

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA

Organizational climate and job performance in a quality management system based on the iso 9001:2015 standard of a metalworking company

 Carmen Alejandra Barrueto Brambilla^{1a}



Fecha de recepción : 08/10/2025

Fecha de aprobación : 29/10/2025

DOI : <https://doi.org/10.26495/daznj226>

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 metalmeccánica. Fue una investigación con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con un diseño no experimental, teniendo una población de 104 colaboradores de la empresa metalmeccánica, 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 company using 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.

¹Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima, Perú

Magister en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-9062-8817>, E-mail: abarruetobrambilla@gmail.com

1. Introducción

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.

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 positivo, 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, 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 (Conexiónesan, 2019).

El uso 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.

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 esencial 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 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.

2. Material y Método

Se desarrolla con enfoque cuantitativo, porque recolecta datos numéricos mediante escalas tipo Likert y los analiza estadísticamente. El tipo de estudio es básico y de alcance explicativo, y el diseño es no experimental, ya que no se manipulan variables; además, es correlacional.

La unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores de una empresa metalmecánica. La población estuvo conformada por 104 colaboradores y, debido a que se incluyó a todos, la muestra

fue censal (100% de la población), con muestreo no probabilístico de tipo censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario como instrumento. Para medir el clima organizacional con indicadores específicos; y para el desempeño laboral con dos dimensiones (desempeño por consecución y desempeño por competencias). En ambos casos se utilizó escala Likert de 5 puntos. El procesamiento y análisis se realizó en SPSS, empleando estadística descriptiva (niveles/categorías de interpretación) y estadística inferencial: se aplicó Kolmogorov–Smirnov para verificar normalidad ($p > 0.05$) y, al confirmarse distribución normal, se usó Pearson.

3. Resultados

Tabla 1

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 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.

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 expuesto por Guevara (2018) quien señala que el clima organizacional se presenta en un nivel aceptable con un 75.2% planteando que existen ciertas inconformidades por parte de los trabajadores para puntuar al clima organizacional como aceptable.

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 nunca 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 y potenciará el desempeño organizacional.

Se señala 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. 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.

Según el 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.

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 2

Evaluación del desempeño laboral

Nivel	Variable laboral	desempeño	Dimensiones			
			Desempeño consecución		por	Desempeño competencias
			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 trabajadores muestran un alto rendimiento con el 100%, señalando 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 colaborador 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 señala 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%.

Los resultados, se alinean con las teorías fundamentales de la gestión de desempeño laboral, según Herzberg (1959), los factores higiénicos, 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.

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, 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, 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.

Tabla 3

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

Según el 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 metalmeccánica, el cual se tiene una correlación directa positiva, donde si la primera variable aumenta de nivel también lo hace la segunda variable.

Según los resultados presentados, 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, en mayor productividad, eficiencia, calidad del trabajo. 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.

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 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, 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, 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.

Tabla 4

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. 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 compara con 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 metalmeccánica, 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.

También 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, 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, esto es relevante en 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.

Tabla 5

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.

A medida que las empresas buscan implementar sistemas de gestión de calidad, 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 facilite la sostenibilidad.

4. Discusión

Los resultados del clima organizacional muestran un predominio del nivel favorable (59.6%) y, en segundo lugar, muy favorable (19.2%), lo que evidencia que en la empresa metalmecánica existe un entorno percibido como adecuado para el trabajo cotidiano. Al desagregar por dimensiones, se observa mayor fortaleza en comunicación (muy favorable: 69.2%) e involucramiento laboral (favorable: 69.2%), lo que sugiere coordinación interna y adhesión a valores institucionales; en cambio, realización personal concentra un nivel medio (50.0%) y condiciones laborales alcanza un favorable moderado (48.1%), señalando oportunidades de mejora en aspectos vinculados al desarrollo y a la percepción integral de soporte en el trabajo. Este patrón es coherente con la concepción del clima como percepción colectiva de políticas, liderazgo y comunicación (Tinoco, 2023)

En la discusión comparativa, el nivel favorable hallado coincide con estudios que reportan climas organizacionales valorados como buenos o favorables, asociados a relaciones interpersonales positivas, trato adecuado y condiciones aceptables para el desempeño, lo cual respalda que el clima puede consolidarse cuando la organización sostiene prácticas de comunicación y convivencia laboral funcionales. Sin embargo, las diferencias observadas en la realización personal y las condiciones laborales permiten interpretar que, aunque el ambiente general es positivo, persisten áreas susceptibles de fortalecimiento para elevar la percepción de progreso y satisfacción laboral; esta lectura ayuda a comprender por qué algunos estudios encuentran niveles “aceptables” o incluso “poco favorables” cuando existen inconformidades relacionadas con comunicación interna, motivación o participación en decisiones. En conjunto, la evidencia comparada sugiere que el clima

favorable es alcanzable y sostenible, siempre que se atiendan los factores que generan brechas en la experiencia laboral. (Torres & Zegarra, 2015; Ruiz, 2021; Chagray et al., 2020; Guevara, 2018; Quispe, 2015)

En cuanto al desempeño laboral, los hallazgos indican un predominio de alto rendimiento (58.7%) y un segundo grupo en nivel medio (41.3%), sin presencia de personal en formación, lo que evidencia que la empresa cuenta con un capital humano que cumple de manera consistente sus responsabilidades. En desempeño por consecución, se aprecia un comportamiento muy sólido orientado al logro, asociado a productividad, contribución al equipo y a los resultados del producto; mientras que en desempeño por competencias se mantiene el predominio alto, aunque con un porcentaje importante en nivel medio, lo que sugiere brechas puntuales en competencias transversales que pueden fortalecerse con acciones internas. Esta distribución es consistente con la idea de que el desempeño se evalúa de forma sistemática y cuantificable desde la perspectiva organizacional, siendo un insumo clave para definir mejoras y reforzar capacidades. (Reis, 2007)

Finalmente, las pruebas de correlación confirman que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral ($r = 0.644$; $p < 0.01$) y muestra relaciones aún más fuertes con el desempeño por consecución ($r = 0.724$; $p < 0.01$) y por competencias ($r = 0.745$; $p < 0.01$), lo que evidencia una asociación directa positiva: al mejorar el clima, tienden a mejorar los niveles de desempeño. Este resultado dialoga con enfoques que sostienen que un entorno laboral con comunicación y estilos de conducción adecuados favorece el rendimiento, y que las condiciones del trabajo ayudan a reducir insatisfacciones que afectan el desempeño; además, es consistente con antecedentes empíricos que reportan relaciones significativas entre ambas variables en contextos organizacionales. En términos de gestión, el hallazgo orienta a priorizar acciones sobre comunicación interna, supervisión, participación y condiciones percibidas, con el fin de sostener el alto rendimiento y fortalecer al grupo que permanece en nivel medio.

5. 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.

6. Referencias

- 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>
- 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/>

- 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>
- 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.equipoystalento.com/noticias/2019/02/14/el-46-de-los-empleados-europeos-sienten-que-sus-directivos-no-valoran-su-talento>
- 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>
- 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.
- 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.
- 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

- 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.
- 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>
- 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 Pacífico]. 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 Pacífico]. Archivo digital. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- 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:_IkfuqFGELcJ: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>