



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación Previo a la Obtención
del Título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

**“EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA”**

Autora: Leslie Carolina Aguas Gaona

Tutor: Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez


AMBATO- ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez con CI. 1803691136, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: **“EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por la egresada: Leslie Carolina Aguas Gaona, con C.I. 1805064233, considero que dicha investigación, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.



Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez
CI. 1803691136

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Leslie Carolina Aguas Gaona**, portador de la C.I. **1805064233**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: “**EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA**”, tales como: contenidos, ideas, opiniones, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este trabajo de grado.



Leslie Carolina Aguas Gaona

C.I. 1805064233

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre: “**EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA**”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Leslie Carolina Aguas Gaona

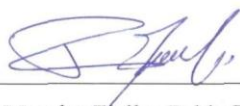
C.I. 1805064233

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: “**EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA**”. Presentada por la Srta. Leslie Carolina Aguas Gaona, egresada de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.



Ing. Mg. Morales Fiallos Pablo Ricardo

MIEMBRO



Ing. Mg. García Zavala María Judith

MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Dios, quien ha sido mi guía y mi principal respaldo durante toda mi existencia, a mi madre Estela Gaona por brindarme su apoyo sin medida en cada instante de mi vida personal y profesional, a mi padre Aníbal Aguas que desde el cielo me colma de bendiciones para lograr este anhelado sueño, a mis abuelos Nepalí Aguas y Fanny Acosta quienes con su ejemplo, cariño y apoyo lograron darme la fortaleza para lograr esta meta llena de triunfos y momentos difíciles , a mis tíos, tías y primas por sus consejos llenos de sabiduría y aprendizaje en mi vida académica, a Henry Altamirano por ser una persona que ha estado en las buenas y en las malas; por su comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante y hacer posible este triunfo.

Solamente me queda por decir, sin ellos este sueño no sería realidad.

Leslie Carolina Aguas Gaona

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por permitirme ingresar y ser parte de sus aulas, a sus autoridades quienes supieron depositar confianza, sabiduría y comprensión para el éxito hoy alcanzado.

A los docentes de la Universidad Técnica de Ambato, por haberme brindado la oportunidad de adquirir sus valiosos conocimientos y experiencias para mi vida personal y profesional.

A mi tutora la Lic. Mg. María Gabriela Romero, quien supo compartir sus conocimientos y sabiduría, por brindarme la confianza y la ayuda para la realización de mi trabajo investigativo.

Anhelo dejar a cada uno de ellos una enseñanza, cuando se desea lograr algo con el corazón, no hay tiempo ni obstáculos que lo impidan para poderlo lograr.

Leslie Carolina Aguas Gaona

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Preguntas Directrices	8
1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II	12

MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes Investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	16
2.2.1 Fundamentación epistemológica.....	16
2.2.2 Fundamentación axiológica	16
2.2.3 Fundamentación ontológica	17
2.2.4 Fundamentación psicológica.....	17
2.2.5 Fundamentación sociológica.....	17
2.3 Fundamentación legal.....	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1 Variable independiente.....	23
2.4.2 Variable dependiente.....	37
2.5 Hipótesis	50
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis	50
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA	51
3.1 Enfoque	51
3.1.1 Investigación cualitativa.....	51
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	51
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	52
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	52
3.2.2 Investigación de campo.....	52
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	52
3.3.1 Investigación exploratoria.....	52
3.3.2 Investigación descriptiva.....	53
3.3.3 Investigación correlacional	53
3.4 Población y muestra	53
3.4.1 Población.....	53
3.4.2 Muestra.....	54
3.5 Operacionalización de la variable	55

3.6	Plan de recolección de información	57
3.7	Plan de procesamiento de la información.....	58
CAPÍTULO IV.....		59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		59
4.1	Análisis e interpretación	59
4.2	Comprobación de hipótesis	70
4.2.1	Planteamiento de la hipótesis	70
4.2.2	Nivel de significancia y de riesgo	70
4.2.3	Nivel de significación y Regla de decisión	71
4.2.4	Cálculo del chi cuadrado.....	73
4.2.5	Decisión final	74
CAPÍTULO V		75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		75
5.1	Conclusiones	75
5.2	Recomendaciones	76
ARTÍCULO ACADÉMICO		78
Resumen.....		79
Abstract		80
Introducción		81
Metodología		83
Análisis y discusión de resultados.....		86
Conclusiones		90
Bibliografía		92
ANEXOS		95
Encuesta a los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua		96
Nómina de los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua		99
Fachada de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua		103
Aplicación de la encuesta.....		103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Proceso de la gestión del talento humano	36
Tabla 3.1. Población.....	54
Tabla 3.2. Variable independiente	55
Tabla 3.3. Variable dependiente.....	56
Tabla 3.4. Recolección de información.....	57
Tabla 4.1. Evaluación del desempeño.....	59
Tabla 4.2. Recursos necesarios	60
Tabla 4.3. Capacitaciones permanentes	61
Tabla 4.4. Reconocimientos	62
Tabla 4.5. Funciones y responsabilidades.....	63
Tabla 4.6. Motivación	64
Tabla 4.7. Conflictos	65
Tabla 4.8. Promover el trabajo	66
Tabla 4.9. Ambiente físico	67
Tabla 4.10. Actividades complementarias	68
Tabla 4.11. Objetivos propuestos.....	69
Tabla 4.12. Cálculo de los grados de libertad	71
Tabla 4.13. Grados de libertad	72
Tabla 4.14. Frecuencias observadas.....	73
Tabla 4.15. Frecuencias esperadas	73
Tabla 4.16. X^2 calculado	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2.1. Categorías Fundamentales	20
Gráfico 2.2. Constelación de ideas variable independiente	21
Gráfico 2.3. Constelación de ideas variable dependiente	22
Gráfico 2.4. Principales factores que afectan el desempeño laboral.....	24
Gráfico 2.5. El iceberg de la cultura organizacional	44
Gráfico 2.6. Elementos de la cultura organizacional	46
Gráfico 4.1. Evaluación del desempeño.....	59
Gráfico 4.2. Recursos necesarios	60
Gráfico 4.3. Capacitaciones permanentes	61
Gráfico 4.4. Reconocimientos.....	62
Gráfico 4.5. Funciones y responsabilidad.....	63
Gráfico 4.6. Motivación	64
Gráfico 4.7. Conflictos.....	65
Gráfico 4.8. Promueve el trabajo	66
Gráfico 4.9. Ambiente físico.....	67
Gráfico 4.10. Actividades complementarias	68
Gráfico 4.11. Objetivos propuestos.....	69
Gráfico 4.12. Representación gráfica de X^2	72

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: “El Desempeño Laboral en el Clima Laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”.

AUTOR: Leslie Carolina Aguas Gaona

TUTOR: Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo investigativo se analizó la incidencia del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, el estudio realizado es importante porque permitió determinar los elementos que afectan a las variables en estudio, el enfoque aplicado fue cualitativo y cuantitativo, puesto que se contó con la participación de los colaboradores de la institución y así se pudo obtener una visión clara de la realidad y en base a los resultados obtenidos en la investigación se aplicó el método chi-cuadrado para comprobar que el desempeño laboral incide en el clima laboral, sobresale la modalidad bibliográfica y de campo y en sus niveles: explicativo, descriptivo y correlacional con el fin de obtener datos reales sobre las variables, en base a los resultados se concluye mencionando que la institución no cuenta con un desempeño laboral eficiente, por varias inconsistencias como: los colaboradores no reciben capacitaciones, no trabajan en equipo, no se encuentran bien motivados, no perciben reconocimientos o incentivos, no se realiza una evaluación del desempeño, no existe un adecuado liderazgo, no existe una comunicación interna adecuada, no se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de la actividades laborales por todo esto afecta al desempeño y al clima organizacional.

Palabras claves: Desempeño laboral, Clima Laboral, Evaluación del desempeño, Capacitación, Motivación.

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER PSYCHOLOGY INDUSTRIAL
BLENDED MOD STUDIES

TOPIC: “El Desempeño Laboral en el Clima Laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”.

AUTHOR: Leslie Carolina Aguas Gaona

DIRECTOR: Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

EXECUTIVE SUMMARY

In the research work the incidence of job performance in the work environment of Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, analyzed the study is important because it allowed us to determine the factors affecting the variables studied, the approach was qualitative and quantitative post which was attended by employees of the institution and thus could get a clear view of reality and based on the results of the investigation, the chi-square method was applied to verify that the job performance affects climate labor, stands the literature and field mode and its levels: explanatory, descriptive and correlational in order to obtain real data on the variables, based on the results concluded by mentioning that the institution does not have an efficient job performance, by several inconsistencies as employees do not receive training, not working as a team, are not well motivated, do not receive awards or incentives, performance evaluation is not done, there is no proper leadership, there is no adequate internal communication, does not provide the resources necessary for the efficient development of work activities for all this affects the performance and organizational climate.

Keywords: Job performance, labor climate, performance evaluation, training, motivation.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y el crecimiento de la empresa depende de las competencias y habilidades que ejerce cada uno de los empleados, para adquirir un buen desempeño laboral, es necesario que los colaboradores tengan una adecuada motivación, capacitación, comunicación y trabajo en equipo con el propósito de generar un clima laboral favorable para el desarrollo diario del trabajo, es importante conocer que la calidad del clima influye directamente en la satisfacción de los empleados y en la productividad de la empresa.

La investigación cuenta con información relevante sobre aspectos del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua y contiene los siguientes capítulos:

El capítulo I, abarca en primera instancia el tema de investigación, el planteamiento del problema, el cual se encuentra compuesto por la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, las preguntas directrices y la delimitación del objetivo de investigación, posteriormente tenemos la justificación y los objetivos.

El capítulo II, se encuentra compuesto por el marco teórico, con los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, las categorías fundamentales que sustenta el trabajo investigativo apoyando en la hipótesis planteada y el señalamiento de las variables.

El capítulo III, contiene el marco metodológico en el cual se detalla el enfoque de investigación utilizado, la modalidad de la investigación, el nivel de investigación, la población y muestra del estudio, posteriormente contamos con la

operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

El capítulo IV, refleja el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta, posteriormente tenemos la verificación de la hipótesis y por último la decisión final.

El capítulo V, se define las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Artículo académico, en el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador varias empresas creen que para tener un óptimo rendimiento laboral es necesario contar con personas que poseen el mejor currículum, esto no es verdad; para obtener un adecuado desempeño laboral las organizaciones deben tener un manejo exitoso del recurso humano; esto se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores. Al estar las empresas ecuatorianas constituidas por el hombre como principal factor, deben tener la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance productivo en el medio donde interactúan.

En las empresas ecuatorianas los inconvenientes se dan diariamente, sobre todo en el aspecto laboral, no utilizan técnicas adecuadas que permitan medir el desempeño laboral de los empleados, los empleados no rinden al máximo en sus actividades laborales. Son pocas las empresas que realizan evaluaciones a los empleados, con la finalidad de conocer el desempeño laboral. (Lascano, 2013, pág. 12)

Existen empresas ecuatorianas que aún utilizan sistemas rígidos para evaluar el desempeño laboral, mientras que otras organizaciones simplemente no utilizan ningún método, considerando a su gente solo como máquinas de producción, donde los sentimientos, deseos, emociones, bienestar y las necesidades de los colaboradores está en segundo plano, tales aspectos afectan el desempeño laboral y el clima organizacional, los mismos que se ven reflejado en el incumplimiento de las metas establecidas.

En la provincia de Tungurahua día a día van cambiando las necesidades del mercado y es por esto que se ven en la necesidad de ser más productivas; por tal razón que en la provincia de Tungurahua se desea un mayor rendimiento en el desempeño laboral, aplicando las herramientas indispensables que ayude a mejorar su productividad. En algunas instituciones públicas como privadas presentan inconvenientes con respecto al desempeño laboral, que es ocasionado por la inadecuada planificación, inexistencia de la evaluación del desempeño, desmotivación laboral es así que se limita la productividad y dificulta a la toma de decisiones, además para el desarrollo óptimo de las actividades los colaboradores deben contar con altos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes para cumplir con las tareas asignadas y alcanzar al 100% los objetivos personales y empresariales.

Mientras que un menor porcentaje de las empresas tungurahueses consideran que es necesario aplicar correctamente los procesos de la gestión del talento humano para así promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo incentivar a su talento humano no solo en el ámbito personal y profesional, sino también en áreas sociales, culturales, turísticas; los colaboradores tendrán un mejor rendimiento puesto que si un colaborador se siente a gusto en su ambiente de trabajo desempeñara correctamente sus funciones.

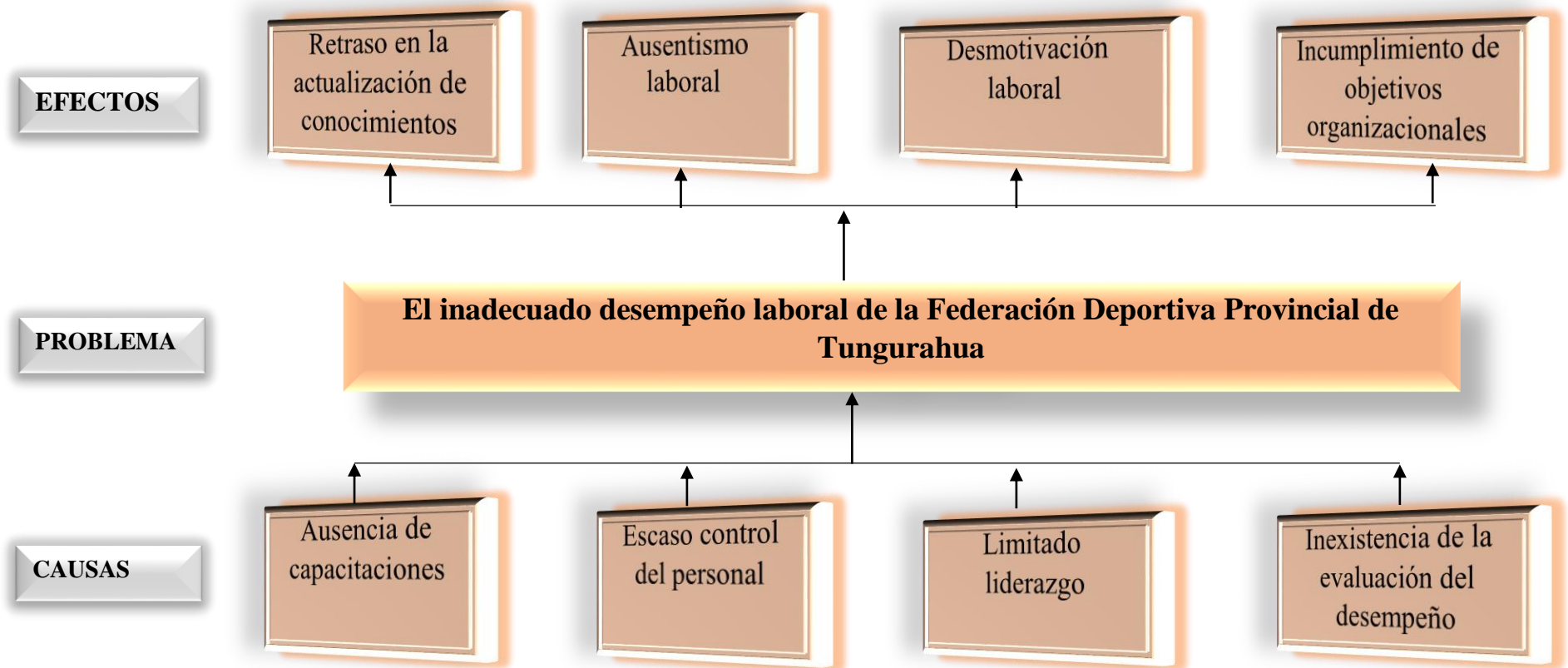
En la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, el desempeño laboral de sus colaboradores no ha demostrado ventajas sobre las competencias que poseen, ni ha conseguido que el personal este bien ubicado en sus diversas áreas

desaprovechando las facilidades de explotar al máximo las capacidades, habilidades y destrezas de los miembros de la organización, el desfavorable ambiente laboral genera limitaciones en el establecimiento de relaciones interpersonales provocando conflictos entre compañeros e influyendo sobre las actividades que realizan los colaboradores.

Es común observar a los colaboradores frustrados por lo que tienden a disminuir su desempeño frente a su trabajo, debido a que su labor no los satisface del todo y solo lo realizan para subsistir; a esto es necesario aplicar adecuadamente mecanismos de evaluación del desempeño, capacitación, programas de desarrollo, programas de reconocimiento y programas de integración de grupos para así promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo incentivar a su talento humano en un ambiente en el que el colaborador se sienta satisfecho para desempeñar correctamente las funciones asignadas de manera proactiva en su puesto de trabajo.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico 1.1 Árbol de problemas



Fuente: Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Una de las causas para el inadecuado desempeño es la ausencia de capacitaciones a los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua; generando el retraso en la actualización de conocimientos, la despreocupación de la administración en invertir en programas de capacitaciones, ha repercutido a que los empleados no puedan desarrollar y potencializar al máximo sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos para la ejecución de las tareas.

En la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua se hace notorio el escaso control al personal, puesto que no existe quien controle la entrada y salida de los colaboradores, generando en muchas ocasiones que exista ausentismo en el área de trabajo lo que provoca que las actividades queden inconclusas, es importante adaptar cambios y proponer medidas correctivas, para que los trabajadores cumplan con el horario establecido y de esta manera la institución pueda brindar un servicio de calidad a los clientes.

Otra causa del problema es la carencia de liderazgo por parte del jefe departamental de Bienestar laboral, porque las deficientes técnicas para gestionar, desarrollar y potencializar un mejor desempeño en los colaboradores han limitado a generar un clima organizacional favorable; provocando que las personas que se interrelacionan a nivel institucional no lleguen a comprenderse o entenderse en las ideas que cada persona expone, ocasionando que la desmotivación sea evidente en el personal.

La última causa del inadecuado desempeño, es la carencia de la evaluación del desempeño a cada colaborador, lo que provoca el desconocimiento del nivel de rendimiento individual, cumplimiento de objetivos propuestos o el logro de resultados esperados sobre lo que los colaboradores son, hacen y logran, por tal motivo no se ha logrado cumplir con los objetivos institucionales, hay que señalar que es necesario que se implementen técnicas adecuadas para evaluar el desempeño de forma individual, porque los cambios continuos hacen que en varias de las actividades se necesite el reforzamiento continuo de los conocimientos y competencias para facilitar la realización de las tareas, lo que hace que el cúmulo de conocimientos, ideas y pensamientos promuevan el desempeño proactivo.

