

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

**Tema: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva

Modalidad de Titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autora: Licenciada, Myriam Maximina Achote Caisaguano

Director: Ingeniero, Luis Rafael Tello Vasco, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad de Titulación/Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por el Doctor Segundo Víctor Hernández del Salto, Magíster e integrado por los señores: Licenciado Dennis José Hidalgo Álava, Magíster, Ingeniero Rommel Santiago Velastegui Hernández, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano”, elaborado y presentado por la señora Lic. Myriam Maximina Achote Caisaguano, para optar por el Grado Académico de Magíster en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Dr. Segundo Víctor Hernández del Salto, Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

.....

Lic. Dennis José Hidalgo Álava, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

.....

Ing. Rommel Santiago Velastegui Hernández, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “Clima organizacional y desempeño laboral del Talento Humano”, le corresponde exclusivamente a: Lic. Myriam Maximina Achote Caisaguano, Autora bajo la Dirección del Ing. Luis Rafael Tello Vasco, Mg., director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Lcda. Myriam Maximina Achote Caisaguano

AUTORA

.....
Ing. Luis Rafael Tello Vasco, Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Lcda. Myriam Maximina Achote Caisaguano

c.c. 0501708531

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
DEDICATORIA	X
RESUMEN EJECUTIVO	xii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Justificación	3
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II.....	6
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1. Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1. Clima Organizacional.....	6
2.1.2. Características del Clima Organizacional	15
2.2. Desempeño Laboral	18
2.2.1. Factores externos.....	22
2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral	23
2.2.3. Dimensión eficacia.....	25
2.2.4. Dimensión eficiencia laboral.....	25
CAPÍTULO III.....	33
METODOLOGÍA	33
3.1. Ubicación.....	33

3.1.1. Características socioeconómicas, demográficas, ambientales.	34
3.2. Equipos y Materiales	35
3.3. Niveles de Investigación	36
3.3.1 Tipos de investigación.....	36
3.3.2. Manipulación de Variables.....	37
3.3.3. Métodos de Investigación.....	37
3.3.4. Técnicas de Investigación	37
3.3.5. Enfoque de la investigación	38
3.3.6. Modalidad Básica de la Investigación.....	39
3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender.....	39
3.5. Población	40
3.6. Recolección de información	40
3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico.....	47
3.8. Operacionalización de las Variables.....	49
CAPÍTULO IV.....	51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	62
4.2. Comprobación de Hipótesis.....	84
CAPÍTULO V	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. Conclusiones.....	86
5.2. Recomendaciones	90
Referencias Bibliográficas	91
Anexos.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Recursos Materiales y Tecnológicos.....	36
Tabla 2 Población.....	40
Tabla 3 Dimensiones de estudio del clima organizacional	42
Tabla 4 Dimensiones de estudio del desempeño laboral	43
Tabla 5 Índice de Cronbach. Cuestionario Percepción del Clima Organizacional. ...	46
Tabla 6 Operacionalización de Variables	49
Tabla 7 Realización Personal	51
Tabla 8 Involucramiento Laboral.....	53
Tabla 9 Supervisión.....	55
Tabla 10 Comunicación	57
Tabla 11 Condiciones Laborales	59
Tabla 12 Percepción del CO por parte de los colaboradores de acuerdo a los Valores obtenidos en cada dimensión	61
Tabla 13 Realización personal	62
Tabla 14 Involucramiento laboral	64
Tabla 15 Supervisión.....	66
Tabla 16 Comunicación	68
Tabla 17 Condiciones Laborales	69
Tabla 18 Percepción del CO por parte de los directivos	71
Tabla 19 Dimensiones de estudio del desempeño laboral	72
Tabla 20 Resultados obtenidos del cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores de la FDC	73
Tabla 21 Análisis de las Dimensiones del Desempeño Laboral	76
Tabla 22 Motivación	77
Tabla 23 Responsabilidad	79
Tabla 24 Liderazgo y trabajo en equipo.....	81
Tabla 25 Formación y desarrollo personal.....	83
Tabla 26 Escala de valoración del desempeño.....	84
Tabla 27 Correlaciones	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Realización personal	52
Gráfico 2 Involucramiento Laboral.....	54
Gráfico 3 Supervisión	56
Gráfico 4 Comunicación	58
Gráfico 5 Condiciones Laborales.....	60
Gráfico 6 Realización personal	63
Gráfico 7 Involucramiento laboral	65
Gráfico 8 Supervisión	67
Gráfico 9 Comunicación	69
Gráfico 10 Condiciones Laborales.....	71
Gráfico 11 Evaluación del desempeño laboral. Resultados obtenidos	76
Gráfico 12 Motivación	78
Gráfico 13 Responsabilidad	80
Gráfico 14 Liderazgo y trabajo en equipo.....	82
Gráfico 15 Formación y desarrollo personal.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Características del CO	15
Figura 2 Factores del desempeño laboral.....	21
Figura 3 Factores que limitan el desempeño laboral.....	28
Figura 4 Factores que incentivan el desempeño laboral	29
Figura 5 Representatividad de la interrelación entre clima organizacional y desempeño laboral.....	30
Figura 6 Ubicación de la FDC	33

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a todos los docentes y miembros del Programa de la Maestría y en especial a mi Tutor, el Ing. Luis Rafael Tello Vasco, Mgs, que fue mi guía en este camino y me brindó su apoyo, mis más sinceros agradecimientos.

Miryam.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a mi familia, a los amigos que estuvieron allí para apoyarme y en especial a mi esposo y a mis hijos quienes han sido mi inspiración para seguir adelante.

Miryam

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

TEMA:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO”

AUTORA: Licenciada Myriam Maximina Achote Caisaguano

DIRECTOR: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Magíster.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

- Desarrollo del Talento Humano.

FECHA: Marzo, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional (CO) constituye un aspecto determinante de las percepciones que los colaboradores de empresas privadas o públicas, tienen de las estructuras, procesos, ambientes y situaciones que ocurren en su medio laboral. Desde estas perspectivas, la presente investigación tuvo como propósito fundamental, realizar una valoración del CO y analizar su vínculo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi, ubicada en el cantón Latacunga a partir de la aplicación de dos cuestionarios: se utilizó un cuestionario para el estudio de la percepción del clima organizacional y otro para determinar el nivel de desempeño laboral. Ambos fueron aplicados a la totalidad de los colaboradores de la institución, que son 60. La investigación es de tipo descriptiva que se enriquece en la búsqueda de información sobre cada variable, a fin de caracterizar el problema, bajo la modalidad básica de investigación y fundamentada en el paradigma cuantitativo. Sin dudas, el CO en la Federación Deportiva de Cotopaxi, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, es medianamente favorable en las dimensiones estudiadas teniendo en cuenta la evaluación realizada. Se requieren alternativas de mejora y planes de acción que puedan contrarrestar esta situación considerando que el CO es determinante en el desempeño laboral. La percepción de los directivos es muy diferente a la percepción que tienen los colaboradores del trabajo realizado, evidentemente los directivos no

reconocen falencias en su liderazgo y direccionamiento en la organización, mientras los colaboradores mantienen criterios diferentes. Se pudo analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0,930 por lo que presentan una correlación significativa entre ambas variables: el CO incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Descriptores: Clima organizacional, desempeño laboral, percepción, correlación entre variables.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

THEME:

**"ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE OF
HUMAN TALENT"**

AUTHOR: Licenciada Myriam Maximina Achote Caisaguano

DIRECTED BY: Ingeniero Luis Tello Vasco, Magíster.

LYNE OF RESEARCH

- Development of Human Talent.

DATE: March, 2021.

