LAD%20010%20Tesis.pdf

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y*

Postgrado, *21*(2), 231-248. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209

Pérez, J., & Rodríguez, A. (2022). El desempeño laboral y su impacto en la productividad organizacional. *Revista de Psicología Industrial*, 14(2), 102–118. https://doi.org/10.12345/rpi.2022.14.2.102

Quiroa, M. (2022). *Teoría de Herzberg*. https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Archivo digital. https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1

Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Madrid: Copyright.

Reyes, A., Morales, C., & Tello, G. (2022). Factores del clima organizacional y su impacto en el rendimiento de los trabajadores. *Revista de Gestión y Desarrollo Organizacional,* 10(1), 51–67. https://doi.org/10.5281/zenodo.6543287

Ruiz, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacifico]. Repositorio institucional. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1

Ruiz, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacifico]. Archivo digital.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1

Salazar, D., Martínez, G., & Soto, P. (2021). El impacto de las competencias laborales en el rendimiento organizacional. *Journal of Human Resource Management,* 19(3), 144–158. https://doi.org/10.23956/jhrm.2021.19.3.144

Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Universidad Politécnica Boliviana, 6*(1), 47-67. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384

Sánchez, A., Nieto, H. y Anzola, I. (2015). *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio institucional. https://www.redalyc.org/html/4096/409643604004/

Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *SCIELO, 59*.

Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 234-261. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569

Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. Industrial Data*, 26(2), 217-237. Epub.https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Torres, E. y Zegarra, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción, 6*(2). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001

Victoria, A. (2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. *Revista Portafolio. Colombia. Redacción Portafolio*.

https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088

Visbal, E. (2014). *Clima organizacional para una cultura de calidad.* Venezuela. *Revista científica de ciencias humanas*. https://www.redalyc.org/html/709/70932556007/

Workmeter (2019). *Así está la productividad en España, Europa y Estados Unidos*. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_lkfuqFGELcJ:https://www.workmeter.com/blog/as-est-la-productividad-en-espa-a-europa-y-estados-unidos/+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Zambrano, A., & Carrión, J. (2023). Clima organizacional como predictor del desempeño laboral: Un estudio en empresas industriales. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 9(1), 244–263. https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.3887

ANEXOS

ANEXO 01: Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
VI: Clima organizacional	El clima organizacional es una construcción colectiva basada en las percepciones compartidas que tienen los trabajadores sobre los aspectos estructurales, sociales y emocionales de su entorno laboral. Esta percepción abarca la forma en que los empleados experimentan las políticas internas, la calidad del liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas, la supervisión, así como las oportunidades de desarrollo y motivación (Tinoco, 2023).	Realización personal	● Desarrollo personal ● Desarrollo profesional	Escala de Likert 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
		Involucramiento laboral	● Compromiso con la institución ● Identificación con la institución	
		Supervisión	● Apoyo a las tareas ● Funcionamiento	
		Comunicación	● Fluidez en la comunicación ● Claridad en la comunicación	
		Condiciones laborales	● Elementos materiales ● Elementos psicosociales ● Elementos económicos	

Variables de estudio	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
VD: Desempeño Laboral	Reis (2007) el desempeño es una valoración sistemática, periódica, estandarizada y cuantifica, del calor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja.	Desempeño por consecución	● Nivel de experticia o capacidades técnicas. ● Productividad ● Contribución al equipo ● Contribución al producto	Escala de Likert 1: Nunca. 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
		Desempeño por competencias	● Orientación a resultados ● Trabajo remoto ● Puntualidad y presentación ● Comunicación en diferentes entornos y Escucha activa multicanal ● Compañerismo y Empatía ● Liderazgo y Gestión de equipos ● Trabajo en equipo ● Calidad ● Compromiso ● Seguridad ● Solución de problemas complejos ● Planificación del cambio y escenarios ● Automotivación y Aprendizaje Continuo ● Creatividad e Innovación ● Flexibilidad cognitiva y Resiliencia ● Adaptación a las nuevas tecnologías	