1.2.3 Prognosis

Es indispensable realizar actividades de cambio, porque si los directivos de la organización no ejecutan medidas adecuadas a solucionar el problema del inadecuado desempeño a futuro tendremos colaboradores que muestren desmotivación, ausentismo, retraso en la actualización de conocimientos, escaso compromiso con las tareas, incumplimiento con los objetivos organizacionales, limitado trabajo en equipo y principalmente se reflejara en un clima organizacional desfavorable; la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua con el tiempo puede verse afectada en su prestigio institucional, influirá en la confianza de los usuarios tanto internos como externos, se reducirá la productividad y competitividad, no se logrará cumplir con los objetivos propuestos por la institución.

Si no se brinda a los colaboradores toda la información necesaria e indispensable sobre las responsabilidades, objetivos del trabajo y procedimientos de cada tarea, ocasionará que los empleados no cumplan a cabalidad sus funciones y su desempeño se verá reducido.

Por otra parte, si los directivos continúan con la evidente despreocupación por realizar constantes evaluaciones y capacitaciones a los colaboradores; no se logrará promover el desarrollo personal y organizacional y a su vez impedirá el crecimiento de la institución.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral?

¿Cuál es el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua?

¿Existe algún documento que evidencie los resultados de la investigación?

1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación

Delimitación por contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral - Clima Laboral

Delimitación espacial

El presente trabajo investigativo se desarrollará en la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

Delimitación temporal

La presente investigación se realizará durante el periodo de octubre 2015 a marzo 2016.

Unidades de observación

Se aplicará a los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

1.3 Justificación

La investigación es de **interés** porque permitirá obtener datos precisos para tomar decisiones que fortalezcan al desempeño y así lograr que los colaboradores lleguen a sentirse parte fundamental de la institución, al mismo tiempo motivar y valorar tanto a nivel personal y profesional hará obtener altos niveles de desempeño en los mismos.

En el presente trabajo de investigación los **beneficiarios** son los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, puesto que al evaluar el

desempeño ayudara a detectar necesidades en los empleados, y dará la pauta a los directivos para solucionar la problemática, otro beneficiario es el estudiante de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, porque en el presente trabajo mi persona aplica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de mi vida estudiantil.

El trabajo investigativo es **novedoso**, porque en la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua no se han realizado proyectos en cuanto a esta temática, por lo que se desconoce si el desempeño laboral incide realmente en el clima organizacional, de igual manera, propone una oportunidad de cambio permanente en cuanto al desempeño de los colaboradores que sienten que han perdido objetividad en el trabajo que realizan.

La presente investigación resalta su **impacto** en generar alternativas de solución al problema detectado, fomentando el progreso de habilidades y conocimientos para realizar un trabajo creativo, estimulando la capacidad de innovación en las actividades y así lograr propiciar un clima organizacional favorable en la institución.

El presente proyecto es **factible** de realizar, dispongo de la autorización y colaboración de las autoridades de la organización, de igual forma me encuentro actualmente realizando prácticas en el Área de Bienestar Laboral, por tal motivo cuento con la información necesaria y real del contexto, existe una gran variedad de bibliografía para realizar la investigación y se cuenta con todos los recursos humanos, materiales y económicos que demande la misma.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar qué factores afectan el desempeño laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.
- Analizar el clima laboral existente de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.
- Elaborar un artículo académico que contenga los principales acontecimientos investigativos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría en la Carrera de Contabilidad y Auditoría se ha encontrado un tema relevante donde (Iturralde Torres Julia Irene, 2011, pág. 89), con su tesis bajo el tema *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2010”* menciona lo siguiente:

Objetivos:

- Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral que actualmente posee la institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

Conclusiones:

- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Carrera de Organización de Empresas se encontró una tesis de (Vargas Pico Andrea Lisset, 2011, pág. 98), con el tema *“El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato”* que informa lo siguiente:

Objetivos:

- Mejorar el desempeño laboral y la calidad del servicio, mediante la capacitación motivacional y servicio al cliente, que permita el buen nivel de eficiencia de cada individuo de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato.
- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y con ello, incrementar la productividad de la empresa.
- Buscar la rentabilidad de la empresa y generar fuentes de empleo y cumplir con la responsabilidad social.
- Incrementar la motivación del trabajador y generar un buen clima laboral dentro de la empresa.

Conclusiones:

- El desempeño laboral por parte de los trabajadores de la empresa “SAFE DRIVE” se ve afectado por el estrés laboral, determinado por la tensión del aprendizaje de conducción de los clientes y a su vez la desmotivación por la insatisfacción de clientes exigentes.

- También se puede decir que la empresa necesita mejorar la calidad del servicio que oferta, ya que según las encuestas, la empresa necesita un personal mejor capacitado y de materiales para su mejor aprendizaje.
- La manera que percibe el servicio el cliente por parte de la empresa se encuentra en un porcentaje a favor, por lo cual la misma no debería descuidar ya que la calidad del servicio dentro de la organización influye para lograr los objetivos planteados.
- Además se puede decir que los clientes de la empresa “SAFE DRIVE” están insatisfechos con el desempeño de los trabajadores, haciendo esto como resultado que la empresa pierda posicionamiento y prestigio

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación en la Carrera de Psicología Industrial reposa una tesis de (Durán Sánchez Carmen Alexandra, 2015, pág. 96) con el siguiente tema ***“El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato” de la ciudad de Ambato*** en el cual menciona lo siguiente:

Objetivos:

- Investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralización Municipalidad de Ambato.
- Establecer el clima organizacional existente en el área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralización Municipalidad de Ambato.
- Determinar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralización Municipalidad de Ambato.
- Proponer una posible alternativa de solución para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral existente en el área del balcón de servicios de Gobierno Autónomo Descentralización Municipalidad de Ambato

Conclusiones:

- El clima organizacional y el desempeño laboral si están relaciones, es decir, que si existe un clima negativo dentro de la organización, el desempeño de sus colaboradores también se verá afectado de forma negativa.
- El clima organizacional es negativo por la falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas en el sistema organizacional del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralización Municipalidad de Ambato.
- El desempeño laboral del área del balcón de servicios del GADMA, se ve afectado por el clima organizacional que existe dentro del área, muestra de ello es la opinión de los clientes externos que se sienten satisfechos con la atención que prestan los funcionarios.

En la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Carrera Organización de Empresas, se ha encontrado una investigación de (Uría Calderón, 2011, pág. 96) con el siguiente tema “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*” en el cual detalla lo siguiente:

Objetivos:

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.
- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.
- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

Conclusiones:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

2.2 Fundamentación filosófica

En la investigación se utiliza el paradigma Crítico-Propositivo, porque se estudia una realidad y se realiza un análisis para proponer alternativas de solución con la finalidad de mejorar el desempeño y el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua. Es crítico porque se cuestiona los esquemas de hacer investigación comprometidas con el ámbito social y se lo denomina propositivo porque establece alternativas de solución con respecto al problema investigado.

2.2.1 Fundamentación epistemológica

La investigación resalta el conocimiento del colaborador que es vital para la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, puesto que las nuevas modalidades y estructuras cambian constantemente con el pasar del tiempo, por lo que se descubren nuevos y mejores métodos para resolver cualquier problemática, promoviendo a mejorar el desempeño laboral en las diferentes áreas de la institución; conllevando a un ambiente satisfactorio por medio del incremento de los conocimientos, habilidades y experiencias para ejercer adecuadamente en el puesto de trabajo.

2.2.2 Fundamentación axiológica

La investigación se basa en valores individuales de quien lo desarrolla y de los valores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua además a los intereses mutuos, el uno para lograr el objetivo educativo y el otro para tener un desempeño laboral eficiente el mismo que conlleva a la productividad empresarial y aun clima laboral eficiente.

2.2.3 Fundamentación ontológica

En este aspecto se resalta el conocimiento del ser humano con respecto al entorno en el que se encuentra vinculado, sobresaliendo el desarrollo de habilidades, destrezas que promueven el pensamiento crítico, que favorece a la toma de decisiones y el éxito organizacional.

2.2.4 Fundamentación psicológica

La investigación se desenvuelve la fundamentación psicológica, porque en el aspecto social hay que tener presente lo que los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua piensan y siente con respecto a los problemas en los que se encuentran, con el propósito de mejorar el desempeño y el clima organizacional, para así lograr cumplir con los objetivos de la institución.

2.2.5 Fundamentación sociológica

En este tipo de fundamentación hace referencia a una serie de aspectos que tiene que ver con la vida misma del individuo y la sociedad, se habla directamente de nuestro entorno y sociedad, el tema investigativo pretende mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y tener un clima laboral eficiente donde los colaboradores se sientan bien.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se sustenta en la (Constitución Política de la República del Ecuador, 2011) mediante los siguientes artículos:

Artículo 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por los siguientes lineamientos:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

Artículo 36.- El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

La presente investigación se sustenta en el (Código del Trabajo, 2012) en los siguientes artículos:

- Artículo 1.- Ámbito del Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleados y empleadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.
- Artículo 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.
- Artículo 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

El (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017) ayuda a sustentar la investigación mediante el objetivo ocho es el siguiente “*Garantizar el trabajo digno en todas sus formas*”

9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizado a los grupos históricamente excluidos.

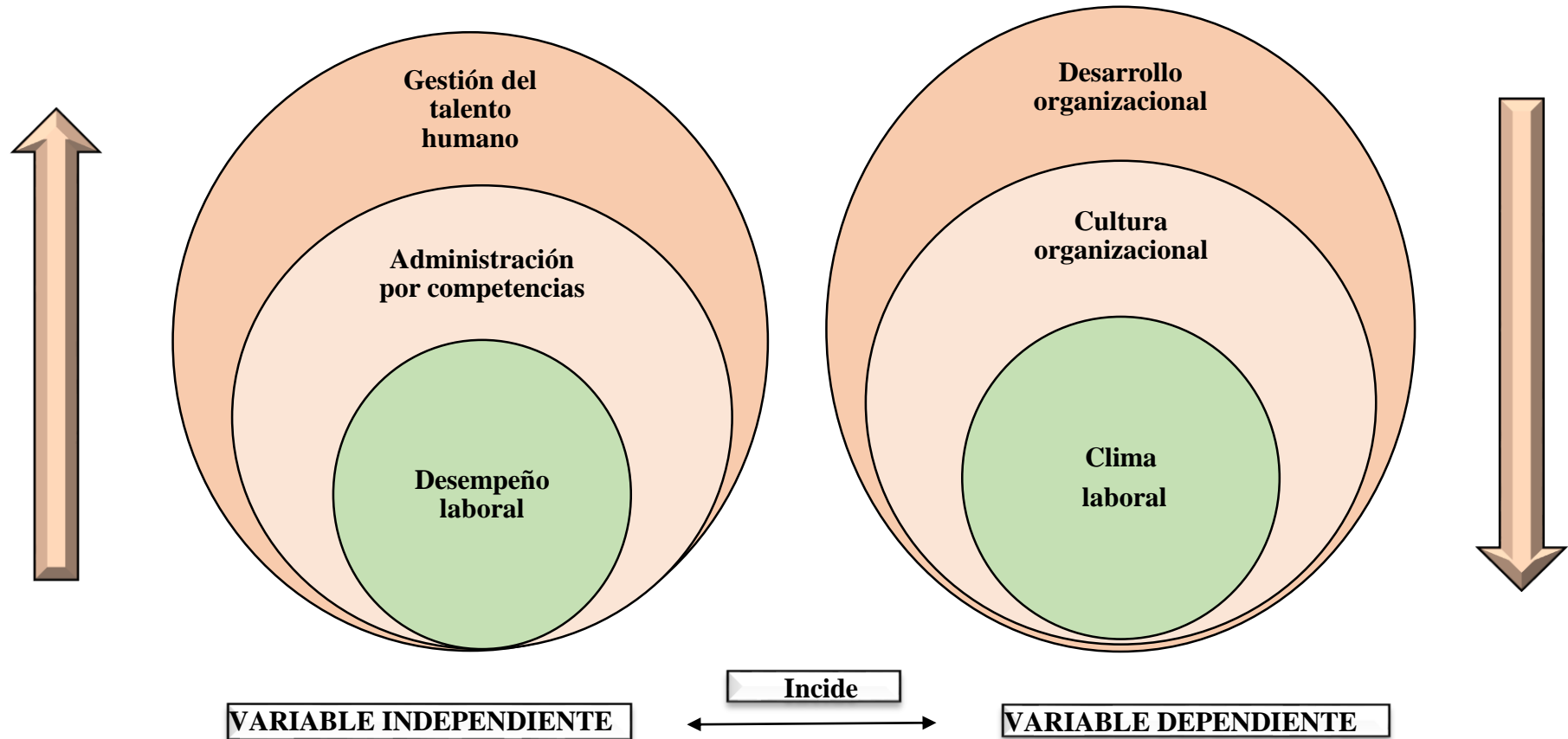
9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

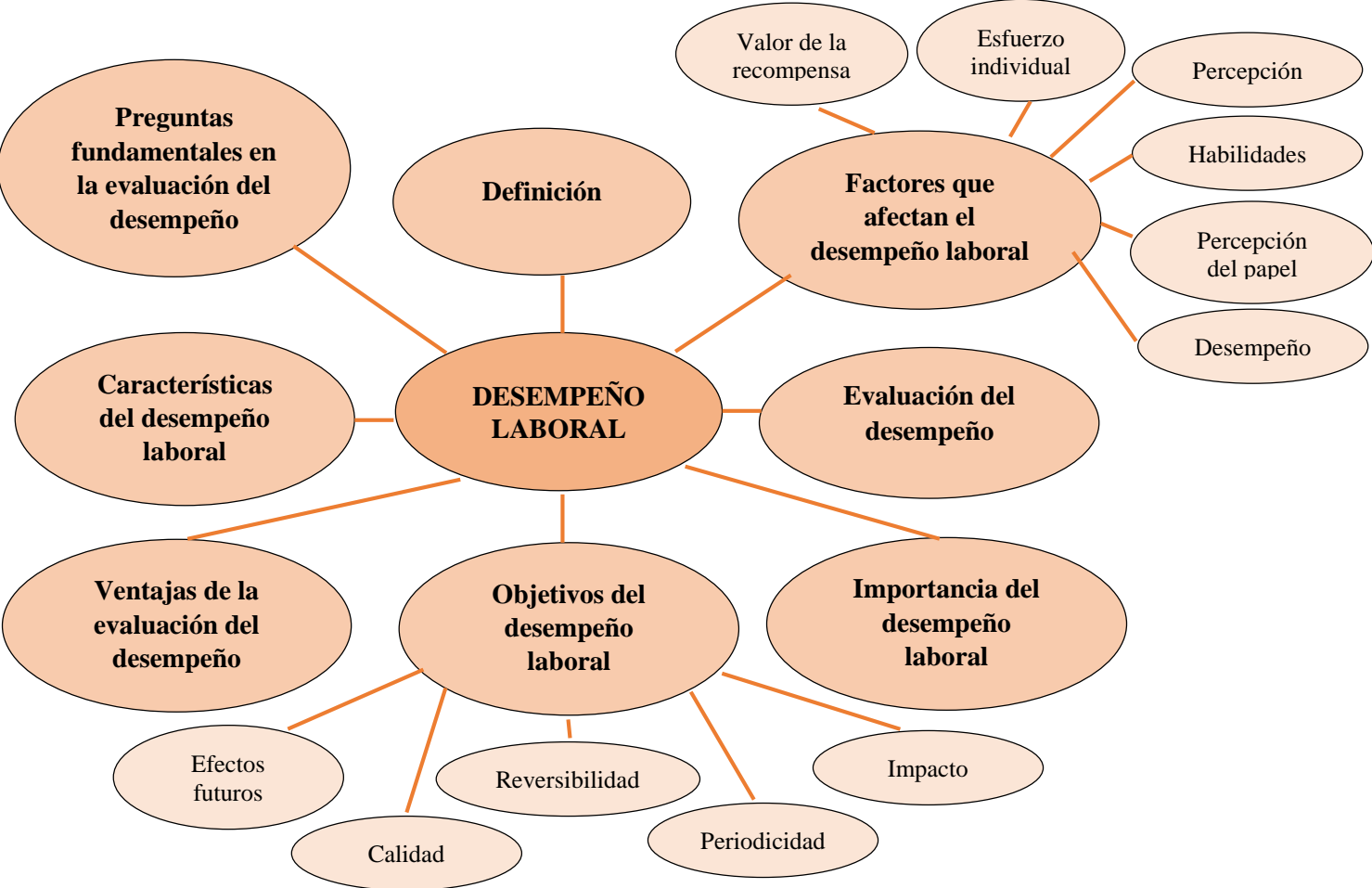
2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico 2.1. Categorías Fundamentales