EXECUTIVE SUMMARY

The organizational climate (OC) constitutes a determining aspect of the perceptions that the collaborators of private or public companies have of the structures, processes, environments and situations that occur in their work environment. From these perspectives, the main purpose of this research was to carry out an assessment of the OC and analyze its link with the work performance of the collaborators of the Cotopaxi Sports Federation, located in the Latacunga canton from the application of two questionnaires: used a questionnaire to study the perception of the organizational climate and another to determine the level of job performance. Both were applied to all the collaborators of the institution, which are 60. The research is descriptive type that is enriched in the search for information on each variable, in order to characterize the problem, under the basic modality of investigation and based in the quantitative paradigm. Undoubtedly, the OC in the Cotopaxi Sports Federation, according to the perception of the collaborators, is moderately favorable in the dimensions studied taking into account the evaluation carried out. Alternatives for improvement and action plans are required that can counteract this situation, considering that OC is a determining factor in job performance. The perception of the managers is very different from the perception that the collaborators have of the work carried out, evidently the managers do not recognize shortcomings in their leadership and direction

in the organization, while the collaborators maintain different criteria. It was possible to analyze that the Spearman Rho value is 0.930, so they present a significant correlation between both variables: OC significantly affects the work performance of employees.

Key Words: Organizational climate, job performance, perception, correlation between variables.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El clima organizacional (CO) constituye un aspecto determinante de las percepciones que los colaboradores de empresas privadas o públicas, tienen de las estructuras, procesos, ambientes y situaciones que ocurren en su medio laboral. Es indispensable valorar e identificar las percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral en la medida que su comportamiento, su nivel de compromiso y fidelización, depende significativamente de cómo conciben y piensan sobre los factores organizacionales existentes, de acuerdo a las experiencias que cada miembro tenga de su organización. De ahí que el CO refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

En síntesis, el análisis del CO, es trascendental para identificar cómo cada colaborador define o percibe su entorno laboral; considerando, según García (2009), que “el desempeño laboral no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación que realiza cada colaborador, además por los aspectos subjetivos (percepciones) del clima en que se desarrollan en el ámbito laboral” (p. 21). Ello evidencia una concepción novedosa y relevante para las empresas: el ambiente laboral incide notoriamente en la satisfacción y comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, en su creatividad y productividad. Por ello, la tendencia actual a generar propuestas para el fortalecimiento del CO.

En virtud de lo antes mencionado, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia del CO como factor determinante del desempeño laboral en la Federación Deportiva de la provincia de Cotopaxi, institución pública del cantón Latacunga, por lo que se considera relevante y necesaria, la valoración de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, como premisas para enunciar y proyectar soluciones.

Desde estas perspectivas, la investigación tuvo como propósito fundamental, realizar

una valoración del CO y analizar su vínculo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi, a partir de la aplicación de dos cuestionarios: se utilizó un cuestionario para el estudio de la percepción del clima organizacional y otro para determinar el nivel de desempeño laboral. Ambos fueron aplicados a la totalidad de los colaboradores de la institución, que son 60.

Para la variable clima organizacional, se seleccionó el cuestionario de percepción de clima organizacional de Palma (2004) que fue validado y analizado desde su consistencia interna con el índice de Cronbach que resultó de 1.78, es decir, es confiable. Este cuestionario consta de 50 ítems que miden el nivel de percepción global del ambiente laboral. Los ítems del cuestionario de percepción de clima organizacional están dirigidos a medir 5 dimensiones fundamentalmente: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, las cuales están determinadas por sus respectivos indicadores.

Para la variable dependiente de desempeño laboral, se utilizó el cuestionario de desempeño laboral realizado por Rodríguez y Ramírez (2015), de igual manera, validado y medida su confiabilidad interna que dio como resultado, un índice de Cronbach de 1.80. Este cuestionario está compuesto de 28 ítems y establece la medición de 4 dimensiones fundamentalmente: motivación, responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo, formación y desarrollo personal.

Constituye la investigación, un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo bajo la modalidad básica de investigación, que pretende determinar la relación entre CO y desempeño laboral del talento humano, en la medida que los estudios diagnósticos, permiten el diseño de estrategias y planes de mejora de las dimensiones en la que los resultados evidencien mayores dificultades.

La investigación se fundamenta en la búsqueda de los antecedentes investigativos de los últimos cinco años, que permitan caracterizar las variables de la investigación: clima organizacional y desempeño laboral considerando sus características fundamentales y los aspectos que determinan su interrelación. Se establecieron los principios metodológicos, desde la definición del tipo de investigación, la prueba de hipótesis, la recolección, procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos

en la muestra seleccionada, que permitieron enunciar los resultados del estudio. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

Sus limitaciones estuvieron mayormente, en torno al hecho de que los colaboradores, al inicio, sentían temor de colaborar con el estudio porque desconocían su finalidad. Se realizó un proceso de inducción para explicar los propósitos de la investigación, su confidencialidad y la necesidad e importancia que posee, como premisas para el diseño de alternativas que permitan mejorar el ambiente laboral de la institución. La colaboración se vio limitada, pero con el transcurso del proceso de recolección de datos, los colaboradores fueron accediendo a brindar información.

1.2 Justificación

De acuerdo a Domínguez, Ramírez y García, (2013) uno de los problemas principales que enfrentan en la actualidad, las organizaciones, es precisamente, la falta de interés y preocupación por el clima laboral, por lo que no se llevan a cabo estrategias o acciones para fortalecer el clima al interior de las organizaciones; pasan por alto que el clima incide significativamente en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores. Robbins y Judge (2009) mencionan al respecto, que siempre se debe considerar evaluar y dar seguimiento al desempeño, para la identificación de los factores críticos, que lo limitan. La motivación de los colaboradores está condicionada por el ambiente laboral existente, por ende, en la medida que el clima sea favorable, el desempeño será más eficiente.

Sin dudas, el desempeño del talento humano en un ambiente laboral favorable, contribuye a su satisfacción personal, que incide directamente en niveles más altos de productividad y eficiencia. En este sentido, es fundamental que sistemáticamente las diferentes empresas, organizaciones e instituciones realicen estudios de percepción en sus colaboradores acerca del entorno en el que se desenvuelven. Esto se convertirá en el punto de partida para mejorar el desempeño y compromiso organizacional; para el logro de un mejor servicio y competitividad.

La investigación se direcciona al análisis y valoración de la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Federación Deportiva de Cotopaxi,

tomando como punto de partida, la evaluación del nivel de clima organizacional y del desempeño laboral que poseen, como premisas para futuras intervenciones enfocadas a un cambio en la organización, desde los indicadores que mayor problema presenten en el estudio.

La investigación constituye un aporte de una gran novedad científica si se tiene en cuenta que permitirá identificar las debilidades en torno al clima organizacional, así como en el desempeño, como línea base y diagnóstico para que la FDC pueda generar alternativas de solución. El clima organizacional favorece el desempeño laboral, la motivación y salud mental de los colaboradores, así como fortalece la integración de los miembros de la organización, la unidad en el equipo de trabajo; sin dudas, analizar el clima favorecerá a la empresa para conocer la percepción de sus colaboradores e identificar cuáles factores requieren un cambio. Estos cambios benefician a la organización teniendo en cuenta que los colaboradores se sentirán identificados con la organización, en la medida que demostrará el estudio, que la institución se preocupa de ellos, lo que puede revertirse en mejores servicios y atención al público. A su vez, esta investigación puede ser un referente para las instituciones públicas y se convierte en una herramienta base para impulsar la gestión del talento humano, el fortalecimiento de cada colaborador en sus puestos de trabajo y mejorar la comunicación entre todos los niveles.

La investigación es importante y necesaria como se mencionó antes, razón por la cual las entidades del Estado deben sustentarse en estudios de CO reparadoras y lograr un clima organizacional favorable en cada una de sus instituciones. Se evalúan las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés, que inciden en la motivación, como la falta de compromiso de los colaboradores hacia la institución, la desmotivación que afecta a los clientes.