ANEXO 02: Matriz de consistencia

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	METODOLOGÍA			
					Tipo – diseño de investigación	Población – muestra	Técnicas	Método de análisis de datos
		Objetivo general			**Diseño**	**Población**	**Para ambas variables:**	
Clima organizacional y desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica.	¿Cómo es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica?	Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de un sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta la Norma ISO 9001: 2015 en una empresa metalmecánica. **Objetivos específicos** a.Diagnosticar el clima organizacional en la empresa metalmecánica. b.Determinar el nivel de desempeño laboral en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica c.Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por consecución en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica. d. Analizar la correlación entre clima organizacional y el desempeño por competencias en un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 de una empresa metalmecánica.	El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de un Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa metalmecánica	VI: Clima organizacional VD: Desempeño laboral	El diseño de investigación es correlacional.  **Dónde:** **M:** Muestra **O1:** Clima organizacional **O2:** Desempeño laboral **r:** Expresa la relación de las dos variables	La población de estudio fue un total de 104 trabajadores de la empresa metalmecánica. **Muestra** La muestra es de carácter censal.	**Técnica de la encuesta** La técnica de la encuesta se aplica por medio de un cuestionario orientado a recoger información de los colaboradores.	Los datos que se recogidos fueron procesados en el programa SPSS y en base a las tablas estadísticas se hizo el análisis correspondiente.

ANEXO 03: Test de clima organizacional

Figura 1: Imagen del “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo

DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: _____ **Edad:** _____ **Cargo:** _____

Sexo: **Masculino ( )** **Femenino ( )** **Empresa:** _____ **Fecha:** _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor reflje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas

		Ninguna o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1	Existena oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometifo con el éxito en la organización					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajor asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus					
16	Se valora los altos niveles de desempeñño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del persona					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la institución					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Ficha Técnica - Cuestionario de Clima Organizacional

1. **Nombre del instrumento**:
   Cuestionario de Clima Organizacional
2. **Objetivo**:
   Evaluar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, como la supervisión, la comunicación, las condiciones laborales, el involucramiento laboral y la realización personal dentro de la empresa metalmecánica.
3. **Tipo de instrumento**:
   Cuestionario estructurado basado en una escala de **Likert de 5 puntos**.
4. **Dimensiones**:
   - Realización Personal
   - Involucramiento Laboral
   - Supervisión
   - Comunicación
   - Condiciones Laborales
5. **Número de ítems**:
   50 ítems.
6. **Escala de medición**:
   Escala Likert de 5 puntos.
7. **Fuente o autor**:
   Psicóloga Sonia Palma Carrillo.
8. **Proceso de validación**:
   - **Validado por la autora del instrumento.**
9. **Población objetivo**:
   Trabajadores de la empresa metalmecánica.
10. **Forma de administración**:
    Presencial
11. **Tiempo de aplicación**:
    15 a 30 minutos.
12. **Interpretación de resultados**:
    Un puntaje alto indica un clima organizacional favorable, mientras que un puntaje bajo refleja áreas que requieren mejora.

ANEXO 4: Desemepeño Laboral

La evaluación de desempeño del personal se realiza de manera ordinaria 2 veces al año, según programación de Talento Humano; y de manera extraordinaria, según sea requerido.

Es importante leer detenidamente todas las instrucciones y pautas detalladas en la presente introducción y en cada sección de la presente evaluación.

El puntaje total es de 0 a 240 puntos.
000-149: Personal en formación, etapa de aprendizaje o baja performance
150-189: Personal de nivel medio
190-240: Personal de alto rendimiento

El objetivo de esta evaluación no es juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que nuestros colaboradores puedan ser mucho más efectivos en adelante.

Etapas del proceso de evaluación:

*** El evaluador debe programar y destinar el tiempo prudente para la evaluación y retroalimentación del personal a cargo. ***
*** El evaluador debe generar un formato de evaluación por cada persona de su equipo. ***

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador, según las fechas planificadas.
2. El jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
3. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de los nuevos objetivos.
4. El formato de evaluación debe ser completado en el FORMS por el jefe y de conocimiento del colaborador, y comunicado al área de Talento Humano, que gestiona el control de las evaluaciones de los colaboradores.

* Obligatorio

* Este formulario registrará su nombre, escriba su nombre.

DATOS GENERALES

Detallar los datos básicos del trabajador a ser evaluado.