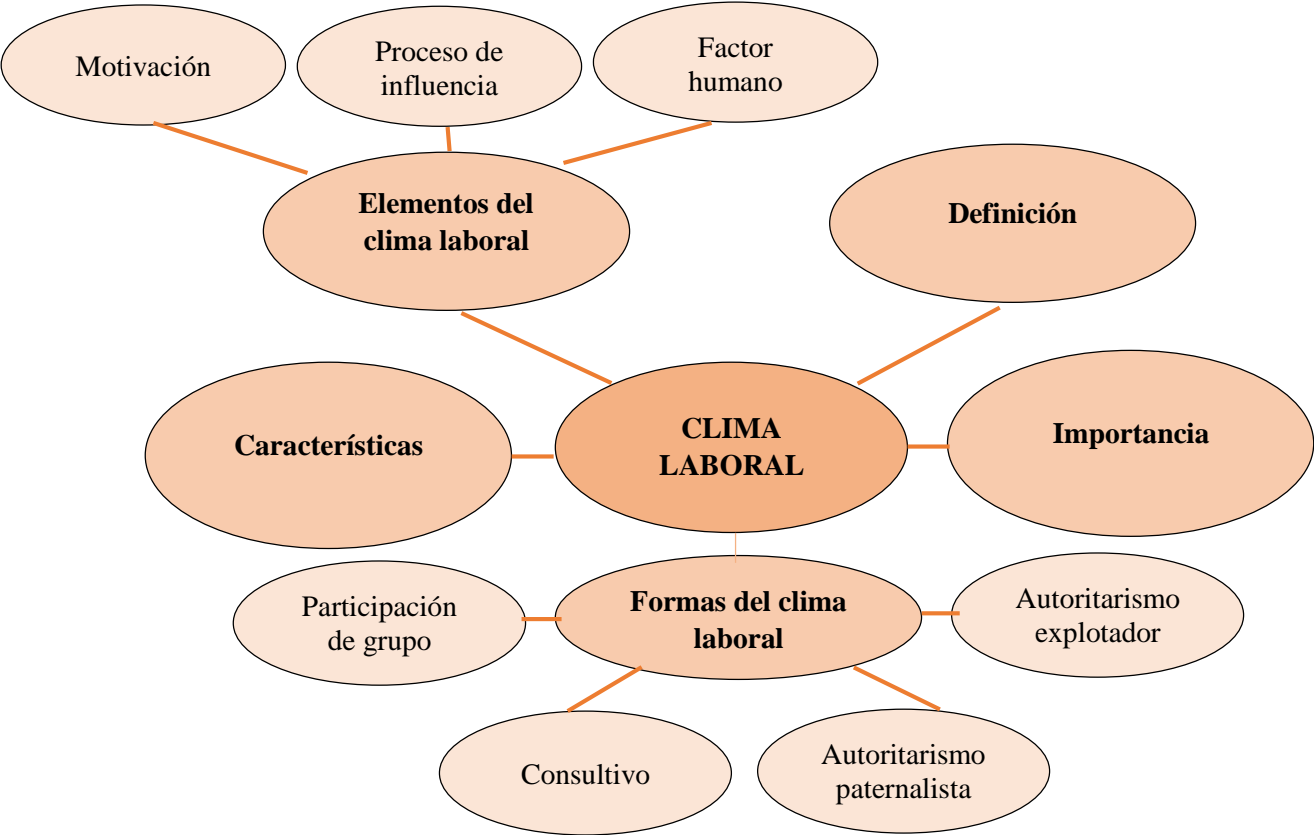
Fuente: Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 2.2. Constelación de ideas variable independiente



Fuente: Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 2.3. Constelción de ideas variable dependiente



Fuente: Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

2.4.1 Variable independiente

2.4.1.1 Desempeño laboral

Según (Domínguez Chávez, 2011, pág. 26) “*El desempeño laboral es el comportamiento que presentan los empleados en el desarrollo de las actividades laborales.*” El desempeño laboral es la manera como los trabajadores de una empresa laboran eficientemente, cumpliendo las normas y reglas de la organización, el desempeño laboral es lo que en verdad realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, por ello se considera como un aspecto importante que permite cumplir con las metas y propósitos de la empresa.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan. (Chiavenato, 2011, pág. 202)

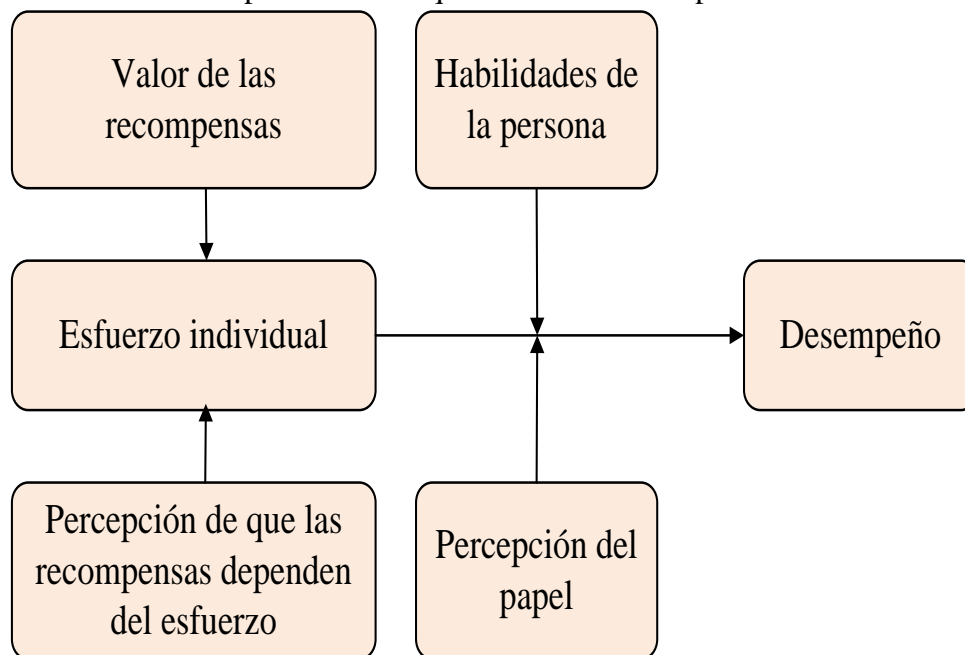
El desempeño laboral de cada empleado es diferente, varía por diversos factores laborales o personales, el esfuerzo individual de los colaboradores depende del conocimiento, las habilidades, las destrezas, la motivación entre otros, el desempeño del trabajador se encuentra vinculado directamente con el éxito empresarial.

El desempeño laboral es una técnica de la gestión del talento humano, en el cual se relaciona el empleado y la empresa, con el fin de obtener un beneficio mutuo, que posibilita un adecuado rendimiento para que la empresa realice las actividades económicas. (Guzmán, 2013, pág. 52)

El adecuado desempeño laboral ayuda al desarrollo de las actividades económicas de la empresa y por ende al progreso de los empleados, por ello las organizaciones tienen interés por mejorar el desempeño laboral de los colaboradores mediante la aplicación de frecuentes programas de capacitación y de esta manera se obtiene un beneficio mutuo entre empleado y empresa.

Según el autor (Cuesta, 2010, pág. 45) *“El desempeño laboral ayuda al cumplimiento de los objetivos en el puesto de trabajo, aplicando un conjunto de normas y reglamentos estipulados por la empresa”*. El desarrollo eficiente de las actividades diarias conduce al cumplimiento de los objetivos laborales, personales y empresariales, las empresas deben velar por el bienestar de los colaboradores para que de esta manera los trabajadores tengan un desempeño eficiente y así poder cumplir con las metas establecidas.

Gráfico 2.4. Principales factores que afectan el desempeño laboral



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 203)

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Los factores que afectan el desempeño laboral es la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo de cada empleado, otro de los factores es la percepción del papel, es decir la apreciación con respecto a las funciones y

actividades que debe cumplir el trabajador, posteriormente tenemos el desempeño del empleado en la realización de las funciones encomendadas, luego tenemos las habilidades y los conocimientos que cada colaborador posee, además tenemos el valor de las recompensas que el individuo obtiene según el cargo y las funciones que desempeñan y por último tenemos el esfuerzo individual del trabajador que es utilizado para el desarrollo adecuado de las actividades laborales.

2.4.1.1.1 Importancia del desempeño laboral

El desempeño laboral es importante porque ayuda a desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa, en la actualidad las empresas se enfocan a capacitar a los empleados para el mejoramiento continuo del desempeño laboral, para obtener un éxito empresarial. (Paspuel, 2014, pág. 51)

El continuo desarrollo y fortalecimiento del desempeño ayuda al éxito empresarial, por ello las empresas deben realizar constantes capacitaciones con la finalidad de fortalecer las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de cada colaborador para un desempeño eficiente en las tareas a realizar, recalcando que el factor más importante de una empresa es el recurso humano.

2.4.1.1.2 Objetivos del desempeño laboral

Según (Chiavenato, 2011, pág. 253) *El desempeño laboral debe evaluarse en función de los siguientes objetivos:*

- **Efectos futuros:** Se relaciona con la motivación, aspecto que afectara en el futuro de la empresa.
- **Reversibilidad:** Es la velocidad con que la motivación puede revertirse y la dificultad que implica al realizar el cambio.
- **Impacto:** Se refiere a la medida que se ven afectados otras áreas y actividades.
- **Calidad:** Se refiere a la aplicación de los valores éticos, los aspectos legales, los principios básicos de conducta, entre otros.

- **Periodicidad:** Se refiere a la frecuencia con que se realiza.

Los objetivos del desempeño laboral de los empleados son alcanzables cuando los colaboradores ayudan a la realización de las metas y desarrollan un plan para el logro de las mismas y así obtener un desempeño exitoso, se considera al desempeño laboral como un factor importante dentro de toda empresa ya sea pública o privada.

2.4.1.1.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada empleado de la empresa, en relación a las actividades que desarrolla, este proceso determina las cualidades de un individuo y sobre todo permite conocer la contribución a la empresa, la evaluación del desempeño tiene varias denominaciones como: evaluación del personal, informes de progreso, evaluación del mérito, evaluación de eficiencia individual, entre otros. (Rojas López et al, 2012, pág. 245)

Con lo referente al párrafo anterior se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso dinámico que permite medir el rendimiento y el conocimiento de los colaboradores de la empresa, mediante este proceso se puede determinar los problemas existentes con respecto al desempeño laboral y se podrá dar posibles alternativas de solución.

2.4.1.1.4 Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

Según el autor (Sales, 2010, pág. 93) *menciona las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño laboral:*

- **Mejorar el desempeño:** Se lo puede realizar mediante la retroalimentación
- **Políticas de compensación:** Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- **Decisiones de ubicación:** Se refiere a las promociones, transferencias basadas en el desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño inadecuado puede iniciar la necesidad de realizar una nueva capacitación.

- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** Guía las decisiones sobre aspectos profesionales.
- **Errores en el diseño del puesto:** El ineficiente desempeño causa errores.
- **Imprecisión de la información:** El inadecuado desempeño puede causar errores en el aspecto informativo.
- **Desafíos externos:** Este aspecto se influye por factores externos.

La evaluación del desempeño es una herramienta de apoyo para gestionar a los colaboradores de la empresa, mediante la evaluación se puede determinar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados y de esta manera se podrá mejorar el rendimiento de los mismos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

2.4.1.1.5 Características del desempeño laboral

Según (Cuesta, 2010, pág. 12) *El desempeño laboral posee ciertas características las mismas que se detallan a continuación:*

- **Certeza:** Cuando se tiene información necesaria y precisa para realizar una determinada actividad.
- **Incertidumbre:** Cuando no se tiene información necesaria y precisa para realizar una determinada actividad.
- **Riesgo:** Cuando la probabilidad de éxito es inferior a cien por ciento.
- **Conflicto:** Presiones opuestas de diferentes fuentes, el desempeño laboral se vincula entre personas o grupos y se genera un conflicto.
- **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes.
- **Comunicación:** Es la capacidad de adecuar el lenguaje a las necesidades del receptor, con la finalidad de obtener una comunicación eficiente.
- **Iniciativa:** Tiene la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar las metas propuestas.

- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de desenvolverse de manera eficiente en el equipo.
- **Estándares de trabajo:** este aspecto se refiere al cumplimiento de las metas establecidas.
- **Desarrollo de talentos:** es la capacidad de desarrollar las habilidades y destrezas de los miembros del equipo de trabajo.
- **Potencia el diseño de trabajo:** Es la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz, para cumplir con las metas establecidas.
- **Maximizar el desempeño:** Es la capacidad de establecer metas de desempeño proporcionando capacitación y mediante la evaluación del desempeño.

2.4.1.1.6 Preguntas de la evaluación del desempeño

(Rojas et al, 2012, pág. 246) *menciona seis preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:*

1. ¿Por qué debe evaluar el desempeño?

Se debe evaluar el desempeño con la finalidad de conocer cómo marcha en el trabajo y de esta manera realizar una retroalimentación de las actividades del empleado, la evaluación debe hacer énfasis en el trabajador y debe ser aceptada por las dos partes es decir evaluador y evaluado.

2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?

Se debe evaluar el desempeño de los empleados, en la actualidad las empresas utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del trabajador y así mejorar el desempeño de los empleados.

3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

Para evaluar el desempeño existe varios métodos, en el cual se emplea criterios de equidad y justicia, varias empresas crean sus propios sistemas de evaluación, ajustando a las características del personal. Los métodos más utilizados son: escala de gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listos de verificación.

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Autoevaluación: Lo adecuado sería que cada individuo evalúe su propio desempeño, tomando en cuenta algunos criterios para evitar la subjetividad implica.

El gerente: En la mayoría de las empresas el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y por ende de la evaluación.

El empleado y el gerente: En esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación mientras que el trabajador evalúa su desempeño.

Equipo de trabajo: Evalúa el desempeño de los miembros, el equipo es el responsable de la evaluación del desempeño.

Evaluación de 360°: En esta evaluación participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores en fin todos.

5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

El desempeño de los empleados se debe evaluar de manera constante con la finalidad de determinar falencias laborales y de esta manera dar alternativas de solución.

6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se debe comunicar al gerente general, para que tome las mejores decisiones frente a los resultados obtenidos del proceso de evaluación.

En la evaluación del desempeño es importante emplear las seis preguntas, permite saber el por qué se debe realizar la evaluación, que desempeño se va a evaluar, como se debe llevar a cabo el proceso de evaluación, quien o quienes deben evaluar el desempeño, cuando se debe evaluar el desempeño, como se debe comunicar la evaluación del desempeño a los colaboradores de la empresa.

2.4.1.2 Administración por competencias

La administración de los recursos humanos es un elemento fundamental para las diferentes áreas de la administración, para ello se debe utilizar varias herramientas que permitan reclutar y seleccionar a los trabajadores idóneos, mantener la relación legal de los trabajadores, capacitar y desarrollar las competencias de los empleados, evaluar el desempeño, verificar que las remuneraciones sean adecuadas, observar la higiene y seguridad de los empleados, etc. (Alles, 2010, pág. 12)

La administración de recursos humanos en una empresa se refiere a un conjunto de actividades diseñadas que se ocupan de la selección, capacitación, evaluación y remuneración de los empleados, la empresa que gestiona adecuadamente los recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, el éxito de las empresas se basa en la eficiencia de los colaboradores.

Según el autor (Rábago Lòpez, 2010, pág. 24) indica que “*las competencias son características subyacentes de un individuo que se encuentren relacionados con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.*” Se considera como competencia a la capacidad de un individuo para realizar una determinada actividad, mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y empleando varios recursos que pueden ser materiales y tecnológicos, los mismos que favorecen al correcto desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

La administración por competencias es una herramienta estratégica necesaria que permite enfrentar los desafíos del entorno. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades de la empresa, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los miembros de la organización. (Arroyo Tovar, 2012, pág. 45)

La administración por competencias es una herramienta que permite desarrollar el potencial de las personas que conforman la empresa, tiene una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ello en el funcionamiento de la empresa, lo que se pretende es lograr una gestión eficiente por parte de la empresa.

2.4.1.2.1 Tipos de componentes

Según (Rábago Lòpez, 2010, pág. 25) *las características subyacentes son de diferente tipo e incluyen cinco tipos de componentes que se detallan a continuación:*

- **Rasgos:** Se refieren a las características físicas y naturales de carácter estable que posibilitan una mayor o menor grado de realización de una acción.
- **Autoconcepto:** Son las actitudes, valores que intervienen en una predisposición mental hacia la realización de una acción.
- **Motivos:** Son aquellos deseos profundos que impulsan la acción hacia las conductas y alejan a otras.
- **Conocimientos:** Información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento.
- **Destrezas:** Se refieren a aquellas habilidades para realizar determinadas actividades.

Las características subyacentes juegan un papel importante al momento de realizar una determinada actividad, puesto que se encuentra compuesto por los rasgos que son las características físicas de las personas, tenemos el autoconcepto que se refieren a las actitudes del individuo, los motivos son los que impulsan a la realización de una acción, los conocimientos es la información que se dispone y las destrezas son las habilidades para desarrollar una determinada actividad o acción.

2.4.1.2.2 Clasificación de competencias

Según (Lladó et al, 2013, pág. 87) *manifiesta la siguiente clasificación de las competencias:*

El primer grupo:

- **Competencias básicas:** Se encuentra relacionada con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas.
- **Competencias ciudadanas:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas para que las personas se desenvuelvan correctamente en el entorno social.
- **Competencias laborales:** Es el conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes que aporta al logro de los objetivos de una empresa.

El segundo grupo:

- **Competencias laborales generales:** No se encuentra ligada a una actividad en particular. Este tipo de competencias se clasifican en:
 - Intelectuales: Se encuentra relacionada con la memoria, creatividad para la solución de los problemas.
 - Personales: En este aspecto tenemos la inteligencia emocional y la ética.
 - Interpersonales: Se encuentra ligada con el trabajo en equipo y resolución de conflictos.
 - Organizacionales: Se encuentra relacionada con la capacidad de gestionar recursos.
 - Tecnológicas: Se encuentra relacionado con la innovación de los elementos tangibles del entorno.
 - Empresariales o para la generación de empresa.: Se refiere a las capacidades de una persona para liderar una empresa.

- **Competencias laborales específicas:** Se encuentran relacionadas con las actividades laborales, para lograr los resultados de trabajo.

2.4.1.2.3 Características de las competencias

Según (Ernst, 2010, pág. 9) *las características que poseen las competencias son las siguientes:*

- **Adecuadas al negocio:** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa con el éxito de la empresa.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** Para considerar las adaptaciones que existirán en un futuro.
- **Operativas, codificables y manejables:** Es necesario que cada una de las competencias cuenten con una escala de medición.
- **Exhaustiva:** Debe tener en cuenta todos los aspectos de la empresa.
- **Terminología y evaluación:** Es necesario utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la empresa.
- **De fácil identificación:** Debe identificar el grado de competencia.

En la actualidad las empresas deben emplear correctamente las características de las competencias con la finalidad de beneficiarse de una ventaja competitiva, además favorece el desempeño laboral de las personas, es importante identificar las competencias adecuadas a la realidad actual y futura de la institución.

La administración por competencias es una herramienta estratégica necesaria que permite afrontar los desafíos del medio, impulsa a un nivel de excelencia las competencias de cada persona; para generar valor a la empresa y lograr los objetivos. (Alles, 2010, pág. 42)

La administración por competencias es importante y necesario en las empresas, permite resolver las problemáticas del entorno, mediante la aplicación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas con el propósito de obtener grandes beneficios para la empresa y para los colaboradores.

Las organizaciones que administran adecuadamente el recurso humano, se beneficiaran de una ventaja competitiva, puesto que el éxito de una empresa se basa en las habilidades y destrezas del personal, mientras mejor este integrado el equipo de trabajo más competente será la empresa. (Ernst, 2010, pág. 4)

La administración es la forma de gestionar o administrar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos definidos y ser competentes en el entorno, es necesario emplear un conjunto de normas, reglamentos y principios para enfrentar los constantes cambios que se producen en el entorno empresarial.