La investigación posee un nivel alto de factibilidad, al contar con el apoyo y la colaboración de todos los miembros que conforman la institución; la apertura para la recolección de información y la realización del diagnóstico. La investigación es el punto de partida para nuevas estrategias, para la planificación estratégica en función de mejorar el clima organizacional de acuerdo a los resultados obtenidos, beneficiando a colaboradores y directivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el desempeño laboral desde la aplicación de un cuestionario para la caracterización de las dimensiones e indicadores de mayor problematización.
- Determinar desde los resultados obtenidos, la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.
- Determinar la percepción de los colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi sobre el CO a partir de la aplicación de un Cuestionario multidimensional, como premisas para la identificación de sus fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Antecedentes investigativos

2.1.1. Clima Organizacional

Escamilla – Fajardo, et. al (2016) de la Universidad Autónoma de Barcelona, España, llevaron a cabo una investigación en torno al tema “Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas”, donde afirman que el CO describe la naturaleza de las percepciones que los colaboradores poseen en correspondencia con sus propias experiencias dentro de una organización. El estudio tuvo como punto de partida, la aplicación en abril de 2015, del cuestionario de percepción de Clima Organizacional PSCLADE C23/6 (García-Tascón, 2008) a un total de 303 empleados de organizaciones deportivas públicas, privadas y asociativas de las tres provincias de la Comunitat Valenciana, de los cuales el 63% eran hombres y el 40.5% que se hallaban en el grupo de edad comprendido entre los 26 y 35 años.

Se obtuvieron resultados relevantes en cuanto al hecho de que en las dimensiones de motivación y supervisión existen diferencias significativas entre sector público y clubes deportivos, siendo éstos últimos, los que tienen puntuaciones más altas en los factores anteriores. La investigación afirma que, en clubes deportivos, se exponen características principales como la motivación intrínseca que tienen los empleados o trabajadores voluntarios de este tipo de entidades en muchos casos. El tejido deportivo asociativo debería de prestar más atención a la dimensión de seguridad englobando esta, las condiciones ambientales de la organización (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación). Este factor requiere leve esfuerzo para mejorarlo y puede aumentar notablemente la percepción del Clima en la entidad y con ello, la productividad.

Los resultados permiten identificar dos áreas de mejora prioritarias sobre las que incidir de forma más profunda: fomentar la política de formación y capacitación, y

establecer estrategias de supervisión y reconocimiento en las diferentes entidades. Ello evidencia que, para lograr un CO óptimo, las empresas deben mejorar estos indicadores.

La autora, desde el análisis antes expuesto, considera que el CO diagnostica la percepción de los empleados y nos ofrece información relevante sobre su potencial productividad, en qué medida le pueden afectar factores internos y externos a la propia organización y, en consecuencia, su capacidad para lograr los objetivos (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft, 2010). No se debe olvidar que las personas de la organización tienen motivaciones y metas personales que afectarán a su implicación en el trabajo. Esta implicación en el trabajo y la motivación intrínseca se incrementarán si la dirección es capaz de integrar con eficiencia dichas motivaciones y metas del empleado dentro de las labores a realizar.

En Latinoamérica, Burga y Vela (2017) realizaron una investigación de alto valor científico titulada “El clima organizacional del Instituto Peruano de Deporte – IPD en el año 2016”, en Perú, en el instituto que coordina con los organismos del Sistema Deportivo Nacional, formula e imparte la política deportiva, recreativa y de educación física. Organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional, el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías. Ello evidencia la importancia de contar con un ambiente laboral favorable, sin embargo, la investigación toma como punto de partida, disfunciones en el comportamiento organizacional de sus colaboradores, al no existir una integración del nivel de equipo, en la ejecución del trabajo, centrados en sus propias funciones y responsabilidades, sin una integración adecuada. Se consideró pertinente, llevar a cabo un diagnóstico de su clima organizacional, para revelar las dimensiones del ambiente de trabajo en las cuales tiene debilidades o fortalezas, información que se constituye en línea de base, para plantear planes y actividades que permitan mejorar el trabajo organizacional, lo que, a su vez, permitirá el logro de la visión y misión institucional.

La investigación asume la concepción de Chiavenato (2009) sobre CO:

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por

los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El concepto de clima organizacional es la amplificación a nivel organizacional del concepto de motivación en el nivel individual. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por Este, en buena cuenta hay una retroalimentación recíproca. (p. 32)

La investigación afirma concepciones importantes en torno al hecho de que la carencia de un buen clima organizacional, incide negativamente en el rendimiento de los colaboradores, así como también en la salud, en su bienestar personal y familiar.

La investigación parte de una hipótesis: el CO es desfavorable en la institución deportiva. Los instrumentos aplicados fueron “escala para medir el clima organizacional”, desarrollada por Chumbes (2008), en una muestra de 136 colaboradores del IPD – Iquitos. Los resultados de la investigación determinaron el clima organizacional en la entidad en estudio es percibido predominantemente como “regular”, es decir, que no se aproxima debidamente a un clima organizacional favorable. A nivel del análisis por dimensiones, se observa que en ocho de las diez dimensiones medidas, los resultados son muy favorables, en las otras dos dimensiones son esencialmente regulares. Siendo la dimensión “remuneración” la que sesga hacia abajo el resultado global. La dimensión “compromiso” es la de mejor percepción, lo que indica que los trabajadores se identifican con su trabajo y manifiestan lealtad a su organización. La dimensión “remuneración” es la que presenta un mayor déficit en la percepción de los trabajadores. En particular, la subdimensión de la remuneración monetaria, en la que se percibe que dista negativamente de lo que consideran el promedio del mercado.

Como conclusión de la investigación, se establece que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral de los colaboradores e implica una referencia de los miembros respecto a su estar en la organización. Por tanto, un clima favorable conllevará a la predisposición de un trabajo óptimo, lo cual tendrá un impacto positivo en la enseñanza, aprendizaje y la construcción de nuevos conocimientos.

Por lo tanto, el clima organizacional, de acuerdo a los criterios de la autora de la

presente investigación, es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional, se ha convertido en un factor clave para el continuo mejoramiento del ambiente organizacional que permitirá una mayor productividad, sobre la base de un talento humano satisfecho; estudios recomiendan en toda empresa, establecer estudios sobre CO para poder contrarrestar cualquier dificultad que se presente en cuanto al ambiente laboral.

En México, se realizó un estudio en torno al tema “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano” (Pedraza, 2018), determinando que en los momentos actuales, es fundamental indagar y realizar diagnósticos sobre los aspectos intangibles que forman parte de la gestión del capital humano, con la finalidad de generar nuevos conocimientos para la toma de decisiones, para el mejoramiento de las condiciones del entorno para el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal.

Se plantearon como objetivo, analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas, llevando a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Se aplicó cuestionario a personal de organizaciones que accedieron participar. Se conformó muestra a conveniencia de 133 encuestados, aplicando estadística descriptiva para su caracterización. Los factores determinantes del clima y satisfacción laboral se identificaron con análisis factorial exploratorio y en la valoración de la relación entre ambos constructos el análisis de regresión.

Se observó en el presente estudio, de acuerdo a los criterios de la autora de la presente investigación, que la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto, son tres componentes que tienden a explicar la satisfacción general intrínseca y extrínseca de cada uno de los colaboradores en las tres organizaciones analizadas. De allí que fortalecer políticas y prácticas de administración de talento humano, enfocadas a alentar el orgullo de pertenecer a la empresa, a impulsar el trabajo en equipo, la lealtad y la alineación de intereses colaborador-organización, son aspectos que dan forma a la identidad, que es una propiedad o característica de las organizaciones que valoran a sus miembros.

El clima organizacional es, sin dudas, un factor clave en la calidad de vida laboral, si se considera que constituye el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución.

En Ecuador, desde la Universidad de Guayaquil, se llevó a cabo una investigación por Núñez (2016), en torno al tema "Estudio del clima laboral en un área de servicio de un Club Deportivo Social", con el propósito de establecer si el clima laboral del Bar Piscina de un Club Deportivo Social, incide en el comportamiento y desempeño de los colaboradores para lograr mejoras en el servicio al cliente, aportando una Propuesta de un Plan de Mejora del clima laboral para lograr el compromiso y motivación del personal del área del Bar Piscina a fin de crear una cultura de mejora continua en el servicio al cliente.