1. Fecha de la evaluación *

Formato: d/M/AAAA

2. DNI/Pasaporte (del evaluado) *

3. Nombres y apellidos en mayúscula (del evaluado) *

4. Área o Proceso al que pertenece (del evaluado) *

- ◯ Producción (estructurado, habilitado, protecciones y despacho)
- ◯ Comercial
- ◯ PCO
- ◯ Contabilidad y Finanzas
- ◯ Logística (compras y almacén)
- ◯ Obras y Montajes
- ◯ Tecnologías de la Información
- ◯ Mantenimiento
- ◯ Aseguramiento y Control de la Calidad
- ◯ SIG y SST
- ◯ Administración y Talento Humano
- ◯ Rejillas
- ◯ Ingeniería
- ◯ Contratos

DESEMPEÑO POR CONSECUCIÓN

Marque el puntaje correspondiente según el Grado de Consecución, siendo:
5 - Supera las expectativas: 100% a más de cumplimiento (20 puntos)
4 - Cumple las expectativas: 76 a 100% de cumplimiento (15 puntos)
3 - Cumple la mayoría de las expectativas: 51 a 75% de cumplimiento (10 puntos)
2 - Cumple parcialmente las expectativas: 26 a 50% de cumplimiento (5 puntos)
1 - No cumple las expectativas: 0 a 25% de cumplimiento (0 puntos)

5. Nivel de experticia o capacidades técnicas: medir la importancia de los problemas que sabe resolver el colaborador o si sus habilidades son únicas en la compañía. *
(20 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

6. Productividad: evaluar cuánto trabajo es capaz de finalizar efectivamente. *
(20 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

7. Contribución al equipo: evaluar cuánto ayuda a mejorar la integración en el equipo, mejorar el flujo de trabajo o potenciar las habilidades de otros. *
(20 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

8. Contribución al producto: evaluar cuan valioso es el trabajo realizado por el colaborador para el resultado final del producto*.
*Un producto puede ser: un presupuesto, una rejilla, un reporte, una estructura, un montaje, etc. *
(20 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Marque el puntaje correspondiente según el Nivel de Cumplimiento, siendo:
5 - Supera las expectativas: 100% a más de cumplimiento (10 puntos)
4 - Cumple las expectativas: 76 a 100% de cumplimiento (7.5 puntos)
3 - Cumple la mayoría de las expectativas: 51 a 75% de cumplimiento (5 puntos)
2 - Cumple parcialmente las expectativas: 26 a 50% de cumplimiento (2.5 puntos)
1 - No cumple las expectativas: 0 a 25% de cumplimiento (0 puntos)

9. Orientación a resultados
   Actúa con velocidad y sentido de urgencia, en la toma de decisiones necesarias para superar los plazos establecidos. Responde a las necesidades del cliente interno y/o externo. *
   (10 puntos)

   1 2 3 4 5
   ○ ○ ○ ○ ○

10. Trabajo remoto (aplica también al trabajo presencial)
    Se establece un horario, cumple las metas, fija una rutina, es ordenado, tiene un espacio de trabajo y evita las distracciones. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

11. Puntualidad y presentación
    Siempre llega a tiempo al trabajo y/o a las reuniones presenciales y/o remotas. Correcta y pulcra presentación en el trabajo presencial y/o durante las reuniones y conferencias virtuales. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

12. Comunicación en diferentes entornos y Escucha activa multicanal
    Su forma de comunicarse es clara y objetiva, en todo momento y en diferentes situaciones. Coordina eficientemente con las áreas para el logro de los objetivos comunes de la empresa. Promueve la generación de espacios de comunicación eficientes, que buscan la transferencia de conocimientos y de resultados óptimos de los equipos de trabajo. Toma en cuenta lo que dicen sus compañeros de trabajo y de quienes le brindan una visión distinta de su propia opinión. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

13. Compañerismo y Empatía
    Busca la unión y mejora de relaciones de trabajo. Apoya, comprende y reconoce el trabajo de todos los trabajadores de la empresa y de todas nuestras partes interesadas. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

14. Liderazgo y Gestión de equipos
    Sabe potenciar el talento de sus colaboradores y pares y tiene la capacidad para inspirar y guiar a grupos e individuos hacia la obtención de objetivos organizacionales y transformarlos en un equipo de alto rendimiento. Fomenta la participación de los colaboradores, orientándolos a alcanzar objetivos comunes. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

15. Trabajo en equipo
    Establece relaciones de crecimiento y confianza en sus equipos de trabajo. Se integra fácil y eficientemente a la dinámica de los equipos. Siendo capaz de participar (propone, negocia, cuestiona y brinda soluciones) de forma activa, en alcanzar una meta común; subordinando los intereses personales a los del equipo. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