2.4.1.2.4 Objetivos de la administración por competencias

Según (Ernst, 2010, pág. 6) *los objetivos de la administración por competencias son las siguientes:*

- Establecer un estilo de dirección en la empresa que gestione al recurso humano.
- Mejorar la gestión del recurso humano de la empresa.
- Generar un proceso de mejora continua en la asignación de los recursos humanos.
- Gestionar el recurso humano con líneas estratégicas de la empresa.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la empresa en el entorno cámbiate.
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.4.1.3 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es clave de la competitividad, a principios del siglo XXI, hay que creer en una dirección de personas con el fin de crear una nueva cultura organizacional basada en valores, flexibilidad, cooperación, confianza, compromiso entre otros. (Oltra Comorera, 2010, pág. 13)

En el proceso de la gestión del talento humano las personas potenciarán el desarrollo de las competencias mediante la aplicación de las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes de los empleados, de esta manera se contribuirá a la cultura organizacional, al progreso profesional y al logro de los objetivos planteados por la empresa.

La gestión del talento humano, es como una empresa emplea, realiza, motiva e implica las capacidades y el potencial del personal, con ánimos a un mejoramiento sistemático y permanente tanto de éste como de la propia empresa, en el entorno social actual la gestión del talento humano es un elemento de la gerencia moderna, tiene como finalidad promover el desarrollo de las competencias de las personas a través de una labor coordinada y del empleo de estrategias de mejoramiento continuo del talento humano. (Vera & Cuello, 2010, pág. 14)

La gestión del talento humano es un proceso dinámico, interactivo e integral, de esta manera la empresa junto con los empleados desarrollará al máximo sus potencialidades, esta actividad se lo realiza en la gerencia moderna, mediante un trabajo sistematizado con el propósito de promover el desarrollo de la empresa y de los colaboradores, la gestión del talento humano es importante.

La gestión del talento humano es un proceso importante en el marco de un sistema de gestión integral, el talento humano define el éxito o el fracaso de la empresa, ejemplo el MECI 1000 sitúa el desarrollo del talento humano como factor primordial en el control estratégico. (Atehortúa et al, 2010, pág. 154)

La gestión del talento humano se considera como un aspecto importante dentro de la empresa, porque apoya al desarrollo integral de los empleados en el ámbito profesional y personal, los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas para mejorar la productividad y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Tabla 2.1 Proceso de la gestión del talento humano

Objetivo: Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribución a su desarrollo integral.		
ENTRADAS	ACCIONES	SALIDAS
Plataformas estratégicas. Políticas de gestión humana. Necesidades en gestión humana. Oferta de programas en gestión humana. Estructura organizacional definida. Matriz normativa.	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana	Talento humano con la competencia requerida y consiste de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral. Programas de bienestar laboral. Planes de mejoramiento individual.
	Selección del talento humano	
	Inducción del talento humano	
	Administración del talento humano	
	Formación del talento humano	
	Gestión del bienestar laboral	
	Evaluación del desempeño	
	Mejoramiento del desempeño	

Fuente: (Atehortúa et al, 2010)

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

El proceso de la gestión del talento humano en la empresa, permite optimizar la valoración subjetiva de los trabajadores en relación con el esfuerzo económico que realiza la empresa, mediante la aplicación de estrategias, políticas, gestiones, entre otras actividades, para mejorar el aspecto laboral de la empresa.

2.4.1.3.1 Elementos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene los siguientes elementos básicos: planeación, formación, selección, supervisión, control, evaluación, calidad y el bienestar del talento humano, el concepto de talento humano hace referencia al esfuerzo humano y las potencialidades que se emplea en el entorno empresarial, entre ellos se puede mencionar los conocimientos técnicos y profesionales, habilidades, destrezas, experiencia, motivación, actitudes, aptitudes, creatividad, cultura general, entre otros. (Vera & Cuello, 2010, pág. 16)

Los elementos de la gestión del talento humano ayudan a desarrollar las potencialidades de los trabajadores con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa, para tener un personal eficiente es necesario aplicar una adecuada selección de personal el mismo que permita conocer las habilidades y destrezas de cada empleado y de esta manera contar con el personal idóneo.

2.4.2 Variable dependiente

2.4.2.1 Clima laboral

El clima organizacional es definido como el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla las actividades laborales, influye en la satisfacción y en la productividad. El clima organizacional se encuentra relacionado con el saber hacer, con el comportamiento de las personas, con la manera de trabajar, con la maquinaria que son utilizadas en la actividad de cada empleado, un buen clima se orienta al cumplimiento de los objetivos y un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasiona situaciones de conflicto y por ende se obtiene un bajo rendimiento laboral. (Arroyo Tovar, 2012, pág. 63)

El clima organizacional se refiere al entorno físico y humano en el cual se desenvuelve los empleados de una organización, además el clima organizacional se encuentra relacionado con la motivación de las personas, si las personas se encuentran motivadas existirá un clima laboral positivo, mientras que si el personal de la organización no se encuentra motivado el clima laboral será pésimo, para que exista un desempeño adecuado es importante contar con un clima organizacional positivo.

El clima organizacional expresa la influencia del entorno laboral sobre la motivación de los empleados, se puede describir como la cualidad del ambiente organizacional que experimentan los miembros y que influye en la conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, un clima organizacional es alto cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y es bajo cuando existen situaciones que frustran las necesidades. (Chiavenato, 2011, pág. 74)

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, se encuentra relacionado directamente con la motivación de los empleados de la organización, para que exista un clima laboral adecuado los empleados deben estar motivados, la mayoría de las empresas poseen un clima organizacional bajo que se da por estados de desinterés hacia el mejoramiento del ambiente de trabajo.

Según (Anzola, 2010, pág. 89) “*el clima laboral llamado también clima organizacional son las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los empleados tienen con respecto a la empresa, influye en la conducta de los trabajadores diferenciando una empresa de otra*”. El clima laboral es una de las percepciones que los empleados tienen hacia la empresa, este aspecto influye en la conducta de los empleados, el clima laboral no es más que otra cosa el medio en el cual se desarrolla el trabajo, la calidad del clima influye de manera directa en la satisfacción de los trabajadores y también influye en la productividad, un buen clima laboral se orienta al cumplimiento de los objetivos.

El clima laboral es la atmosfera que rodea el ambiente de trabajo, es un asunto de importancia para las empresas competitivas que buscan una mayor productividad y oferta un servicio adecuado, mediante la aplicación de estrategias internas. (Jara, 2011, pág. 56)

El clima organizacional es un factor importante en las empresas, puesto que si existe un clima laboral adecuado los empleados desarrollará correctamente las actividades encomendadas y de esta manera se logrará el éxito empresarial, el clima laboral se encuentra relacionado directamente con la administración de los directivos y con el comportamiento de los trabajadores.

2.4.2.1.1 Importancia del clima laboral

El clima organizacional nos refleja los valores, las actitudes, las aptitudes y las creencias de los miembros de la empresa, si el clima organizacional es eficiente la empresa tendrá resultados positivos, el administrador debe trabajar correctamente con el propósito de generar un clima laboral adecuado. (Arroyo Tovar, 2012, pág. 100)

El clima laboral se entiende como el conjunto de cualidades que se encuentran en el ambiente de trabajo, los mismos que son percibidos por las personas que conforma la empresa. Si existe un clima laboral adecuado los empleados desarrollaran adecuadamente las actividades laborales para el cumplimiento de los objetivos laborales.

2.4.2.1.2 Formas del clima organizacional

Según (Martínez Guillén, 2013, pág. 75) *existe cuatro tipos de sistemas organizacionales, los mismos que se detallan a continuación:*

1.- Sistema I: Autoritarismo explotador

Es caracterizado porque la dirección directiva no posee confianza en sus empleados, es decir el clima que se percibe es de temor.

- **Métodos de mando:** Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza.
- **Fuerzas motivacionales:** Las actitudes son hostiles y a los empleados se los considera como esclavos.
- **Proceso de influencia:** No existe trabajo en equipo.
- **Proceso de establecimiento de objetivos:** Estos no son más que órdenes.
- **Objetivos de resultados y formación:** Investigación de los objetivos a nivel medio.
- **Modos de comunicación:** Existe poca comunicación ascendente y es percibida con desconfianza.
- **Proceso de toma de decisiones:** Las decisiones se toman en la cumbre, basada en poca información.
- **Proceso de control:** Se efectúa más que en la cumbre, existe una organización informal.

2.- Sistema II: Autoritarismo paternalista

En este sistema existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utiliza recompensas y castigos como fuentes de motivación.

- **Métodos de mando:** Autoritaria con un poco de relación de confianza.

- **Fuerzas motivacionales:** Las actitudes son frecuentemente hostiles, pero algunas veces son favorables para la organización.
- **Proceso de influencia:** Existe poco trabajo en equipo.
- **Proceso de establecimiento de objetivos:** Aceptación abierta de los objetivos.
- **Objetivos de resultados y formación:** Investigación de los objetivos elevados con pocas posibilidades de información.
- **Modos de comunicación:** Poca comunicación ascendente.
- **Proceso de toma de decisiones:** Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones lo toman el nivel inferior.
- **Proceso de control:** Se efectúa en la cumbre.

3.- Sistema III: Consultivo

Es caracterizado por la confianza que los superiores tienen en sus subordinados.

- **Métodos de mando:** Consultas superiores/subordinados con una confianza bastante elevada.
- **Fuerzas motivacionales:** Las recompensas y los castigos se utilizarán para motivar a los empleados.
- **Proceso de influencia:** Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado.
- **Proceso de establecimiento de objetivos:** Estos no son más que órdenes.
- **Objetivos de resultados y formación:** Investigación de los objetivos muy elevado.
- **Modos de comunicación:** La comunicación es de tipo descendente y con frecuente comunicación ascendente.
- **Proceso de toma de decisiones:** Las políticas y las decisiones se toman en la cumbre, pero los subordinados toman decisiones más específicas.
- **Proceso de control:** Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo.

4.- Sistema IV: Participación de grupo

En este aspecto existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección.

- **Métodos de mando:** Delegación de responsabilidades con una relación de confianza grande entre superiores.
- **Fuerzas motivacionales:** La dirección posee de plena confianza en sus empleados.
- **Proceso de influencia:** Las personas trabajan en equipo con la dirección.
- **Proceso de establecimiento de objetivos:** Se establece mediante la participación del grupo.
- **Objetivos de resultados y formación:** Investigación de los objetivos extremadamente elevada.
- **Modos de comunicación:** Se realiza de manera ascendente, descendente y lateral.
- **Proceso de toma de decisiones:** Se encuentra diseminado en toda la empresa.
- **Proceso de control:** Existe mucha responsabilidad.

Características del clima organizacional

Según (Martínez Guillén, 2013, pág. 70) *el clima organizacional posee las siguientes características:*

- Es un concepto sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables.
- Los elementos constitutivos pueden variar, pero el clima puede ser el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
- Se determina por las características, conductas y expectativas de personas.

- Es un fenómeno lógicamente exterior al individuo.
- Es un fenómeno distinto a la tarea y se puede observar diferentes climas en los individuos.
- Se encuentra basado en las características de la realidad externa.
- Puede ser difícil de describir con palabras.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento.

Las características del clima laboral repercuten en el rendimiento de los colaboradores, de esta manera se obtendrá productividad en la empresa e incrementará el aspecto económico, satisfaciendo los requerimientos de los clientes internos y externos.

2.4.2.1.3 Elementos del clima laboral

Según (Arroyo Tovar, 2012, pág. 101) *los elementos del clima laboral son:*

- **Motivación:** Son los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción, la motivación se encuentra compuesta de necesidades, deseos, tensiones y expectativas. Si existe ausencia de motivación no se cumplirá con los objetivos propuestos.
- **Proceso de influencia:** Este elemento identifica la influencia de los empleados en las decisiones de la empresa.
- **Factor humano:** Se refiere a las personas, las mismas que poseen habilidades, destrezas y competencias para realizar las actividades o funciones de manera eficiente. Es necesario conocer que el aspecto humano es un factor importante en las empresas.

Para que exista un adecuado clima laboral es importante conocer que la motivación, el proceso de influencia de la participación de los colaboradores y el factor humano, son elementos indispensables para promover de manera eficiente las actividades de la empresa.

2.4.2.2 Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional, el primer paso para conocer una organización es comprender la cultura, al formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, laborar en ella es participar en su cultura organizacional. La cultura organizacional representa las normas informales que orientan el comportamiento cotidiano de los integrantes de la empresa y realizan acciones para el cumplimiento de los objetivos. (Chiavenato, 2011, pág. 72)

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, valores, costumbres, tradiciones, actitudes, aptitudes y creencias que son reguladas a través de políticas, normas y reglamentos de una organización, la cultura organizacional se encuentra conformada por los miembros de la empresa que tienen que cumplir con un propósito o meta.

La cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones. Toda organización es un sistema complejo y humano, que poseen características propias con su propia cultura y con un sistema de valores, el camino viable para mejorar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir cambiar el sistema de trabajo de los empleados. (Domínguez Chávez, 2011, pág. 348)

Para que las empresas tengan éxito, es necesario que la cultura organizacional sea positiva, es decir que exista un ambiente laboral adecuado para que los empleados desarrollen adecuadamente las actividades o funciones laborales, la cultura organizacional puede ser fuerte o débil, las fuertes se caracterizan por tener valores firmes y las débiles es todo lo contrario.

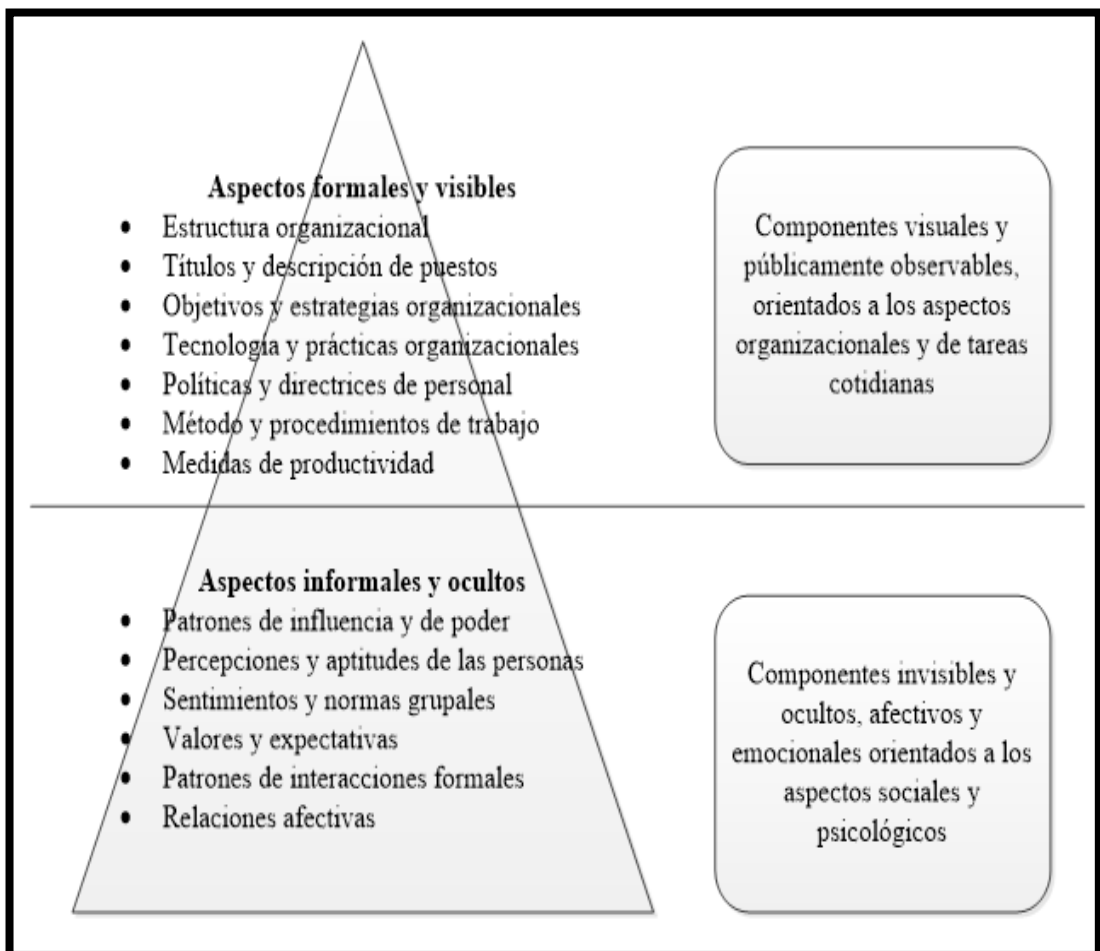
2.4.2.2.1 Niveles de la cultura organizacional

- **Nivel 1.- producciones:** Este nivel es el más visible de la cultura organizacional, puesto que se refiere a las producciones que se percibe en el entorno físico y social.

- **Nivel 2.- valores:** Se refiere a los valores propios del ser humano, los valores de la empresa sirven de guía, para actuar en la incertidumbre.
- **Nivel 3.- Presunciones subyacentes básicas:** Son distintas de lo que algunos antropólogos llaman “orientaciones de valores dominantes”.

Los niveles de la cultura organizacional permiten desarrollar adecuadamente las actividades dentro de la empresa u organización; con el objetivo de ser exitosas en el entorno, como primera instancia tenemos las producciones que son percibidas en el entorno físico y social, mientras que los valores son propios del ser humano y las presunciones se refiere a las orientaciones de los valores.

Gráfico 2.5. El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 203)

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

En términos generales se puede asemejar a las organizaciones con un iceberg, solo se observa una parte la que se encuentra en la superficie, los aspectos no visibles se constituyen en un problema para la organización, porque dificultan el logro de los objetivos. El iceberg de la cultura organizacional, se encuentra compuesto por aspectos formales y visuales y por los aspectos informales y ocultos de la organización.