Para la recolección de los datos se aplicó la encuesta del Modelo de las Seis Casillas de Marven Weisbord (1976), que mide siete variables: propósitos, estructuras, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos auxiliares y actitud para el cambio. Se utilizó el Modelo de Weisbord mencionado antes, debido a que a través de los resultados se puede evaluar cada uno de los aspectos que influyen en el clima organizacional también las interrelaciones entre las variables y determinar un plan de acción para mejorar la convivencia y la cultura empresarial. Se encuestaron a 18 personas del servicio en rangos de Supervisores a saloneiros y a 12 personas del área de cocina de ese sitio de expendio cuyos rangos también fueron desde Sous Chef a pocilleros, con la finalidad de tener un espectro más amplio para poder evaluar los resultados.

La investigación pudo comprobar que el clima laboral en esa área de estudio, es satisfactorio, el sentir de los trabajadores con respecto a su estructura organizacional y liderazgo son buenas. Así mismo se considera que su remuneración está, en términos generales, acorde a su labor en el Club y que consideran que debe haber también incentivos que motiven a mejorar la fidelidad y la productividad. A pesar de la calificación presentada, hay que considerarlas como puntos a reforzar y mejorar sobre todo en los aspectos relacionados a los casilleros de Relaciones y de Recompensa.

La investigación corrobora y reafirma la concepción de que el contar con un buen clima organizacional es un factor de gran importancia para la obtención de un buen servicio al cliente. De hecho, un clima organizacional en el que se presente un alto grado de conocimiento de los objetivos por parte de los empleados, en el que se presentan altos grados de cooperación, liderazgo y motivación, acompañado de un adecuado proceso de toma de decisiones y un buen estilo de ejercer control, da como resultado trabajadores motivados y enfocados en cumplir las metas y los objetivos de la organización y, por lo mismo, concentrarán su trabajo en lograr la excelencia en el servicio al cliente.

El clima organizacional, a criterio de la autora de la presente investigación, de acuerdo al análisis de la investigación citada, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: las características del ambiente de trabajo, así como la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes.

De igual manera, la autora considera que el estudio de clima laboral, desde las perspectivas de las investigaciones consultadas, se basa en cinco incisos:

- Liderazgo: Se exploran las categorías de dirección, estímulo, trabajo en equipo y solución de conflictos.
- Motivación: Agrupan las categorías: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo.
- Reciprocidad: Las categorías son: aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución, equidad.
- Participación: Sus categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucrarse en el cambio.
- Comunicación: Las categorías son: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación, estilos de comunicación.

Podría definirse, de acuerdo a los criterios de la autora de la presente investigación, como la actitud de cada colaborador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser. El medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad.

“De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento” (Vélez, 2017, p. 23). La calidad del clima laboral depende del liderazgo de los directivos, de su incidencia en las actitudes y comportamientos de los colaboradores en sus puestos de trabajo; cómo se desempeñan y asumen las tareas asignadas.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, deben garantizar un ambiente laboral favorable, de unidad entre los miembros de la organización, de crecimiento profesional y superación constante para todos sus colaboradores. Las políticas de mejoramiento del talento humano como alternativa que garantizará el éxito y el posicionamiento como institución de excelencia.

Para la autora, Vélez (2019), clima organizacional debe ser definido como:

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. (p. 29)

Desde estas perspectivas, puede afirmarse que, en toda empresa, la calidad de la vida laboral, depende en gran medida, del entorno, el ambiente, el aire que se respira en una

organización. Por tanto, mejorar la vida laboral lleva implícito acciones para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones, de manera óptima en condiciones favorables en cuanto a ambientes de mayor profesionalidad, confianza, relaciones cordiales y comunicación constante entre todos sus miembros. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento de los colaboradores, se ha convertido en un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo.

Para el análisis del clima de una organización, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. En este sentido, medir el clima organizacional, requiere de observaciones directas en la empresa, o del análisis a través de encuestas que se aplican o entrevistas a sus principales funcionarios. Lo importante es conocer las perspectivas de los colaboradores en cuanto a su entorno laboral.

El clima organizacional, sin dudas, va a hacer referencia al entorno físico y humano en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, así como a factores de su motivación: a mayor motivación existirá un clima laboral positivo, mientras que si el personal de la organización no se encuentra motivado el clima laboral sería muy negativo, hacia la generación de conflictos. Por ende, para que exista un desempeño adecuado es importante contar con un clima organizacional positivo.

De acuerdo a lo antes expuesto, es relevante el criterio de Arroyo (2012) en su libro *Habilidades Gerenciales* donde establece lo siguiente:

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. (p. 63)

Para la autora de la presente investigación, el CO constituye las percepciones e interpretaciones de los colaboradores sobre la institución de trabajo, incidiendo directamente en su motivación y satisfacción laboral, por ende, en su desempeño. El CO, genera una incidencia significativa en el modo de actuar de los colaboradores, su entorno y el medio en que se desenvuelven, incide en la calidad de su desempeño, en el alcance de las metas, de los objetivos y proyecciones de la empresa en cuanto a su rendimiento y productividad. La atmósfera que rodea el ambiente de trabajo, puede determinar significativamente, la calidad de los servicios, la productividad y competitividad.

Un CO adecuado, permitirá que los colaboradores muestren eficiencia en el cumplimiento de sus tareas, contribuyendo al éxito empresarial. Los resultados, los objetivos cumplidos serán un hecho alcanzable en la medida que los colaboradores consideren el entorno como un ambiente positivo y ameno, que refleje relaciones interpersonales y comunicación altamente efectiva; valores, actitudes, aptitudes y creencias, siendo estas cualidades las que impulsarán a los colaboradores a un mejor desempeño laboral.

El CO favorable se convierte en una herramienta decisiva para alcanzar competitividad en las instituciones públicas o privadas. Para dichas instituciones, debe ser prioridad, la creación de mecanismos para fortalecer el CO y que sea favorable, debido a su incidencia en el desempeño laboral, al integrar las percepciones del colaborador en torno a: estilos de dirección, procesos y procedimientos, políticas, horarios, capacitaciones, calidad de vida laboral, relaciones laborales, instalaciones físicas, comunicación, recompensas e incentivos recibidos, además de integrar aspectos en torno a la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Cubillos, et. al, 2014).

Se debe medir periódicamente el CO; de igual manera, “para que la medición del clima sea eficaz, es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y, finalmente, el diseño, la puesta en marcha y el cumplimiento de un plan de acción” (Cubillos, et. al, p. 23).

2.1.2. Características del Clima Organizacional

Es importante mencionar ciertas características que permiten analizar de forma integral al CO:

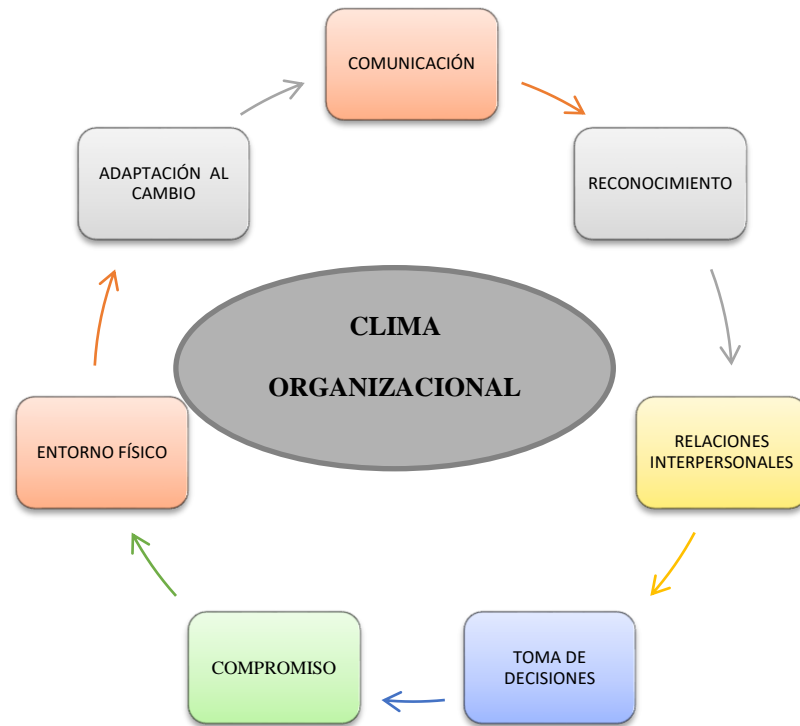


Figura 1 Características del CO

Fuente: Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Elaboración propia

El CO desde la Figura 1, permite afirmar que las cualidades del ambiente organizacional en el que perciben o experimentan los colaboradores, influye en su conducta. Su impacto se manifiesta a través de la percepción que tienen sobre sus entornos laborales. Por tanto, el CO, no solo permitirá entender mejor no solo cómo funcionan las organizaciones, sino también dará un alcance de la intervención que permite mejorar los resultados organizacionales en el desempeño y la productividad de los colaboradores. Es responsable de las variaciones en la motivación personal, la satisfacción y/o la productividad de cada miembro de una organización; mediador entre la estructura orgánica de la empresa y las realidades sociales de la conducta individual. Por lo tanto, el CO busca constantemente el entorno psicosocial, y, con ello, la mejora en los procesos internos de la empresa, cumpliendo un rol importante en relación a las cualidades y particularidades dadas en el ambiente laboral, las cuales

son sentidas, percibidas o experimentadas por los colaboradores dentro de su entorno y que influyen sobre su conducta.