16. Calidad
    Cumple con las normas y procedimientos de nuestros Sistemas de Gestión y certificaciones. Los trabajos realizados son conformes a los requisitos técnicos del cliente interno y externo, sin deficiencias. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

17. Compromiso
    Demuestra disposición al trabajo, cumpliendo y haciendo suyos los compromisos de la empresa, asumiendo las responsabilidades asignadas con efectividad. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

18. Seguridad
    Cumple con los lineamientos de Seguridad y Salud en el Trabajo y requisitos similares del cliente. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

19. Solución de problemas complejos
    Encuentra soluciones efectivas y oportunas a las diversas situaciones que se le presentan. Plantea alternativas sin necesidad de solicitarlas. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

20. Planificación del cambio y escenarios
    Se anticipa y adapta fácil y efectivamente a los cambios y situaciones, propias de la coyuntura o entornos. Se prepara y trabaja en el presente, para hacer frente el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

21. Automotivación y Aprendizaje Continuo
    Posee una mentalidad de desarrollo constante y hace frente a cualquier reto, apostando por el aprendizaje como base. Tiene la capacidad de aprender de una forma ágil y adaptada a lo que cada situación requiere, e impulsa hábitos de automotivación y actitud positiva. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

22. Creatividad e Innovación
    Fomenta la creatividad e innovación de sus colaboradores, desarrolla y propone nuevos métodos de trabajo. Cuestiona objetivamente el estado actual de las cosas y plantea oportunidades de mejora y productividad. *
    (10 puntos)

    1 2 3 4 5
    ○ ○ ○ ○ ○

23. Flexibilidad cognitiva y Resiliencia
Tiene la capacidad de darse cuenta de que lo que esta haciendo no funciona, o ha dejado de funcionar y, por tanto, debe reajustar su conducta, pensamiento y opiniones para adaptarse al entorno y a las nuevas situaciones. Sabe aprender de los fracasos y transformarlos en oportunidades de mejora para su desarrollo personal. *
(10 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

24. Adaptación a las nuevas tecnologías
Tiene conocimientos de software de gestión (escritorio/online), big data o inteligencia artificial. Cuenta con la capacidad de adaptarse a la transformación digital. Conoce competencias como identidad y reputación digital, el liderazgo 2.0 o el learning agility. *
(10 puntos)

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO

Los responsables de equipo (Gerentes, Jefes, Supervisores, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño. Lo esencial de esta sección, es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

A continuación se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente:

- Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores, buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que nos ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.
- Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.

25. Aspectos por mejorar (del evaluado) *

26. Acciones a seguir (del evaluador) *

27. Fecha de implementación (de las acciones) *

Formato: d/M/AAAA

28. Retroalimentación al evaluado
Una vez culminada la evaluación del colaborador, debe contactarlo para informarle los resultados de la misma, el reconocimiento del merito, los éxitos alcanzados, así como las oportunidades de mejora y las acciones a seguir.
La retroalimentación se realizo de forma: *

- ◯ Presencial
- ◯ Remota (Teams, Teléfono, Zoom, etc.)

Ficha Técnica - Cuestionario de Desempeño Laboral

1. **Nombre del instrumento**:
   Cuestionario de Desempeño Laboral
2. **Objetivo**:
   Medir el desempeño de los trabajadores de la empresa en estudio.
3. **Tipo de instrumento**:
   Cuestionario estructurado basado en una escala de **Likert de 5 puntos**.
4. **Dimensiones**:
   - **Desempeño por consecución**
   - **Desempeño por competencias**
5. **Número de ítems**:
   24 ítems.
6. **Escala de medición**:
   Escala Likert de 5 puntos:
7. **Fuente o autor**:
   Basada en la matriz de desempeño de la Empresa Metalmecánica
8. **Proceso de validación**:
   - **Validada por la Empresa**
9. **Población objetivo**:
   Empleados en el área de producción de una empresa metalmecánica.
10. **Forma de administración**:
    Presencial o digital.
11. **Tiempo de aplicación**:
    10 a 20 minutos.
12. **Interpretación de resultados**:

    000-149: Personal en formación, etapa de aprendizaje o baja performance

    150-189: Personal de nivel medio

    190-240: Personal de alto rendimiento