2.4.2.2.2 Características de la cultura organizacional

Según (Chiavenato, 2011, pág. 73) *las características de la cultura organizacional son las siguientes:*

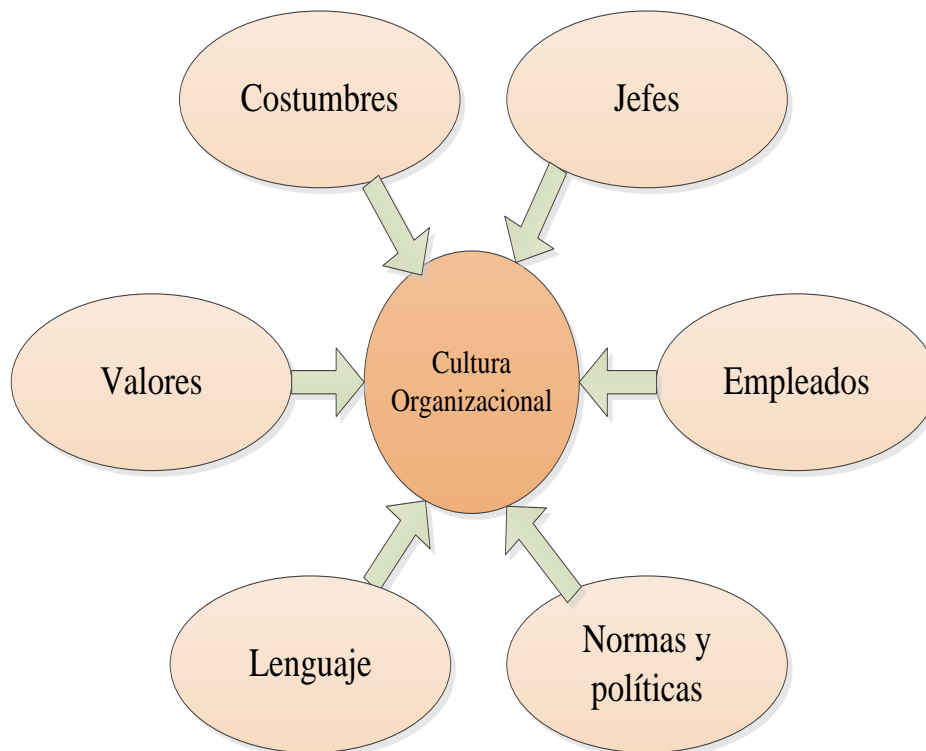
- **Regularidad en los comportamientos observados:** La interacción entre las personas se caracteriza por un lenguaje común.
- **Normas:** Se refieren a aquellos patrones de comportamiento.
- **Valores predominantes:** Son aquellos valores que la organización defiende en primera instancia.
- **Filosofía:** Son las políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a las personas.
- **Reglas:** Son los lineamientos relacionados con el comportamiento dentro de la organización.
- **Clima organizacional:** Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo.

Como se puede observar la cultura organizacional refleja la forma como cada organización aprendió a manejar su ambiente, se dice que es una mezcla compleja de creencias, comportamientos, historias, mitos, entre otros. Cada empresa u organización cuenta con sus propias características, las mismas que regulan su propio comportamiento.

2.4.2.2.3 Elementos de la cultura organizacional

(Loya, 2011, pág. 116) indica que los elementos de la cultura organizacional son los siguientes:

Gráfico 2.6. Elementos de la cultura organizacional



Fuente: (Loya, 2011)

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Los jefes de la empresa, los empleados que laboran en la organización, las normas y políticas que se emplean, el lenguaje utilizado, los valores empleados y las costumbres, son elementos que se encuentran relacionados entre sí y ayudan al buen funcionamiento y desarrollo de las empresas, por lo que la cultura organizacional adecuada promoverá el desarrollo eficiente de las funciones o actividades empresariales.

2.4.2.3 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el nombre que se da a las estrategias de las organizaciones, para ser dinámicas y tener un crecimiento positivo, es decir el desarrollo organizacional es el esfuerzo planificado que es dirigido desde la cúspide de la empresa con el objetivo de incrementar la efectividad de la empresa. (Porret, 2010, pág. 168)

El desarrollo organizacional se refiere al proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que se desarrolla mediante la aplicación de estrategias con el fin de ser competitivas en el mercado y así alcanzar un crecimiento eficiente, se le considera como una herramienta que mediante el análisis interno permite obtener información que le guíe en el camino hacia el cambio.

Según el autor (Cuesta, 2010, pág. 25) *“el desarrollo organizacional representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización, que tiene como objetivo descubrir y derribar barreras de actitudes, procedimientos, políticas y comportamientos que impiden el desempeño eficaz.”*

El desarrollo organizacional representa el esfuerzo de los miembros para el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales, este esfuerzo se ve afectado en muchas ocasiones por el comportamiento de los colaboradores; por lo que las medidas que se tomen ayudaran a incrementar la eficiencia de la empresa.

2.4.2.3.1 Características del desarrollo organizacional

Según (Chiavenato, 2011, pág. 351) *Características del desarrollo organizacional son las siguientes:*

- **Enfoque dirigido a la organización en su conjunto:** El desarrollo organizacional incluye a toda la organización, para que exista un verdadero cambio.
- **Orientación sistemática:** el Desarrollo organizacional se dirige a las interacciones entre las diferentes partes de la organización.

- **Agente de cambio:** El desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de la organización.
- **Solución de problemas:** El desarrollo organizacional hace hincapié en la solución de problemas.
- **Aprendizaje por experiencia:** Los participantes aprenden por experiencia en un ambiente de capacitación.
- **Procesos de grupo:** El desarrollo organizacional se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, entre otros.
- **Retroalimentación intensa:** El desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos.
- **Orientación situacional:** El desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido.

Las características del desarrollo organizacional se encuentran enfocadas al verdadero cambio organizacional y a la solución de los problemas empresariales; por medio de la participación de los colaboradores de la empresa se promueve el cambio organizacional.

2.4.2.3.2 El proceso de desarrollo organizacional

Según el autor (Domínguez Chávez, 2011, pág. 152) *El proceso de desarrollo organizacional se encuentra compuesto por cuatro etapas que se detallan a continuación:*

1. **Recolección y análisis de datos:** Es un proceso difícil del desarrollo organizacional puesto que incluye técnicas y métodos.
2. **Diagnostico organizacional:** Es esta fase se realiza la interpretación y el diagnostico.
3. **Acción de intervención:** Es la fase de ejecución del proceso de desarrollo organizacional.

- 4. Evaluación:** Esta es la etapa final del proceso y funciona en forma de ciclo cerrado.

El proceso de desarrollo organizacional se compone por cuatro etapas, como primera etapa tenemos la recolección y análisis de datos, se lo considera como un proceso difícil en el cual se emplea diferentes técnicas y métodos, posteriormente se realiza un diagnóstico organizacional que se consiste en la interpretación, como tercer aspecto tenemos la acción de intervención en esta etapa se ejecuta el proceso y como etapa final tenemos la evaluación.

2.4.2.3.3 Valores y etapas del proceso de desarrollo organizacional

Según (Porret, 2010, pág. 479) *informa que para poder implementar la filosofía del desarrollo organizacional es necesario tener como pilares básicos una serie de valores los mismos que se detallan a continuación:*

- **Respeto por los individuos:** Se refiere al trato digno.
- **Apoyo de la organización:** Los miembros de la empresa se solidarizan entre sí.
- **Nivelación del poder:** La autoridad jerárquica pierde importancia y el control sobre el grupo.
- **Exposición de problemas:** Se expone abiertamente y son tratados para resolverlos.
- **La participación:** Es fundamental la participación de todos los miembros de la empresa.

En el desarrollo organizacional se utilizan los siguientes valores, el respeto por los individuos, es decir las personas deben recibir un trato digno, posteriormente se debe apoyar a la organización es decir deben ser solidarios, luego tenemos la nivelación del poder en este punto la autoridad pierde importancia, como siguiente aspecto tenemos la exposición de los problemas para ser resueltos y como último aspecto tenemos la participación de todos los miembros de la empresa.

2.5 Hipótesis

H1: El desempeño laboral **SÍ** incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

HO: El desempeño laboral **NO** incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente:

Desempeño laboral

Variable Dependiente:

Clima laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El presente trabajo investigativo utilizara el enfoque cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Investigación cualitativa

Según (Villegas Ramos, 2010, pág. 32) *“la investigación cualitativa es una investigación que no es de carácter cuantitativo y suele estar implicado en la recolección de datos y la fuente directa es el ambiente natural.”* En el presente trabajo se aplica la investigación cualitativa, porque se puede valorar la colaboración y participación de los colaboradores, mediante la expresión de sus sentimientos y pensamientos que ayuden a encontrar posibles soluciones para el problema detectado.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Según (Pita Perez, 2012, pág. 56) indica que *“este tipo de investigación recolecta y analiza los datos de las variables en estudio, además estudia los fenómenos cuantitativos.* En el presente estudio se emplea la investigación cuantitativa, porque permite recoger, tabular y analizar los datos de la muestra, lo cual corroborará la hipótesis planteada.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Existen diferentes modalidades para investigar, pero las más básicas y utilizadas son la investigación bibliográfica y de campo.

3.2.1 Investigación bibliográfica

(Martínez, 2010, pág. 12) *“indica que este tipo de investigación consiste en realizar un análisis conceptual y teórico, ya sea de libros, revistas, investigaciones anteriores, documentos legales y más.”* La investigación asume esta modalidad porque se obtuvo información de libros, artículos de revistas, periódicos, artículos científicos, tesis, lecturas bibliográficas, sitio webs, donde nos permite revisar, analizar, comparar y profundizar los diferentes puntos de vista de autores, de los temas referentes al desempeño laboral y al clima organizacional.

3.2.2 Investigación de campo

Según el autor (Martinez, 2011, pág. 14) *“la investigación de campo se refiere a un estudio científico, dirigidos a descubrir las relaciones entre variables, este tipo de investigación proviene de técnicas como la encuesta, entrevista, cuestionarios entre otros.”* Se trabaja con la modalidad de campo porque se tendrá un contacto directo con las personas involucradas en el problema, por medio de encuestas y entrevistas se pretende adquirir datos fiables.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Existen varios niveles o tipos de investigación los mismos que se detallan a continuación:

3.3.1 Investigación exploratoria

Según (Naresh, 2012, pág. 86) *“la investigación exploratoria es la etapa inicial en la investigación general, la hipótesis establecida se debe probar de forma*

estadística”. Ayuda a comprender el problema y pretende indagar la realidad actual del desempeño y clima laboral de los empleados de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, basada en la búsqueda constante de información con respecto a la problemática.

3.3.2 Investigación descriptiva

(Tamayo, 2011, pág. 46) *“este tipo de investigación se refiere a la descripción, análisis e interpretación de la actualidad, es decir trabaja sobre la realidad del hecho.”* Permite conocer las características más sobresalientes de la problemática por medio de la utilización de técnicas de recolección de información como son la observación y la encuesta; además facilitara la descripción de la problemática de la institución, con respecto al desempeño y su repercusión en el clima laboral.

3.3.3 Investigación correlacional

(García Avendaño, 2011, pág. 31) *“la investigación correlacional, pretende relacionar dos o más conceptos o variables y tiene como propósito determinar el grado de relación existente entre las dos variables.”* Permite relacionar la variable independiente (desempeño laboral) con la variable dependiente (clima laboral), se puede decir que mediante este tipo de investigación se puede medir el grado de relación o asociación y la forma de interacción de las dos variables, esta relación se realiza dentro de un mismo contexto.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según (Di Rienzo, 2010, pág. 2) *“la población es un conjunto de elementos demarcados en el tiempo y espacio determinado, con una característica medible,”* En el presente trabajo se tomará en cuenta a una población de 85 personas, la cual consta de: 21 administrativos, 30 auxiliares de servicio y 34 entrenadores.

Tabla 3.1. Población

EMPRESA	UNIDADES DE OBSERVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	Personal	21	25%
	Administrativo		
	Auxiliares de servicio	34	40%
	Entrenadores	30	35%
	TOTAL	85	100%

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

3.4.2 Muestra

Según el autor (Di Rienzo, 2010, pág. 3) “*la muestra es el subconjunto de los elementos de la población.*” La población es pequeña por tal razón no se aplica la fórmula de la muestra, se aplica la encuesta a las 85 personas que laboran en la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

3.5 Operacionalización de la variable

Tabla 3.2. Variable independiente

Variable Independiente: Desempeño Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El desempeño laboral es una técnica de la gestión del talento humano , en el cual se relaciona el empleado y la empresa, con el fin de obtener un beneficio mutuo, puesto que posibilita un adecuado rendimiento para que la empresa realice las actividades económicas. (Guzmán, 2013, pág. 52)	Gestión del talento humano Beneficio Rendimiento	Evaluación de personas Mantenimiento de personas Desarrollo de personas Monetario No monetario Eficiencia Eficacia	¿A Usted en la institución le han realizado una evaluación del desempeño? ¿La Institución le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias? ¿En su organización los colaboradores reciben capacitaciones permanentes? ¿Siente que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades de la institución? ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que las funciones y responsabilidades están bien definidas?	Encuesta Cuestionario

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Tabla 3.3. Variable dependiente

Variable Dependiente: Clima Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El clima laboral definido como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad . Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa. (Arroyo Tovar, 2012, pág. 110)	Ambiente Humano	Relaciones interpersonales Motivación	¿Los colaboradores de la institución cuentan con la motivación necesaria para un buen desempeño? ¿En la institución existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?	Encuesta Cuestionario
	Ambiente físico	Condiciones de Trabajo Seguridad del trabajo Higiene del trabajo Ergonomía	¿Cree que en la institución se promueve el trabajo entre compañeros?	
	Comportamiento	Ausentismo Retrasos	¿A su criterio, el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?	
	Productividad	Objetivos Metas Innovación Tiempo	¿Realiza actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución? ¿La Federación Deportiva Provincial de Tungurahua está logrando cumplir con las metas y objetivos propuestos?	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

3.6 Plan de recolección de información

Tabla 3.4. Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar la incidencia desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua. -Diagnosticar qué factores afectan el desempeño laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua. -Analizar el clima laboral existente de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua. -Elaborar un artículo académico que contenga los principales acontecimientos investigativos.
¿A qué personas?	Colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.
¿Sobre qué aspectos?	Evaluación de personas-Mantenimiento de personas-Desarrollo de personas-Monetario-No monetario-Eficiencia-Eficacia- Relaciones interpersonales-Motivación-Condición de Trabajo-Seguridad del trabajo-Higiene del trabajo-Ergonomía-Ausentismo- -Retrasos-Objetivos-Metas-Innovación-Tiempo.
¿Quién?	Leslie Carolina Aguas Gaona
¿A quiénes?	A los 85 colaboradores
¿Cuándo?	De Octubre 2015 a Febrero 2016.
¿Lugar de la recolección de la información?	Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Con que técnicas?	Encuesta
¿Con que instrumentos?	Cuestionario

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

3.7 Plan de procesamiento de la información

Para que la información sea verificada se utilizará varios instrumentos para poder llegar a obtener los resultados necesarios. Se aplicará un cuestionario, posterior se tabulará los resultados que se llevara a cabo de forma manual ya que los datos no son extensos.

Llevando a cabo todos los procedimientos antes mencionados se realizarán el análisis de la información recolectada, esto se dará mediante una relación entre los resultados obtenidos y la hipótesis, permitiendo rechazarla o verificarla y finalmente se dará conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

Pregunta 1.- ¿A usted en la institución le han realizado una evaluación del desempeño?

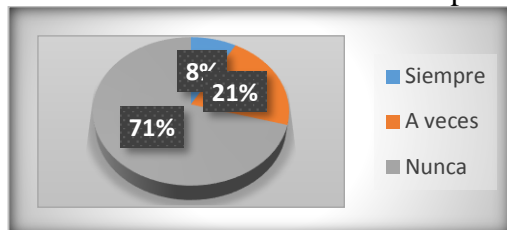
Tabla 4.1. Evaluación del desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	8%
A veces	18	21%
Nunca	60	71%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.1. Evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

Del número total de encuestados, el 8% informó que la institución siempre realiza una evaluación del desempeño, mientras que un 21% de las personas respondieron que a veces realiza esta actividad y el 71% indicaron que nunca ha realizado.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos se determina que la mayor parte de los colaboradores no han sido sometidos a ningún tipo de evaluación de desempeño por parte de la institución, por tal razón se desconoce el nivel de desempeño laboral del personal, esto ha ocasionado que no se detecten necesidades de capacitación que ayuden a que los colaboradores refuercen y desarrollen sus competencias.

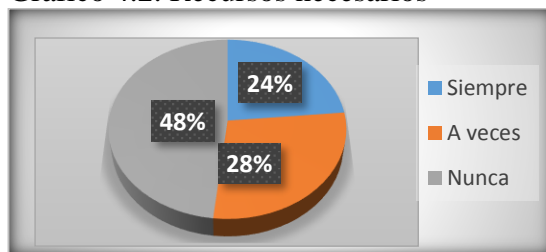
Pregunta 2.- ¿La Institución le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias?

Tabla 4.2. Recursos necesarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	24%
A veces	24	28%
Nunca	41	48%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.2. Recursos necesarios



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

El 24% de las personas encuestadas respondieron que la institución siempre proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias, mientras que el 28% informó que la institución a veces proporciona los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades y el 48% de las personas encuestadas manifestaron que la institución nunca proporciona los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades.

Interpretación

En la encuesta realizada un gran porcentaje de las personas informan que al no asignar la institución un presupuesto adecuado para la compra de los recursos principales, se dificulta el cumplimiento de las actividades diarias por no contar con los recursos necesarios, por lo cual ocasiona que al realizar una tarea se les dificulte optimizar tiempo para la culminación de la misma, provocando el atraso en las actividades asignadas.

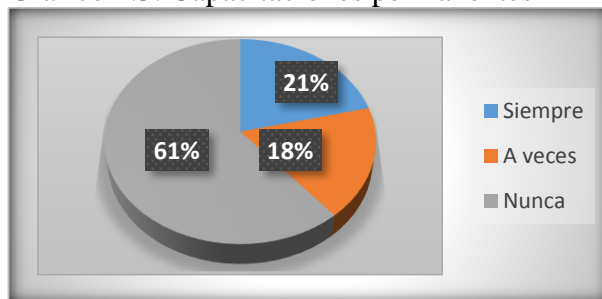
Pregunta 3.- ¿En su organización los colaboradores reciben capacitaciones permanentes?

Tabla 4.3. Capacitaciones permanentes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	21%
A veces	15	18%
Nunca	52	61%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.3. Capacitaciones permanentes



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

En el estudio realizado el 21% de las personas encuestadas informaron que reciben capacitaciones permanentes por parte de la institución y un 18% de los colaboradores respondieron que a veces reciben capacitaciones y el 61% respondió que nunca reciben ningún tipo de capacitaciones por parte de la institución.

Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que los colaboradores no reciben capacitaciones permanentes, la empresa no ha invertido recursos para capacitar al personal, los colaboradores no han podido desarrollar totalmente sus competencias, lo cual ocasiona que muchos trabajadores no cumplan con el perfil idóneo para desempeñarse de manera efectiva en su área de trabajo, provocando en los mismos deseos de frustración y ausentismo.

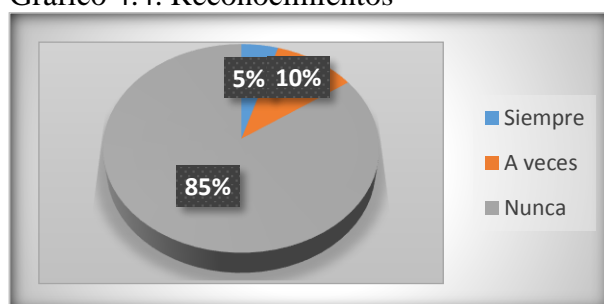
Pregunta 4.- ¿Siente que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades de la institución?

Tabla 4.4. Reconocimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	5%
A veces	9	10%
Nunca	72	85%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.4. Reconocimientos



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

En la encuesta realizada el 5% manifiesta que siempre su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades y un 10% respondió que a veces su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos, mientras que un 85% manifestó que nunca su esfuerzo y dedicación personal han sido reconocidos por las autoridades.

Interpretación

Se observa que la mayoría de personas respondieron que nunca su esfuerzo y dedicación personal han sido reconocidos por las autoridades, puesto que los directivos de la institución no valoran de forma justa la dedicación y el esfuerzo por la realización de las actividades diarias, lo que ocasiona en los colaboradores una notable desmotivación que repercute en un desempeño eficiente.

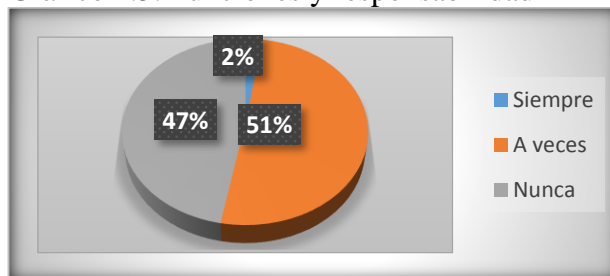
Pregunta 5.- ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla 4.5. Funciones y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	2%
A veces	43	51%
Nunca	40	47%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.5. Funciones y responsabilidad



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

De 85 personas encuestadas el 2% respondió que siempre sus funciones y responsabilidades están bien definidas, mientras que el 51% de las personas informaron que a veces sus funciones están bien definidas y el 47% indicó que nunca se han definido bien las funciones ni las responsabilidades para el cumplimiento de las actividades.

Interpretación

Un gran porcentaje de personas informaron que a veces se definen bien las funciones y actividades a realizar en cada puesto, actualmente la institución no cuenta con un manual de funciones y descripción de cargos que necesita ser reestructurado, al presentar esta necesidad en los empleados ocasiona el desconocimiento de las diversas funciones o el desarrollo de funciones no correspondientes a su cargo.

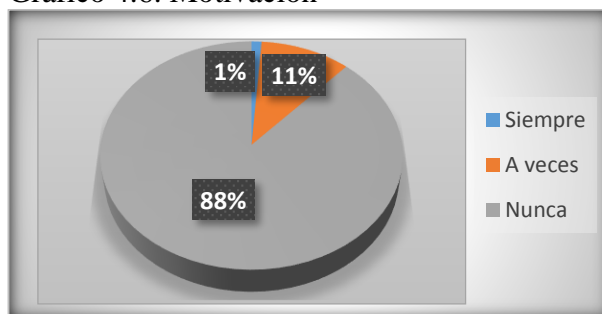
Pregunta 6.- ¿Los colaboradores de la institución cuentan con la motivación necesaria para un buen desempeño?

Tabla 4.6. Motivación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	1%
A veces	9	11%
Nunca	75	88%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.6. Motivación



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, el 1% dicen que siempre los colaboradores cuentan con la motivación necesaria para un buen desempeño, mientras que el 11% indican que a veces cuentan con la motivación necesaria y el 88% de los trabajadores indican que nunca han contado con una motivación necesaria para desempeñarse adecuadamente.

Interpretación

Una gran mayoría los trabajadores indican que nunca han contado con una motivación necesaria para desempeñarse correctamente, el desconocimiento de los directivos sobre técnicas de motivación, ha ocasionado en los colaboradores afecciones en su estado emocional viéndose reflejado indudablemente en el desempeño diario de los empleados, esta situación retrasa el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

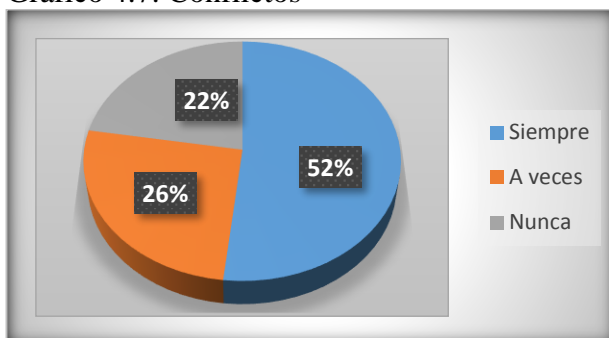
Pregunta 7.- ¿En la institución existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?

Tabla 4.7. Conflictos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	44	52%
A veces	22	26%
Nunca	19	22%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.7. Conflictos



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

En el estudio ejecutado el 52% de las personas encuestadas informan que siempre existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo, el 26% indica que a veces existen conflictos constantes y el 22% de las personas informaron que nunca existen conflictos entre compañeros de trabajo.

Interpretación

Se puede apreciar que gran parte de las personas encuestadas informan que siempre existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo, los mismos que se dan por el desconocimiento de habilidades de comunicación efectiva al momento de comunicar sus inquietudes al jefe departamental o compañeros, por lo que en ocasiones se les dificulta controlar sus propias emociones de manera que no repercuta en su comportamiento ni en el de los demás.

Pregunta 8.- ¿Cree que en la institución se promueve el trabajo entre compañeros?

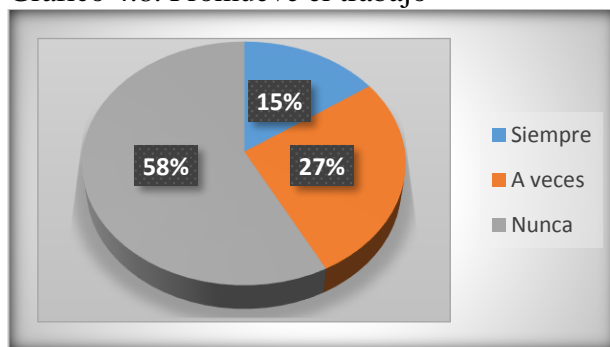
Tabla 4.8. Promover el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	15%
A veces	23	27%
Nunca	49	58%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.8. Promueve el trabajo



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

Del número total de encuestados, el 15% informó que la institución siempre promueve el trabajo entre compañeros y el 27% dijo que la institución a veces promueve el trabajo entre compañeros y el 58% manifestó que nunca la institución promueve el trabajo en equipo.

Interpretación

En base a los resultados se puede estimar que la mayor parte de las personas informaron que la institución nunca promueve el trabajo entre compañeros; al presentar diferentes conflictos entre compañeros y por la despreocupación de los directivos ante la solución de problemas internos, obstaculiza la formación de equipos de trabajo, la institución muy pocas veces realiza programas de integración y convivencia social.

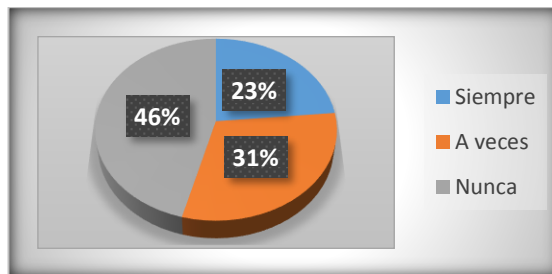
Pregunta 9.- ¿A su criterio, el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?

Tabla 4.9. Ambiente físico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	24%
A veces	26	31%
Nunca	39	46%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.9. Ambiente físico



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

Del número total de encuestados el 24% dijo que el ambiente físico del área de trabajo siempre le ayuda a desarrollar de mejor manera las actividades y un 31% respondió que el ambiente físico del área de trabajo a veces le ayuda a desarrollar de mejor manera las actividades y un 46% manifestó que el ambiente físico del área de trabajo nunca le ayuda a desarrollar de mejor manera las funciones del puesto.

Interpretación

La mayor parte de la población informó que el ambiente físico del área de trabajo nunca le ayuda a desarrollar de mejor manera las actividades; el escaso control de los dirigentes hacia el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía, mientras que una pequeña población menciona que a veces el ambiente físico es adecuado para la realización de las funciones encomendadas esto es gracias a la larga permanencia de acostumbramiento en la institución.

Pregunta 10.- ¿Realiza actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución?

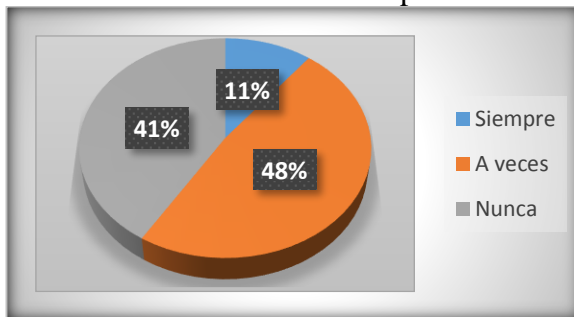
Tabla 4.10. Actividades complementarias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	11%
A veces	41	48%
Nunca	35	41%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.10. Actividades complementarias



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

El 11% de las personas encuestadas respondieron que siempre realizan actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución, mientras que el 48% indicó que a veces realizan actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución y el 41% de las personas informaron que nunca realizan actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución.

Interpretación

En la encuesta realizada un gran porcentaje de la población manifiesta que a veces realizan actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución, esto es por el horario de salida tarde y al escaso control de permanencia en el lugar de trabajo por parte de los jefes inmediatos; mientras que el porcentaje restante nunca se han ausentado de su área de trabajo por realizar otras actividades que no corresponden a sus funciones.

Pregunta 11.- ¿La Federación Deportiva Provincial de Tungurahua está logrando cumplir con las metas y objetivos propuestos?

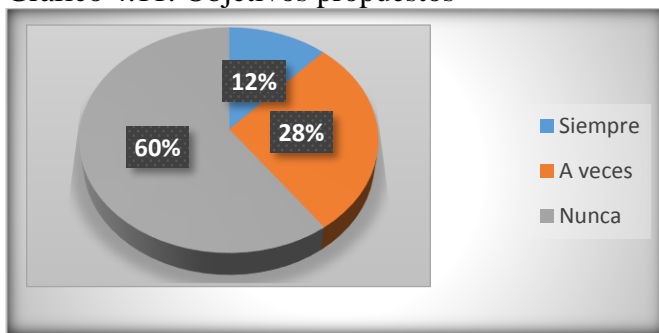
Tabla 4.11. Objetivos propuestos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	12%
A veces	24	28%
Nunca	51	60%
TOTAL	85	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Gráfico 4.11. Objetivos propuestos



Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Análisis

En el estudio realizado el 12% de las personas informan que la institución siempre está logrando cumplir con las metas y objetivos propuestos, mientras que un 28% informo que a veces la institución logra cumplir con las metas y los objetivos propuestos y el 60% dijo que la institución nunca está logrando cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas informaron que la institución nunca está logrando cumplir con las metas y los objetivos propuestos, esto se da por la inadecuada gestión del talento humano y por las constantes intervenciones de diferentes autoridades hacia la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, lo cual dichos cambios repercuten al desarrollo organizacional de la institución.

4.2 Comprobación de hipótesis

La hipótesis que se va a verificar es “El desempeño laboral incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo lógico

El planteamiento de la hipótesis se establece de la siguiente manera:

Hi: Hipótesis alternativa: El desempeño laboral **SÍ** incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

Ho: Hipótesis nula: El desempeño laboral **NO** incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

b) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada o Teórica

4.2.2 Nivel de significancia y de riesgo

El presente estudio tendrá un nivel de confianza de 0,95 (95%) y un nivel de riesgo de 0,05 (5%).

4.2.3 Nivel de significación y Regla de decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

$$GL = (c-1) (f-1)$$

Donde:

GL = grados de libertad

c = columnas de la tabla

f = filas de la tabla

Tabla 4.12. Cálculo de los grados de libertad

PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca
3. ¿En su organización se reciben capacitaciones permanentes?	18	15	52
4. ¿Siente que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades de la institución?	4	9	72
7. ¿En la institución existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?	44	22	19
9. ¿A su criterio, el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?	20	26	39

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

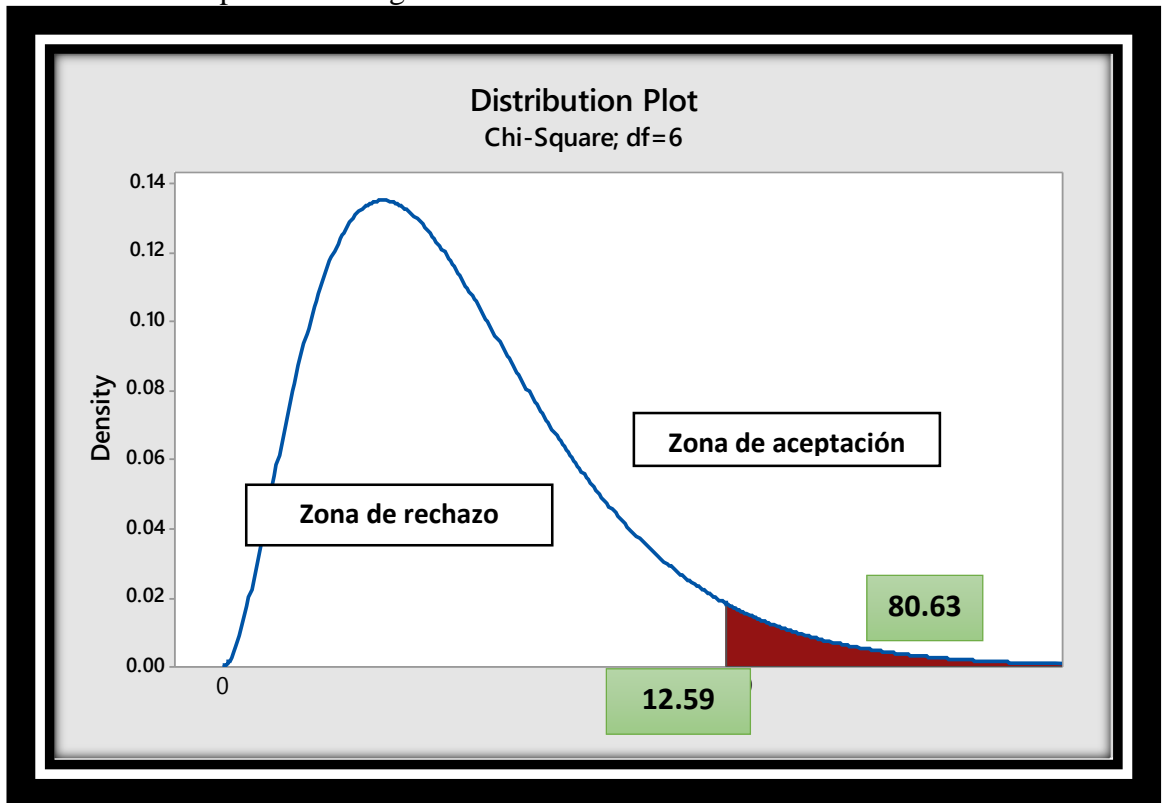
$$GL = (c-1)(f-1)$$

$$GL = (3-1)(4-1)$$

$$GL = (2)(3)$$

$$GL = 6$$

Gráfico 4.12. Representación gráfica de X^2



Fuente: Minitab-untitled

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Carolina, 2016

El chi tabulado con 6 grados de libertad, con un nivel de significancia 0,05 es 12,59.

Tabla 4.13. Grados de libertad

Grados de libertad (GI)	0,05	0,01
1	3,84	6,64
2	5,99	9,21
3	7,82	11,35
4	9,49	13,28
5	11,07	15,09
6	12,59	16,81
7	14,07	18,48

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

4.2.4 Cálculo del chi cuadrado

Tabla 4.14. Frecuencias observadas

PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca	TOTAL
3. ¿Usted recibe capacitaciones permanentes por parte de la Institución?	18	15	52	85
4. ¿Ha recibido usted algún tipo de incentivos por las funciones que ejecuta en su área de trabajo?	4	9	72	85
7. ¿Piensa Usted que existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?	44	22	19	85
9. ¿Cree usted que el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?	20	26	39	85
TOTAL	86	72	182	340

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

4.2.4.1 Frecuencia esperada

Para determinar la frecuencia esperada se emplea la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(\text{Total de la fila})(\text{Total de la columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(85)(86)}{340} = 21,5$$

Tabla 4.15. Frecuencias esperadas

PREGUNTAS	Siempre	A veces	Nunca	TOTAL
3. ¿Usted recibe capacitaciones permanentes por parte de la Institución?	21,5	18	45,5	85
4. ¿Ha recibido usted algún tipo de incentivos por las funciones que ejecuta en su área de trabajo?	21,5	18	45,5	85
7. ¿Piensa Usted que existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?	21,5	18	45,5	85
9. ¿Cree usted que el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?	21,5	18	45,5	85
TOTAL	86	72	182	340

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

Tabla 4.16. X² calculado

$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Pregunta 3 Siempre	8	21,5	-3,5	12,25	0,57
Pregunta 3 A veces	15	18	-3	9	0,50
Pregunta 3 Nunca	52	45,5	6,5	42,25	0,93
Pregunta 4 Siempre	4	21,5	-17,5	306,25	14,24
Pregunta 4 A veces	9	18	-9	81	4,50
Pregunta 4 Nunca	72	45,5	26,5	702,25	15,43
Pregunta 7 Siempre	44	21,5	22,5	506,25	23,55
Pregunta 7 A veces	22	18	4	16	0,89
Pregunta 7 Nunca	19	45,5	-26,5	702,25	15,43
Pregunta 9 Siempre	20	21,5	-1,5	2,25	0,10
Pregunta 9 A veces	26	18	8	64	3,56
Pregunta 9 Nunca	39	45,5	-6,5	42,25	0,93
	X² Calculado				80,63

Elaborado por: Leslie Carolina Aguas Gaona, 2016

4.2.5 Decisión final

Para poder aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula se debe cumplir con la siguiente condición el X² calculado debe ser mayor que el X² tabulado.

$$X^2 c = 80,63 > X^2 t = 12,59.$$

El X² calculado es mayor que el X² tabulado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que es “El desempeño laboral **SÍ** incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Mediante la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el desempeño laboral incide en el clima organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua; la insuficiente aplicación de estrategias, técnicas y actividades que favorezcan al desempeño organizacional y al poco interés de las autoridades de abordar las necesidades del personal está afectando en la satisfacción del trabajo, en el bienestar, en la realización de tareas, en el cumplimiento de objetivos; por lo que genera dificultades en la capacidad para resolver conflictos entre compañeros.
- Basándonos en las encuestas se detectó que la ausencia de capacitaciones, escaso control al personal, limitado liderazgo, inadecuado ambiente físico, insuficientes técnicas de motivación e inexistencia de la evaluación del desempeño son factores que afectan el desempeño laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, al no aplicar métodos adecuados para esta situación, los colaboradores no podrán desempeñar adecuadamente las tareas o funciones, la misma que provocaría que los colaboradores no deseen esforzarse más en su trabajo, perdiendo eficiencia en las actividades.
- Los datos obtenidos revelan que el clima laboral en la institución es desfavorable, debido a que en los colaboradores no se fortalece la comunicación, las relaciones interpersonales, la responsabilidad del trabajador, la formación de equipos de trabajo por lo que se limita la generación de ambientes motivadores y participativos, repercutiendo en el cumplimiento de las funciones e influyendo negativamente en la satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo.