Se entiende el clima organizacional como “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados” (Govea y Zuñiga, 2020, p. 33). Sus dimensiones se relacionan con factores claves: realización personal y autorrealización, donde la apreciación del trabajador referente a las posibilidades que le ofrecen en su empresa o a un área laboral, para que se pueda desarrollar personal y profesionalmente respecto a una actividad en específico y con vista al futuro, de modo que les permitan realizarse crecer personal y profesionalmente, es determinante. De igual manera, el involucramiento laboral, referente al compromiso que tiene cada miembro con respecto a los valores y objetivos organizacionales de la empresa para lograr las metas establecidas, así como también un desempeño laboral destacado, reflejado en sus buenas costumbres diarias. La Supervisión, como el espacio donde se proporcionan calificaciones del colaborador sobre su funcionalidad y nivel de significancia a los superiores directos, enmarcándose el hecho del control dentro de las actividades diarias. El rol de ellos, incide en las conductas de los colaboradores y en su percepción del ámbito laboral.

Comunicación, referida al nivel de fluidez, claridad, celeridad, precisión y coherencia de la información referente a la comunicación interna de la organización. Una organización se vuelve efectiva debido a buenas prácticas comunicacionales ejecutadas entre sí con todos los colaboradores, pero de la misma manera se obtienen bajos rendimientos cuando la comunicación adopta múltiples direcciones de mando, ya que pasar por muchas vías se pierde el contacto directo con las demás áreas, creando obstrucciones a la obtención de una comunicación efectiva. Condiciones laborales, en cambio, hace referencia a cuando la empresa u organización provee efectivamente o no los elementos materiales, psicosociales y económicos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias encomendadas, de tal manera, que existan las facilidades del caso para la contribución a la mejora de sus actividades (Bardales, 2016).

En síntesis, para el análisis de la relación del CO con el desempeño laboral, es importante considerar que el clima organizacional es la forma cómo se desenvuelven

las empresas, creando un ambiente que puede ser o no ideal para el colaborador, generando motivación o desmotivación, satisfacción o insatisfacción. Por ende, constituye el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo. En este proceso intervienen las creencias, actitudes, grado de participación, motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo; resultado de la interacción entre la idiosincrasia, necesidades, habilidades, intereses de los miembros de la organización y la estructura de la misma. “El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (Torcoroma, et.al, 2017). Por ello, incide significativamente en el desempeño laboral si se considera que cada colaborador asumirá sus funciones y dará lo mejor de sí, en la medida que se sienta satisfecho con su entorno laboral. Es evidente la relación entre desempeño laboral y CO, siendo necesario abordar los fundamentos teóricos conceptuales de desempeño laboral como categoría de investigación, como premisas para entender su interrelación con el CO.

El clima laboral es todo aquello que rodea a los colaboradores e incide en el desempeño de las tareas que se le asignan (Sunarsi, 2019). De acuerdo con Schultz y Schultz (2015), las condiciones del clima laboral llevan implícito, factores físicos, psicológicos y las regulaciones laborales que generan cambios y afectaciones en la satisfacción laboral y la productividad en el trabajo. Sunarsi (2019) considera factores específicos como la salud, seguridad, servicio, reglas de comunicación, facilidades para el trabajo, entendiéndose como el contexto de las actividades laborales con el que cotidianamente cada trabajador interactúa.

El clima laboral se convierte en un ámbito holístico que integra aspectos y dimensiones claves para alcanzar bienestar y armonía de satisfacción en cuanto a los requerimientos organizacionales y personales, e incide directamente en la productividad y el desempeño laboral de cada miembro de una organización. También puede entenderse, de acuerdo al criterio de la autora de la presente investigación, como la manifestación percibida por los miembros de una organización en relación al trabajo y al ambiente físico que se produce, en especial a las relaciones que se producen en ese entorno.

En efecto, se ha identificado una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño del empleado. Es así de acuerdo a Badrianto y Ekhsan (2020), que el clima laboral

provee la sensación de seguridad a los empleados y favorece un óptimo trabajo en la medida en que afecta sus emociones; suele aparecer junto y simultáneamente con la satisfacción laboral con lo cual ambos se convierten en decisivos en el desempeño laboral. Sunarsi (2019) argumenta que un adecuado clima laboral podría dar lugar a que los empleados se sientan confortables y cumplan con cada uno de sus deberes.

2.2. Desempeño Laboral

Bardales (2016) define al desempeño laboral como los modos de ser y hacer de cada colaborador para realizar sus labores o tareas, actividades, funciones asignadas, en correspondencia con el perfil del puesto de trabajo y competencias asumidas. Además, la forma como se desempeñe incide significativamente en el desempeño general de un grupo de personas, porque el comportamiento individual condiciona el comportamiento de la organización. Un adecuado desempeño incrementa las posibilidades de alcanzar el éxito organizacional. En tanto el desempeño de las personas, de un conjunto de personas y la empresa influyen significativamente en el CO (Chiavenato, 2009).

En este sentido, el desempeño laboral está asociado al cumplimiento y el resultado de las labores de un puesto de trabajo, de acuerdo a características personales como nivel de laboriosidad, empeño, dedicación, lealtad, compromiso, productividad individual de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto, así como la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y las condiciones que brinda la empresa para su óptimo desempeño. Cada colaborador aporta a su empresa en la medida que se desempeña con eficiencia, con compromiso desde las diferentes actividades y conductas asumidas las cuales contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales y al logro del éxito y competitividad empresarial.

La medición del desempeño, desde lo antes expuesto, permite identificar debilidades en la organización, así como insatisfacciones o factores de desmotivación desde la percepción del colaborador, como base para la toma de decisiones sobre el talento humano, en torno a necesidades de capacitación y desarrollo, mejoras de las condiciones del puesto de trabajo, de su entorno, de las relaciones interpersonales y sistemas de recompensa que pueden determinar su nivel de desempeño (Morán, 2016).

En el desempeño laboral se encuentran implícitas diferentes habilidades y competencias que poseen cada uno de los colaboradores de las diferentes instituciones. Actualmente, se consideran habilidades como dominio tecnológico, científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, en las relaciones interpersonales y su formación e términos de valores éticos. Sin embargo, se deben considerar aspectos como la emocionalidad, el nivel de responsabilidad al desempeñarse en las actividades encomendadas, es decir, cumplir con la función que viene a ser parte de su obligación; la puntualidad, la participación, actualizar sus conocimientos, ceñirse a las políticas de la empresa, así como las relaciones interpersonales (Bardales, 2016) donde el CO determina el nivel de interrelación entre colaboradores. La motivación condiciona la disposición deseada por la persona para realizar alguna labor en específico, siendo necesario analizar cómo alcanzar en los colaboradores mayor compromiso y motivación con la organización y con su labor. Sin dudas, las funciones asignadas y el contexto en el que se tienen que desenvolver, es representativo para su desempeño.

Ureta (2018), al respecto, afirma que el desempeño laboral está vinculado con el hecho de ejercer un conjunto de actividades, responsabilidades y obligaciones que son inherentes a un puesto de trabajo, cargo u oficio; en pocas palabras, corresponde al rendimiento que tiene una persona al momento de realizar el trabajo que le fue encomendado. Sin embargo, la evaluación del desempeño se encarga de medir la eficacia y eficiencia de hacer un trabajo específico, acorde con el cumplimiento de las tareas que le son asignadas a una persona, y que van alineadas con los objetivos de la organización, para lo cual, el desempeño es medido con base en pruebas de carácter práctico, psicológico o demás aspectos que sean pertinentes por las direcciones encargadas del manejo del Talento Humano.

Guerra (2020), define al desempeño laboral como “el desenvolvimiento de cada persona que cumple una jornada laboral dentro de una empresa u organización, el cual está ajustado a las exigencias y requerimientos de dicha empresa, de tal manera, que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos en la empresa u organización” (p. 24).

A su vez, Chiavenato (2010) considera que el desempeño laboral como “el conjunto de comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los

objetivos de una empresa u organización” (p. 49). En ese sentido, afirma que la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización es un buen desempeño laboral. Asimismo, también plantea que la influencia de las expectativas que tienen sobre sus trabajos afecta en gran medida al desempeño que tienen acerca de sus puestos, su armonía y sus actitudes orientadas a los logros. Por lo tanto, las habilidades y conocimientos se vinculan fuertemente con el desempeño, y con ello, las acciones de cada colaborador, que son las que al final ayudarán a conseguir los objetivos de una empresa. Según lo mencionado, se puede considerar, a juicio de la autora, al desempeño laboral más como una acción y no un resultado producido por una acción; acciones que además fungen como componentes que se deben establecer para determinar una conducta, o el procedimiento por el cual todas las metas organizacionales están asociados de manera directa al desempeño laboral y que estas metas, se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de las mismas.

Se debe considerar el análisis de los factores y dimensiones del CO en la medida que facilitará la comprensión de las categorías, así como de la propia concepción de la investigación, entendiendo que el desempeño laboral no es solo el dominio de habilidades y competencias, sino abarca las condiciones de la organización, los cambios que pueden acontecer y que inciden directamente en la actitud del colaborador ante el cumplimiento de sus tareas, de ahí que tenga una estrecha relación con el CO.

La Figura 2 muestra esta relación como premisas para el análisis de los factores con detenimiento y de las dimensiones que conforman el desempeño laboral siendo relevante la información encontrada desde la investigación documental.

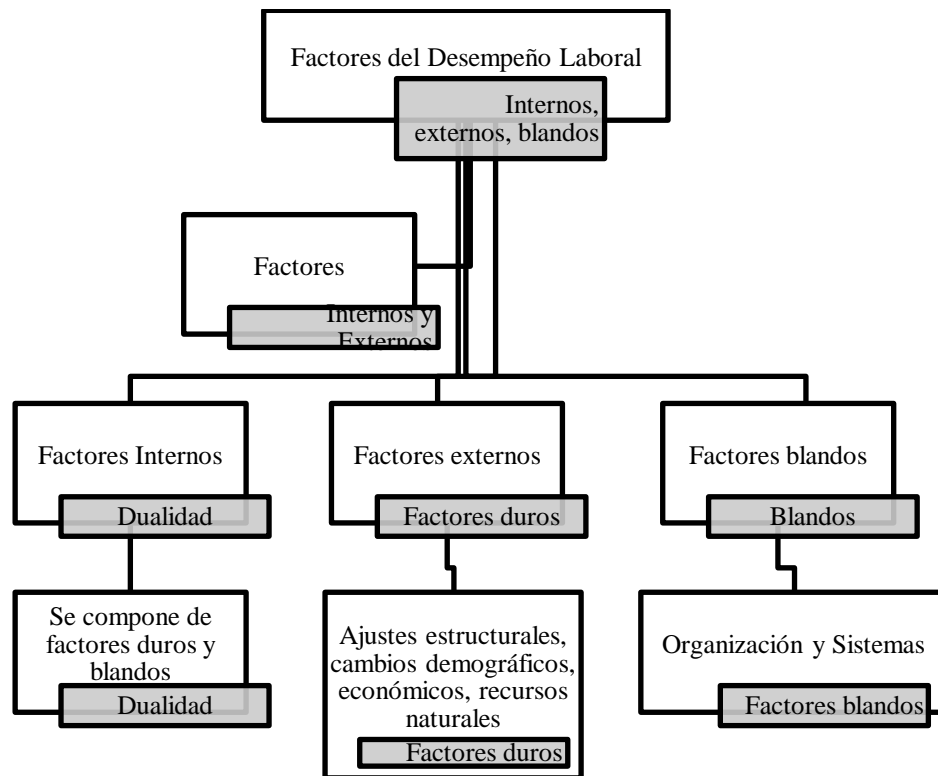


Figura 2 Factores del desempeño laboral

Fuente: Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú
Elaboración propia.

Desde la figura anterior, se puede entender que el desempeño laboral desde la propuesta del autor Quispe (2015), incluye factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad, como son los factores internos y externos del desempeño laboral. Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros, incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Los factores duros, se relacionan con la productividad que significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; que puede ser mejorado, mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control

de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Los factores blandos, se considera que se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los colaboradores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.2.1. Factores externos.

La productividad determina en gran medida, los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la

productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales. Recursos naturales.

Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral

Dimensión Productividad laboral (D'Alessio, 2012), definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo. “La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render, 2010, p. 32). “La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & González, 2013, p. 25). Por lo

tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos.

Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: por un lado, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, por otro lado, aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad. Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado.

No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo. La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido. (Quispe, 2015).

La productividad, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado. “La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 2010, p. 34). En este caso, se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.

Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

2.2.3. Dimensión eficacia

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Coulter, 2011. P. 17). La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Da Silva, 2011). La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva (Andrade, 2012). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

2.2.4. Dimensión eficiencia laboral

Eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles (Chiavenato, 2010). Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

En este sentido, existen factores que impiden el buen desempeño laboral de los colaboradores, como la falta de cohesión en cuanto a la presión recibida por su equipo, la desorganización del equipo además cuando reconocen que no se sienten parte de un equipo donde exista colaboración estrecha; la influencia del líder, incide en la medida que pueden presentarse dificultades en cuanto a la falta de confianza del supervisor en el trabajo desempeñado en cada una de sus áreas, falta de preocupación por su bienestar

enfocados al cumplimiento de metas, por lo que se puede afirmar que estos factores llegan a convertirse en estresores laborales.

El desempeño laboral puede definirse como el nivel de ejecución alcanzado por cada colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, constituyendo el conjunto de acciones que ejecutan para dar cumplimiento a las tareas asignadas, por lo que su desempeño es eficiente. Está fundamentado en las normativas establecidas, las políticas aprobadas y los criterios estandarizados de calidad y eficiencia que regulan justamente el desempeño de los colaboradores; sin olvidar los factores subjetivos que condicionan el desempeño de cada colaborador (Peña, Díaz y Carrillo, 2016). Chiavenato (2012), afirma que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones significando un factor determinante en el crecimiento institucional y en el alcance de sus objetivos. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Peña (2017) afirma que el desempeño laboral es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Para alcanzar el éxito, por tanto, las organizaciones deben considerar que el bienestar laboral tiene un impacto considerable sobre el capital humano, convirtiéndose en un referente estratégico de primer orden. Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es el de la autora Vélez (2019), que mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables, además de una habilidad adquirida que requiere sustentarse en la experiencia.

El desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad,

comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño (Peña, Díaz y Carrillo, 2016).

El desempeño laboral es el resultado final de todas las actividades que realizan los colaboradores, dentro de una organización; y que como tal pueden tener un impacto satisfactorio o no para los intereses de la institución, especialmente para el cumplimiento de las metas trazadas en la planificación estratégica (Torres, 2014). Sin embargo, a simple vista no puede determinar esto y, por lo tanto, implica un instrumento de medición que ayude a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos; de ahí que deriva el término evaluación del desempeño, ya sea a nivel individual o por departamento. La evaluación del desempeño ayuda a establecer un factor diferenciador en la toma de decisiones, para aplicar correctivos según lo determine el caso, para tratar de alinear el desempeño de los colaboradores con los intereses que persigue la organización.