- Según los resultados obtenidos se aprecia que en la institución es inexistente la elaboración de un documento académico que muestre los hallazgos y resultados de la investigación, este documento permitirá conocer a los directivos y al jefe de bienestar laboral sobre el cúmulo de necesidades que presentan los colaboradores; permitiendo tomar medidas correctivas hacia los factores que perjudican el desempeño de los trabajadores, poniendo atención en los procesos administrativos, la planificación, la organización de actividades, el control de actividades, el cumplimiento de funciones para el alcance de objetivos y éxito organizacional.

5.2 Recomendaciones

- Es recomendable que en la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua se implemente capacitaciones, evaluaciones del desempeño, sistemas de recompensas e incentivos, programas de integración y convivencia, técnicas de comunicación efectiva para resolver conflictos; para que el desempeño laboral no incida en el clima organizacional de los empleados, porque mediante nuevos métodos, los colaboradores podrán desarrollar sus actividades de una forma eficiente en beneficio personal y organizacional.
- Se recomienda que los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua implementen mecanismos que les permitan mejorar su relación con el personal de la institución, escuchar las opiniones de los empleados sobre aquellos factores que afectan su desempeño será el primer paso para conocer sus necesidades, puesto que son los colaboradores los que directamente conocen lo que necesitan para desempeñarse mejor, con esta información necesaria los directivos podrán tomar medidas y decisiones a corto y largo plazo que ayuden a mejorar el desempeño y comportamiento de los empleados.
- Es recomendable que la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua incentive habilidades de inteligencia emocional, trabajo grupal y una

comunicación interna eficiente, con la finalidad de que no exista conflictos entre compañeros de trabajo; el implantar una técnica apropiada que permita obtener Motivación intrínseca y satisfacción laboral, por medio de reconocimientos e incentivos no económicos a cambio de la eficacia de las actividades encomendadas.

- Se recomienda a la empresa que realice un estudio minucioso sobre el documento académico elaborado; el mismo que permitirá a los directivos y jefe departamental de bienestar laboral, implementar procesos que ayuden a mejorar el bajo desempeño laboral producto de la gestión equivocada del talento humano; el detectar necesidades en los empleados será la pauta para poner una mayor preocupación a los colaboradores, a quienes es indispensable exigirles esfuerzo y dedicación a las actividades siempre y cuando se les reconozca el esfuerzo por un trabajo bien realizado.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

Artículo académico

**“EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA”**

Autora: Leslie Carolina Aguas Gaona

Tutor: Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

AMBATO- ECUADOR

2016

ARTÍCULO ACADÉMICO

IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA MEJORAR EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, la importancia surge en diagnosticar los principales factores que afectan el desempeño laboral y la repercusión directa que tiene con el clima organizacional. La variable desempeño laboral se sustenta en base a conceptualizaciones de autores tales como: (Chiavenato, 2011) (Domínguez Chávez, 2011) (Paspuel, 2014) por otra parte respecto a la variable clima laboral está fundamentada en base a criterios de autores como: (Alles, 2010) (Arroyo Tovar, 2012) (Martínez Guillén, 2013).

Para el desarrollo del trabajo el investigador estuvo inmerso con la realidad de la institución; los colaboradores participaron en el proceso de investigación de forma directa, se analizaron revistas científicas, libros, tesis, lecturas bibliográficas, sitios webs, que constituyeron la base para la operacionalización de variables y el diseño de un cuestionario de 11 preguntas cerradas; que fue aplicado a una población de 85 personas mediante la técnica de la encuesta; para la obtención de resultados se utilizó como método estadístico la técnica del chi-cuadro que con un 95% de nivel de confianza y un 5 % de margen de error permitió determinar que el desempeño laboral incide en el clima laboral de la institución.

A nivel general se puede reflexionar que la ausencia de capacitaciones, escaso control al personal, limitado liderazgo, inadecuado ambiente físico, insuficientes técnicas de motivación e inexistencia de la evaluación del desempeño son factores que afectan el desempeño laboral, y es justamente por dichos aspectos el origen de un clima laboral desfavorable, es por ello necesario una atención inmediata en la gestión del talento humano.

Palabras claves: Desempeño laboral, Clima laboral, Evaluación del desempeño, Capacitación, Motivación.

ACADEMIC ARTICLE

IMPORTANCE OF JOB PERFORMANCE FOR IMPROVING THE CLIMATE OF THE ORGANIZATION

Abstract

This research aims to determine the incidence of job performance in the working environment of the Tungurahua Provincial Sports Federation, the importance arises in diagnosing the main factors affecting job performance and the direct impact it has with the organizational climate. The work performance variable is based on based on conceptualizations of authors such as: (Chiavenato, 2011) (Dominguez Chavez, 2011) (Paspuel, 2014) on the other hand regarding the working environment variable is based on criteria of authors like: (Alles, 2010) (Arroyo Tovar, 2012) (Martinez Guillen, 2013).

Work for the development of the researcher was immersed with the reality of the institution; the employees participated in the research process directly, scientific journals, books, theses, literature readings, websites, which formed the basis for the operationalization of variables and design a questionnaire of 11 closed questions were analyzed; which it was applied to a population of 85 people through technical survey; to obtain results was used as statistical method technique chi-table with 95% confidence level and 5% error margin allowed to determine that the job performance affects the working environment of the institution.

A general level may reflect the lack of training, poor control personnel, limited leadership, inadequate physical environment, insufficient motivation techniques and lack of performance evaluation are factors that affect job performance, and it is precisely because these aspects origin of an unfavorable working environment, it is therefore necessary immediate attention in the management of human talent.

Keywords: job performance, performance appraisal, motivation, work environment, organizational development.

Introducción

El desempeño laboral es considerado como el factor clave para el éxito y efectividad de las organizaciones y se encuentra vinculado con el desarrollo diario de las competencias y el nivel de contribución a la institución, el clima laboral constituye el medio en el cual los colaboradores desarrollan el trabajo diario e influye directamente en la satisfacción de los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, el desarrollo de la investigación es de interés porque permitió obtener datos precisos para tomar decisiones que fortalezcan al desempeño y así lograr que los colaboradores lleguen a sentirse parte fundamental de la institución, es novedoso puesto que en institución no se han realizado proyectos en cuanto a esta temática, por lo que se desconoce si el desempeño laboral incide realmente en el clima organizacional, además se contó con todos los recursos humanos, materiales y económicos que demanda la misma

El estudio de estas variables ha sido analizada por (Pedraza et al, 2012, pág. 20) investigó el desempeño laboral y la estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, concluyo que: el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, se debe prestar atención dentro del proceso de administración de recursos humanos, la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios tanto a la empresa como a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores, con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales.

Por otra parte (Queipo & Useche, 2012, pág. 495) en la investigación denominada desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria concluyo con lo siguiente: que existen elementos que afectan el desempeño de los colaboradores, además se percibieron otros elementos negativos que influyen en el desempeño de las personas que laboran en este departamento como la baja remuneración y pocos beneficios e incentivos como factores desmotivadores para el trabajador al no obtener ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas como: alimentación, educación, transporte y vestimenta y más aspectos.

Según (Calleja, 2012, pág. 17) en su investigación del desempeño y la satisfacción laboral de bibliotecario concluyo que: el desempeño laboral es uno de los factores de mayor influencia en el funcionamiento eficiente de una biblioteca, a su vez la satisfacción en el trabajo afecta el desempeño y para que las empresas logren un alto grado de eficiencia es indispensable trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella.

Mientras que (Quintero et al, 2013 pág. 48) desarrollo una investigación con respecto al clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, en el cual concluye lo siguiente: Luego de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vigilantes Asociados se ha visualizado que el clima organizacional determina el comportamiento de los colaboradores en una empresa, comportamiento que ocasiona la productividad de la organización a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

De igual manera (Serrano & Portalanza, 2014, pág. 24) en su investigación la influencia del liderazgo sobre el clima laboral llevo a la siguiente conclusión: el clima laboral es medible, estando dado en función de los comportamientos que los colaboradores tienen para con el trabajo y ellos mismos, se lo termina definiendo en base a las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas los afectan al momento de realizar sus labores.

Los estudios anteriores coinciden que el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el eficiente funcionamiento de una organización y que los factores que afectan al desempeño son la baja remuneración, pocos beneficios e incentivos son factores desmotivadores para el trabajador; porque muchas de las veces no alcanzan a satisfacer sus necesidades básicas. Concuerdan los autores que los

colaboradores deben convivir en ambientes altamente motivadores y participativos y que el gran propósito de tener un buen clima laboral es incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar el desempeño.

En la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua existe un inadecuado desempeño laboral, puesto que la ausencia de capacitaciones hacia los colaboradores ha ocasionado el retraso en la actualización de conocimientos en virtud de esto se ha generado un clima laboral desfavorable, además existe un escaso control del personal, porque no existe quien controle la entrada y salida de los colaboradores, generando en muchas ocasiones que las actividades queden inconclusas, el limitado liderazgo para gestionar, desarrollar y potencializar un mejor desempeño ha provocado desmotivación laboral, la inexistencia de la evaluación del desempeño ha incitado al incumplimiento de objetivos propuestos y el logro de resultados esperados sobre lo que los colaboradores son, hacen y logran por tal motivo no se cumple con los objetivos organizacionales.

En este sentido la indagación tiene como propósito determinar la incidencia del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, posteriormente se diagnosticó los factores que afectan el desempeño laboral, se analizó el clima laboral actual de la institución, con la finalidad de dar mejoramiento a los resultados obtenidos en la encuesta.

Metodología

En la Federación Deportiva de Tungurahua se han presentado problemas referente al desempeño laboral, se evidencio que los colaboradores no reciben capacitaciones que les ayude a reforzar y adquirir competencias específicas al cargo, de igual manera existe escasa preocupación en buscar algún medio para mantener al personal motivado, los conflictos laborales que se generan en la institución han producido una limitada comunicación entre compañeros, el manejo inadecuado de las habilidades comunicativas han causado muchas veces problemas en cuanto a expresar sus emociones, ha sido un factor influyente en la no formación de equipos de trabajo.

Por tal razón, en el presente trabajo investigativo se estructuró una investigación de tipo cualitativo, se contó con la participación de los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, es así que el investigador pudo conocer la realidad de la empresa y obtuvo una visión clara sobre el contexto de las variables en estudio, también se utilizó el enfoque cuantitativo, la investigación se realizó en función de los resultados obtenidos de la encuesta, en este enfoque se empleó medios matemáticos y estadísticos con la finalidad de generar datos numéricos, para el presente estudio se recopiló información de diversas fuentes bibliográficas de libros, artículos de revistas, artículos científicos, google académico, tesis, lecturas bibliográficas, sitio webs y bibliografía de los últimos 5 años, de igual forma se utilizó la investigación de campo, mediante el cual se detectó las problemáticas en el lugar de los hechos, pudiendo evidenciar la realidad diaria de la institución, dichos medios de investigación ayudaron a sustentar el presente estudio.

Se trabajó con niveles de investigación de tipo explorativa, la cual ayudó a conocer las causas del problema y la repercusión que tiene en el clima laboral, mientras que la investigación descriptiva permitió describir ciertas situaciones o hechos, es decir como son o como se manifiestan determinados acontecimientos, con respecto al desempeño laboral y su consecuencia en el clima laboral. En cuanto a la investigación de tipo correlacional, se determinó el grado de relación que existe entre las variables de estudio, estableciendo así la correlación de factores de la variable independiente (desempeño laboral) con la variable dependiente (clima laboral).

La totalidad de la población estuvo conformada por 85 colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, mismos que están divididos de: 21 administrativos, 30 entrenadores y 34 auxiliares de servicio, por ser una población pequeña no se realizó el proceso para obtener el muestreo estadístico, por tal motivo las encuestas fueron aplicadas a toda la población de la organización, facilitando así la obtención de datos confiables y verídicos que ayuden a sustentar la problemática a investigar.

En la operacionalización de variables se conceptualizó la variable independiente que corresponde al desempeño laboral, el cual dice que el desempeño laboral es una técnica de la gestión del talento humano, en el cual se relaciona el empleado y la empresa, con el fin de obtener un beneficio mutuo, puesto que posibilita un adecuado rendimiento para que la empresa realice las actividades económicas, de este concepto se eligió tres categorías que son la gestión del talento humano, benéfico y rendimiento, mediante estas tres palabras claves se obtuvo indicadores, facilitando así la formulación de preguntas para la encuesta que se realizó.

El clima laboral es la variable dependiente, el mismo que se conceptualiza de la siguiente manera: el clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, de este concepto se escogió cuatro categorías, las cuales son el ambiente humano, ambiente físico, comportamiento y productividad, estas palabras permitieron obtener indicadores específicos, los mismos que ayudaron a la formulación de las preguntas para la formulación de las preguntas.

Con el propósito de recabar información clara y concisa concerniente al problema de investigación, se aplicó un cuestionario que contiene 11 preguntas cerradas, las cuales tenían como opciones de respuestas siempre, a veces y nunca, posterior a su aplicación se logró llegar a obtener con la mayor objetividad los resultados necesarios.

Luego de la aplicación de la encuesta, los datos o resultados arrojados fueron tabulados, analizados e interpretados para realizar los gráficos estadísticos, mediante la herramienta de Chi-Cuadrado, se comprobó la hipótesis. Para determinar el X^2 tabulado se calculó los grados de libertad con un total de 3 columnas y con 4 filas, obteniendo 6 como resultado de los grados de libertad, con un nivel de confianza de 0,95 y un nivel de error de 0,05 el valor de X^2 tabulado es igual a 12,59. Posteriormente para determinar el X^2 calculado se resta la frecuencia

observada con la frecuencia esperada, el valor obtenido se lo eleva al cuadrado, luego se divide para la frecuencia esperada, realizamos una suma y tenemos 80,63 como resultado del X^2 calculado. Para aceptar la hipótesis alternativa el X^2 calculado debe ser mayor que el X^2 tabulado, en el presente estudio si se cumple la condición, es por ello que se acepta la hipótesis alternativa, es decir el desempeño laboral si incide en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

Llevando a cabo todos los procedimientos antes mencionados, se obtendrá la información esperada, misma que admitirá concluir y recomendar sobre la problemática existente.

Análisis y discusión de resultados

Una vez obtenida la información necesaria, se procede al análisis e interpretación de los datos del componente evaluación del desempeño, el 71% de las personas encuestadas nunca han sido evaluados el desempeño laboral, en todo tipo de empresa la actividad de evaluar el desempeño a los colaboradores constituye una función fundamental de la gestión de los recursos humanos, al evaluar el desempeño de los empleados se tendrá información necesaria para la toma de decisiones, al obtener un bajo rendimiento laboral se deberá adoptar acciones correctivas que mejore esta falencia, a través de la aplicación de diferentes métodos y técnicas se determina el nivel de desempeño de cada colaborador, obteniendo así un beneficio mutuo entre empleador y empleado.

En cuanto al componente de recursos necesarios, el 48% informo que la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, nunca proporciona los recursos indispensables para el cumplimiento de las funciones diarias, para el desarrollo eficiente de las actividades laborales de la institución, es necesario contar con los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, de conocimientos e información, con la expectativa de alcanzar un fin determinado, todos los recursos ayudan para la optimización del tiempo en la realización de las actividades, algunas instituciones ya sean públicas o privadas presentan problemas al momento de

desarrollar las actividades laborales esto se da porque no cuentan con los recursos indispensables.

En el componente de capacitaciones permanentes, la mayoría de los trabajadores correspondientes a un 61% respondieron que en la institución nunca han realizado capacitaciones, la empresa no ha invertido los recursos en capacitaciones al talento humano, considerando que la actualización de conocimientos y capacitación puede resultar un gasto innecesario, es así que los colaboradores no han podido desarrollar totalmente las competencias, habilidades, conocimientos aptitudes y actitudes necesarias para un buen desempeño laboral, no pudiendo adaptarse al proceso productivo de los recursos humanos y a las exigencias cambiantes del entorno; al no realizar capacitaciones frecuentes en la institución, ha provocado en los colaboradores deseos de frustración, desmotivación, ausentismo y rotación del personal, por tal motivo es importante que el líder de la institución, tenga claro que la empresa está conformada por un conjunto de personas con talento, que se encuentran trabajando por un fin en común y el éxito o fracaso de la institución depende en gran medida del desarrollo diario del talento.