Colin (2014) hace un cuestionamiento sobre “hasta qué punto una compañía cumple o no sus metas” (p. 12); enfatizando en la necesidad de evaluar el nivel de efectividad de los funcionarios, para detectar las metas de cada departamento de la compañía, y evaluarlas mediante índices y parámetros que sean válidos para la alta dirección. Para Alles (2014) la evaluación del desempeño puede establecer “una brecha entre lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen las expectativas, y cómo hacer para mejorar estos resultados” (p. 27). De esta manera, el objetivo principal de la evaluación del desempeño no es buscar responsables de los problemas para despedirlos, ni tampoco determinar quiénes han sido los responsables del éxito para duplicarles el sueldo o subirlos de posición, sino que más bien, busca determinar el grado de satisfacción de los colaboradores, mediante el empleo de estrategias necesarias que, ayuden a mantener los resultados, o fortalecer el conocimiento a través de capacitaciones. Sin embargo, en muchas entidades suele haber temor y recelo al momento de establecer los procesos de evaluación, y existe cierto rechazo por algunos colaboradores, especialmente si tienen varios años en la organización y perciben la contratación de nuevas personas, o interés de renovación de procesos por parte de la entidad (Rodríguez y Jaramillo, 2020); lo que a veces genera un ambiente de tensión entre los trabajadores porque no saben cuál es el futuro que les depara, y

lastimosamente, estos procesos son malinterpretados como una forma de premiar o castigar el desempeño, cuando el propósito es hacer garantizar la sostenibilidad de la empresa y alinearse al cumplimiento de las metas empresariales evitando los factores que limitan el desempeño mencionados en la Figura 3:

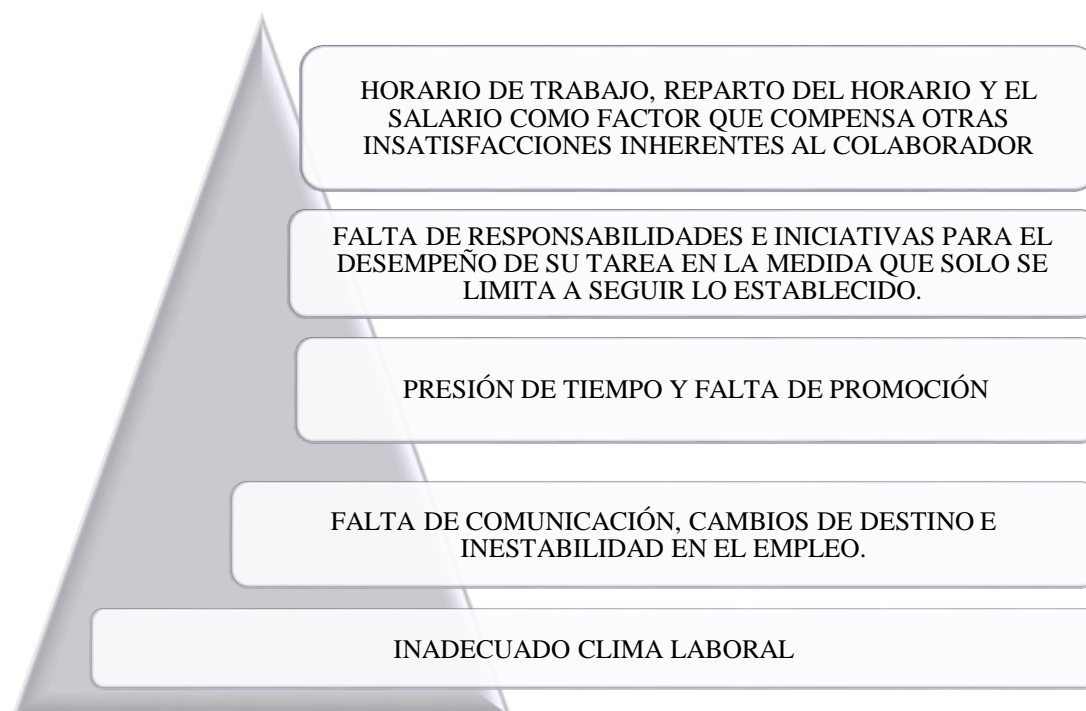


Figura 3 Factores que limitan el desempeño laboral

Fuente: Chanamé, D. y Paiva, R. (2020). Estrategia para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú.

Elaboración propia

Las empresas de servicio, como es el caso de la Federación Deportiva de la provincia de Cotopaxi donde se lleva a cabo la presente investigación, para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del colaborador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación de acuerdo a la propuesta de Chanamé y Paiva (2020), como muestra la Figura 4:

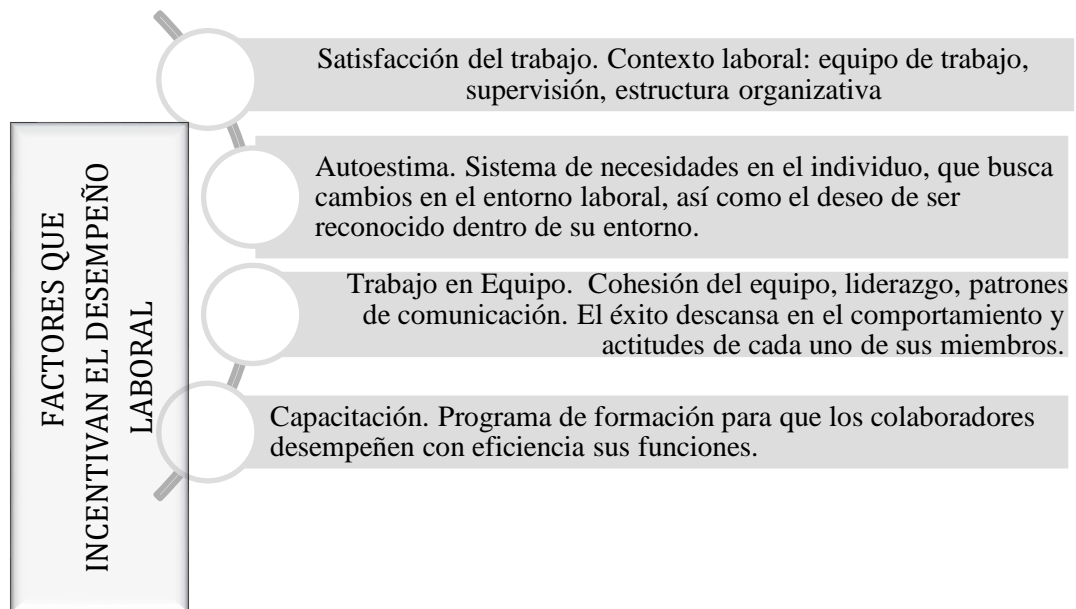


Figura 4 Factores que incentivan el desempeño laboral

Fuente: Chanamé, D. y Paiva, R. (2020). Estrategia para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú.