En cuanto al componente reconocimientos el 85% de las personas encuestadas respondieron que nunca su esfuerzo y dedicación personal han sido reconocidos por las autoridades, puesto que los directivos de la institución no valoran de forma justa la dedicación y el esfuerzo por la realización de las actividades diarias, lo que ocasiona en los colaboradores una notable desmotivación que repercute en un desempeño eficiente, hay que tener presente que un incentivo para el empleado es un estímulo que pretende motivar al colaborador para incrementar la productividad de la empresa, para determinar un reconocimiento o incentivo es necesario conocer el desempeño del colaborador mediante la evaluación del mismo; si el nivel directivo de la empresa no toma conciencia con respecto a la importancia de un reconocimiento seguirá existiendo falencias en el rendimiento del personal y no se cumplirá con las metas establecidas.

En el componente de funciones y responsabilidades el 51% informaron que a veces se definen bien las funciones y actividades a realizar en cada puesto, actualmente la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, dispone de un manual de funciones pero no se encuentra actualizado y debe ser reestructurado, la mayoría de los colaboradores desconocen de las funciones que deben desempeñar, por lo tanto es necesario e indispensable que se realice una reestructuración, para que los colaboradores conozcan y desempeñen correctamente las funciones de acuerdo a su puesto asignado, cabe recalcar que la aplicación adecuada del manual de funciones ayudara a mejorar el desempeño del personal de la institución.

En cuanto al componente de motivación el 88% de los colaboradores encuestados mencionaron que la institución nunca les ha proporcionado una adecuada motivación, el nivel directivo de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua muestra un poco de interés en cuanto a buscar técnicas de motivación, que ayuden a promover un desempeño adecuado y que este se encuentre inmerso en un clima organizacional favorable; es por esa carencia que los colaboradores no desarrollan correctamente las funciones y se retrasa con el cumplimiento de los objetivos, es necesario conocer que la motivación es la razón que provoca la realización de una acción, si el empleado está motivado se comprometerá con la empresa y realizara de manera eficiente las actividades laborales y así aportara al cumplimiento de las metas, es necesario que la empresa desarrolle una acción correctiva con respecto a la motivación.

En el componente conflictos el 52% manifiesta que siempre existe inconvenientes entre compañeros de trabajo, frecuentemente los conflictos se dan porque no existe una eficiente comunicación interna, que permita coordinar las actividades laborales entre los miembros de la institución, además la limitada integración entre los colaboradores para socializar y fomentar el compañerismo ha repercutido a que no trabajen en equipo y suelen trabajar de manera individual, toda esta situación conlleva a un clima laboral negativo.

Con respecto al componente promueve el trabajo el 58% de las personas encuestadas indicaron que la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua nunca promueve el trabajo entre compañeros; cada colaborador realiza de forma individual su trabajo, no existe la colaboración mutua entre los miembros de la empresa, el trabajo en equipo es importante en el ámbito empresarial porque radica en sumar diversos talentos para el logro de un objetivo en común, en la institución muy pocas veces realizan programas de integración, es por eso que no se fomenta la colaboración.

En el componente de ambiente físico el 46% de las personas informaron que el ambiente físico del área de trabajo nunca ayuda a desarrollar de mejor manera las actividades; el área física influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad y tiene una gran incidencia en el desempeño de cada empleado, el escaso control de los dirigentes hacia el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía provoca que en las actividades encomendadas no se permita un nivel máximo de desempeño.

Referente al componente de actividades complementarias, el 48% manifiesta que a veces realizan actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución, la inexistencia de un control adecuado sobre la permanencia de los colaboradores en el lugar de trabajo; ocasiona que el personal no cumplen con el horario de trabajo estipulado, por eso que existe varias inconsistencias, cada trabajador desarrolla sus actividades como más le parece, sin rendir cuentas a nadie, es por eso que la institución no ha podido desarrollarse de manera favorable.

Sobre el componente de objetivos propuestos el 60% indico que la institución no está cumpliendo con las metas y los objetivos propuestos, esto se da por diferentes aspectos como, la inadecuada gestión del talento humano, la comunicación ineficiente, el manual de funciones no se encuentra actualizado, inadecuado clima laboral, limitado liderazgo, inexistencia de la evaluación del desempeño, ausencia de capacitaciones, inexistencia de trabajo en equipo, inexistencia de control al personal, por todo esto la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua no ha

podido desarrollar exitosamente las actividades laborales y no se ha logrado cumplir con la misión y visión institucional.

Conclusiones

En el estudio realizado se pudo determinar que el desempeño laboral incide en el clima organizacional, indudablemente el desempeño es un factor de éxito en cualquier organización y este desempeño al no ser potencializado y reforzado se vio afectado en la aplicación correcta de los conocimientos, habilidades y destrezas en el puesto de trabajo, por tal razón, que el carecimiento de estas atenciones repercute en el ambiente laboral y en desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar que la satisfacción, comodidad, cantidad y calidad de trabajo de los colaboradores depende de un ambiente agradable.

En la investigación se detectó que la ausencia de capacitaciones, escaso control al personal, limitado liderazgo, inadecuado ambiente físico, insuficientes técnicas de motivación e inexistencia de la evaluación del desempeño son factores que afectan el desempeño laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua, tales factores aún no han sido tratados de manera integral por parte de los directivos, es por esta razón, que no se ha obtenido el máximo rendimiento en las tareas o funciones asignadas y la fuerza de trabajo productiva ha disminuido en los colaboradores.

En los resultados obtenidos se diagnosticó que la inexistencia de un ambiente en donde las personas no son valoradas, apreciadas y que los esfuerzos no han sido reconocidos ha provocado que en la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua exista un clima laboral desfavorable que ha conllevado a existir conflictos entre compañeros, cuanto mayor sea la motivación personal, mayor rendimiento y productividad se verá reflejado en el trabajo, el clima organizacional no ha sido observado como un agente de cambio que facilite y favorezca el desarrollo de los colaboradores.

La elaboración del artículo académico permitió determinar que los componentes al cual la institución debe prestar atención es el de la evaluación del desempeño, capacitaciones permanentes, motivación, reconocimientos y ambiente físico adecuado; puesto que gran parte de los colaboradores carecen de estos componentes, lo cual ha generado que exista un inadecuado desempeño y un bajo nivel de motivación, la institución no cuenta con un plan de capacitación semestral, que permita a los colaboradores actualizar sus conocimientos y reforzar competencias específicas al cargo y de tal manera que su desempeño sea el óptimo, la carencia de técnicas de motivación ha generado que exista un clima laboral negativo, que se refleja en un ambiente físico lleno de desmotivación, conflictos y relaciones laborales deficientes.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2010). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anzola, B. (2010). *Clima de empresas*. Brazil: Romin.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales*. Bogotá: Eco.
- Atehortúa et al, F. A. (2010). *Sistema de gestión integral*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Calleja, N. (2012). El desempeño y la satisfacción laboral de bibliotecario. *Revista científicas y arbitradas*.
- Código del Trabajo. (2012). *Disposiciones fundamentales*. Quito: Registro Oficial Suplemento.
- Constitución Política de la República del Ecuador. (2011). *Del trabajo*. Quito: Registro oficial Supelmento .
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* . Bogota: ECOE.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Domínguez Chávez, G. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Durán Sánchez Carmen Alexandra. (2015). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ernst, Y. (2010). *Administración por competencias*. Argentina: Consultores.
- García Avendaño, P. (2011). *Introducción a la investigación* . Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Garros Godoy, M. (2014). Sistema de gestión de desempeño de workshops consultores tiene exitosa marcha en Coca-Cola. *Gerencia*.
- Guzmán, R. (2013). *Subsistema reclutamiento y selección de personal* . Quito.

- Iturralde Torres Julia Irene. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato: Universida Técnica de Amabato.
- Jara, C. (2011). *Psicología y empresas*. Buenos Aires: Chicago.
- Lascano, E. (21 de Octubre de 2013). La visión del tiempo afecta el desempeño. *Lideres*.
- Loya, S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Martínez Guillén, M. d. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, E. (2010). *Cátedra de Metodología de la Investigación* . Caracas : Universidad Metropolitana de Venezuela.
- Martinez, J. (2011). *Definiendo competitividad*. Santiago de Chile: Cepal.
- Naresh, M. (2012). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Oltra Comorera, V. (2010). *Desarrollo del fel factor humano* . Barcelona : OUC.
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. Pearson: México.
- Pita Perez, S. (2012). *Aspectos investigativos*. México: Pearson.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). *Principios, ámbito y disposiciones fundamentales*. Quito: Registro oficial suplemento.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. España: ESIC.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2012). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Rábago Lòpez, E. (2010). *Getión por competencias*. España: Netboblilio S. L.
- Sales, M. (2010). *El desempeño laboral*. Pearson: México.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima laboral. *Suma de negocios*.
- Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

- Uría Calderón, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vargas Pico Andrea Lisset. (2011). *El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa “SAVE DRIVE” de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vera, M., & Cuello, C. (2010). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. República Dominicana: Intec.
- Villegas Ramos, E. L. (2010). *Investigación y prácticas en la educación*. Valencia: Culturals Valencianes.
- Wright, R. (2013). *Bienvenidos a nuestra familia Favorita. Corporación Favorita*.

ALEXOS

Encuesta a los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Modelo de encuesta a los colaboradores de la Federación Deportiva
Provincial de Tungurahua**

TEMA: El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

OBJETIVO: Determinar la incidencia del desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos con la mayor verdad, permitiendo que esta información proporcionada tenga la validez necesaria para la culminación de mi trabajo de investigación.

CUESTIONARIO

1. ¿A usted en la institución le han realizado una evaluación del desempeño?

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿La Institución le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias?

- Siempre
- A veces
- Nunca

- 3. ¿En su organización recibe capacitaciones permanentes?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 4. ¿Siente que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades de la institución?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 5. ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 6. ¿Los colaboradores de la institución cuentan con la motivación necesaria para un buen desempeño?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 7. ¿En la institución existen conflictos constantes entre compañeros de trabajo?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 8. ¿Cree que en la institución se promueve el trabajo entre compañeros?**
- Siempre
 - A veces
 - Nunca

9. ¿A su criterio, el ambiente físico de su área de trabajo le ayuda a desarrollar de mejor manera sus actividades?

- Siempre
- A veces
- Nunca

10. ¿Realiza actividades complementarias a sus funciones fuera de la institución?

- Siempre
- A veces
- Nunca

11. ¿La Federación Deportiva Provincial de Tungurahua está logrando cumplir con las metas y objetivos propuestos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

¡Gracias por su colaboración!

Nómina de los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua

N°	Nombre	Actividad
1	AGUILERA MUÑOZ FABIAN MARCELO	ENTRENADOR DE LEV, PESAS
2	AREVALO SANCHEZ CLEMENTE WILFRIDO	ENTRENADOR DE TAE KWON DO
3	BUENAÑO PERALVO PABLO NAPOLEON	FISIOTERAPISTA
4	CAICEDO SHACA JESUS ARNULFO	AUXILIAR DE SERVICIOS
5	CAMPOVERDE FREIRE DENNIS FERNANDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
6	CANDO MOPOSITA RICARDO MARCELO	ADM. RESIDENCIA
7	CESPEDES HERNANDEZ LUIS NUREDIS	ENTRENADOR TENIS DE MESA
8	CHACHA POALACIN SEGUNDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
9	CHAQUINGA MEDINA GONZALO ANIBAL	FISIOTERAPISTA
10	CHICAIZA TIPAN MARTHA ELIZABETH	COCINERA
11	CHICAIZA TOAINGA MARCO ANDRES	ENTRENADOR DE ATLETISMO
12	CHICO ESPINOZA RUBEN MAURICIO	MONITOR DE GIMNASIA
13	COBA NAJERA ANGEL MAURICIO	METODOLOGO
14	COLOMA LUCIO EDISON JAVIER	RELACIONADOR PUBLICO
15	CORDOVA MANJARREZ RUPERTO TRAJANO	ODONTOLOGO
16	CRUZ BONILLA DIEGO GERMANICO	ENTRENADOR DE BALONCESTO
17	CRUZ PICO JANETH DE LOURDES	ASISTENTE FINANCIERA
18	DERIVET TITO JORGE ENRIQUE	ENTRENADOR DE BOXEO
19	FUENTES LOPEZ ANDREA PAULINA	ADMINISTRADORA FINANCIERA
20	FIALLOS NUÑEZ MIGUEL ANGEL	ENTRENADOR DE BALONCESTO
21	GARCES MOSQUERA CARLOS ENRIQUE	ENTRENADOR DE ESCALADA
22	GARCIA MAYORGA ALEX RODRIGO	ENTRENADOR DE KARATE

23	GUTIERREZ LOPEZ MERCEDES YOLANDA	AUXILIAR DE SERVICIOS
24	HIDALGO LOPEZ KLEBER PATRICIO	TÉCNICO INFORMATICO
25	HIERREZUELO RAMIREZ SIXTO ALBERTO	METODOLOGO
27	JARRIN VEGA JAIRON JACINTO	ENTRENADOR DE WUSHU
28	LALALEO CHAMBA JOSE LUIS	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
29	LALAMA LASCANO FRANCISCO XAVIER	ENTRENADOR DE SQUASH
30	LARA LOJANO ANA FERNANDA	COCINERA
31	LEICA LOPEZ LUIS PATRICIO	ENTRENADOR DE BALONCESTO
32	LLERENA VILLAFUERTE LUIS GONZALO	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
33	LUGO FREIRE PEDRO AMADOR DE JESUS	ENTRENADOR DE CICLISMO
34	MARMOLEJO DIAZ MAYRA LORENA	ENTRENADORA DE GIMNASIA
35	MARQUEZ CASTILLO CARLOS JULIO	ENTRENADOR LEV. PESAS
36	MARTINEZ PICO GUSTAVO JAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO €
37	MAYORGA VERA ANDRES ISRAEL	ENTRENADOR DE ALTLETISMO
38	MENA LOPEZ WASHINGTON PATRICIO	ADMINISTRADORA GENERAL
39	MENDEZ BUSTAMANTE POLIBIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
40	MIÑACA HEREDIA JOSE BOLIVAR	AUXILIAR DE SERVICIOS
41	MONTENEGRO IZA LUIS RODRIGO	ENTRENADOR DE TAE KWON DO
42	MORENO ARMAS ROCIO DE LOURDES	AUXILIAR DE ENFERMERIA
43	MOSCO SO ALTAMIRANO MYRIAM PATRICIA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
44	MUÑOZ ROSERO ZOILA MARIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
45	MUÑOZ SANCHEZ MIGUEL ANGEL	ENTRENADOR DE AJEDREZ
46	NUÑEZ VILLACIS SEGUNDO TOMAS	AUXILIAR DE SERVICIOS
47	OÑATE SANCHEZ VICTOR ENRIQUE	MEDICO
48	PAREDES CISNEROS ANTONIO RAUL	AUXILIAR DE SERVICIOS

49	PAREDES RIOS MARIA BERSABE	ENTRENADORA DE ATLETISMO
50	PAREDES YUCAILLA SILVIA ALEXANDRA	ENTRENADORA DE ATLETISMO
51	PASTUÑA CAILLAGUA SEGUNDO MANUEL	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
52	PAUCAR CEVALLOS LUIS ALBERTO	GUARDALMACEN
53	PAZMIÑO CANDO WASHINGTON VINICIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
54	PEREZ FELTON CRISTINA MARISOL	COREOGRAFA
55	PICO BENAVIDES HECTOR RODRIGO	ENTRE. DE LUCHA OLIMPICA
56	QUINAPANTA VARGAS NESTOR ESTUARDO	ENTRENADOR DE ATLETISMO
57	QUIÑONEZ ALVARADO CARLOS XAVIER	MONITOR DE LUCHA OLIMPICA
58	QUIZHPE LUZURIAGA VLADIMIR	ENTRENADOR DE NATACIÓN
59	ROLDAN LOPEZ FRANCISCO	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
60	RUIZ AYALA JUAN GUSTAVO	ENTRENADOR DE BOXEO
61	RUIZ PEÑAHERRERA CESAR ANTONIO	MENSAJERO
62	SALAZAR OÑATE VICTOR HUGO	ENTRENADOR DE TENIS DE MESA
63	SANTANA RAMOS JUAN GABRIEL	COCINERO
64	SIFAS MENA JOSE MIGUEL	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
65	SIFAS TITE FRANKLIN MIGUEL	MONITOR DE LEVANT. DE PESAS
66	TANQUINA CHICAIZA LUIS EZEQUIEL	AUXILIAR DE SERVICIOS
67	TANQUINO LOPEZ MARCO DARIO	ENTRENADOR DE FUTBOL
68	TENEDA SANCHEZ MARIA DEL CARMEN	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
69	THOMPSON NELSON ROLANDO RAFAEL	ENTRENADOR DE ATLETISMO
70	TOBON CASTRELLON ANDRES DARIO	ENTRENADOR DE JUDO
71	VALDEZ CAIZA CARLOS MANUEL MECIAS	CHOFER
72	VALENCIA VILAÑA MARIA DEL ROSARIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
73	VARGAS PAZMIÑO WASHINGTON	ENTRENADOR DE CICLISMO

74	VASCONEZ FALCONI CARLOS MANUEL	ENTREN. DE TENIS DE CAMPO
75	VILLACORTE BOMBON EDWIN PATRICIO	ENTRENADOR DE ATLETISMO
76	VILLACRES ALTAMIRANO ANIBAL	MECANICO DE BICICLETAS
77	VILLACRES ESCALANTE CAROLINA	AUX. DE SERVICIOS - CONSERJE
78	VILLALBA OÑATE PATRICIA DEL ROCIO	CONTADORA
79	VILLALBA GARZON GABRIELA ALEXANDRA	ENTRENADOR DE TAE KWON DO
80	VILLAMAR ARCOS LUIS ALFONSO	ASIS. DEP. JURIDICO ADM. TEMP.
81	YANEZ SANCHEZ RUBEN ISRAEL	PSICOLOGO CLINICO
82	ZAMBRANO JORDAN HUMBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS
83	ZAMBRANO MARTINEZ MONICA LOURDES	ASISTENTE DE DTM
84	ZEVALLOS PARRA PEDRO VICENTE	MONITOR DE JUDO
85	ZURITA PEÑALOZA MARIA ANGELICA	ENTRENADORA DE AJEDREZ
		TOTAL: 85

Fachada de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua



Aplicación de la encuesta



Aquí nos encontramos con el señor Patricio Hidalgo, quien está contestando la encuesta.



Aquí nos encontramos con el Ing. Israel Yáñez coordinador del Área de Bienestar Laboral.



Aquí nos encontramos con el Señor Gustavo Martínez, encargado del área de compras.