Elaboración propia

El desempeño laboral sin dudas, implica el comportamiento de los colaboradores en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la empresa o institución. Abarca las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Es el grado en que cada integrante de la organización, cumple los requisitos de su trabajo, el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el colaborador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

En la actualidad, el clima organizacional y el desempeño laboral son temas de gran importancia en las organizaciones en la medida que enfocan la gestión al continuo mejoramiento de cada una de las empresas e instituciones, si se tiene en cuenta que cuando la empresa posee un ambiente laboral apropiado para sus colaboradores y un buen equipo de trabajo, los resultados son vistos en el desarrollo y productividad de la misma, y como resultado, se tienen metas y logros alcanzados por la organización. Ahora bien, por ello se considera que el desempeño laboral y el clima organizacional son factores claves en el desarrollo de la empresa y en el presente proyecto se pretende

conocer esa importancia al identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral específicamente en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

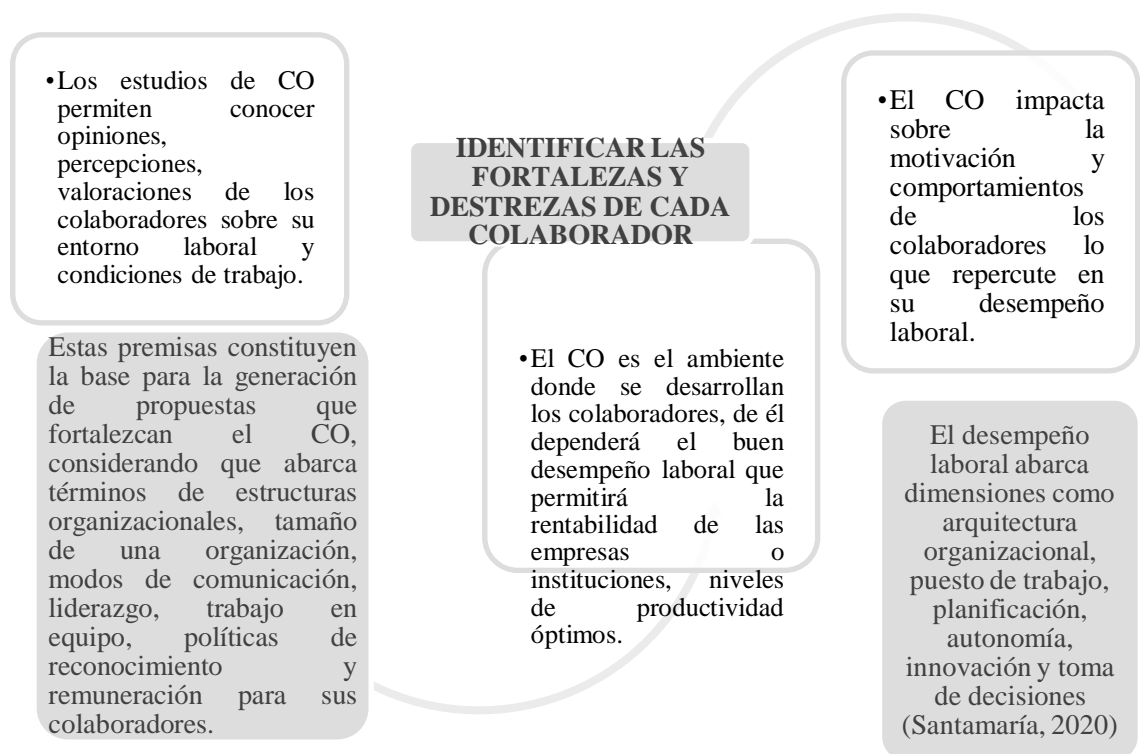


Figura 5 Representatividad de la interrelación entre clima organizacional y desempeño laboral
Elaboración propia

Un buen Ambiente Laboral influye a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura, permitiendo que los servidores públicos se comprometan a ser responsables con la organización logrando un rendimiento de manera eficiente y eficaz, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral. El clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso con la estrategia de la empresa.

El clima organizacional es el ambiente donde la persona desempeña su trabajo y de cómo un jefe puede tener una mejor relación laboral con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución, todos estos elementos van conformando lo que se

denomina clima organizacional que se puede convertir en un factor que incrementa el desempeño laboral o que lo frena; también puede ser un factor de discusión e influencia en el comportamiento de quienes integran una organización. Es el criterio personal considerando la “percepción” que los colaboradores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que inciden diariamente en el desempeño de la misma.

Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando esta falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logre que los subordinados se sientan bien en la organización y comiencen a pensar seriamente en cambiarse a otra que le rinda mejor compensación económica, ocasionando la fuga del buen capital humano que existe.

De acuerdo con Chiavenato (2010), la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera, que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de talento humano para las personas que trabajan en las organizaciones.

En Ecuador la mayoría de las instituciones gubernamentales aún utilizan estos sistemas caducos para la realización y prestación de servicios públicos, considerando que su personal de colaboradores trabaja como máquinas productoras no tomando en cuenta el capital humano para mejorar el servicio. La Federación Deportiva de Cotopaxi es una de tantas organizaciones gubernamentales que tiene la necesidad de cumplir la mejora continua a través de un buen ambiente de trabajo.

En este sentido, se ha podido observar problemas con el desempeño de los colaboradores de la institución tales como:

- Falta de conocimiento técnico en los funcionarios.
- Dificultades de comunicación entre los clientes internos y externos.
- Alta rotación del personal.

- Baja rendimiento en las actividades comunes que realizan los colaboradores.

Todos estos problemas, por lo general , son causados por un clima tenso dentro de la empresa, es así que también se pudo observar que los funcionarios trabajan bajo alta presión laboral, lo que genera conflictos entre compañeros, donde los colaboradores están obligados a cumplir con los reglamento de la empresa y nunca le dan un valor agregado a su trabajo, ya que no se sienten cómodos con su labor diaria rindiendo lo mínimo posible, lo que ocasiona en gran magnitud, el servicio que brinde la institución a sus usuarios no sea eficiente eficaz y rápido en la atención dentro de la institución.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ubicación

La Federación Deportiva de Cotopaxi, es una institución dedicada a planificar, fomentar, controlar y coordinar el deporte formativo con miras al Alto Rendimiento. Se ubica en la ciudad de Latacunga, en la parroquia Ignacio Flores, Avenida Cívica 0 y Santiago Samora sector La Laguna.



Figura 6 Ubicación de la FDC

Elaboración propia

Los métodos de manejo del talento humano en dicha institución, pueden ser obsoletos, sin embargo, se exige a toda la organización alcanzar objetivos planteados de forma satisfactoria, aunque con una metodología inadecuada. La insatisfacción generada en estos espacios guarda relación con las condiciones de trabajo, conducta laboral y rendimiento. Mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas, hay factores ligados a la interacción con los superiores, así como aspectos organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción en el personal.

La insatisfacción laboral en el personal de la Federación Deportiva de Cotopaxi, genera un conjunto de dificultades que alteran el nivel de rendimiento de las funciones y produce malestar entre sus empleados. Además, es notorio que en la Federación

Deportiva no existen políticas de reconocimiento y motivación, se presume que el personal se encuentra insatisfecho al no poder realizar eficientemente sus actividades, satisfacción que se necesita para obtener un índice adecuado de productividad tanto a nivel profesional como a nivel personal. Lamentablemente el deficiente manejo de una gestión humana en las instituciones públicas, fomenta este tipo de procedimientos nulos en los programas de satisfacción, capacitación, motivación e incentivos, razón que fundamenta, el nivel de rendimiento inadecuado de los colaboradores.

3.1.1. Características socioeconómicas, demográficas, ambientales.

La Federación Deportiva de Cotopaxi, mantiene escuelas permanentes de ajedrez, atletismo, baloncesto, fútbol, natación, entre otras disciplinas, con el propósito de fomentar y sustentar la preparación de deportistas que representen a la provincia, en las disciplinas convocadas a los juegos deportivos nacionales, además generar proyectos sustentables que permitan la erradicación progresiva del sedentarismo y promuevan hábitos de vida saludables entre la población. Mantiene la institución una política sostenible con el medio ambiente, una estructura de acuerdo a los lineamientos establecidos: un presidente, dos vicepresidentes, vocalías principales, una Administradora General, Asesora Jurídica, Tesorera y el Representante de la Fuerza Técnica.

Integrada por alrededor de 60 miembros, los cuales conforman el talento humano de la institución, responsables de su posicionamiento y éxito. Sus escuelas permanentes, su constante labor en la provincia, ha generado gran satisfacción en los usuarios de todos los estratos sociales, que acuden con sus hijos, familiares, a las actividades que impulsan. Sin embargo, se requiere conocer más de la gestión del talento humano, para promover futuras mejoras.

En sus características socioeconómicas, es una institución pública sin fines de lucro que ofrece servicios a la ciudadanía de manera gratuita para la formación de deportistas y captación de talentos, además para fomentar en la población infantil, adolescentes y jóvenes, hábitos saludables y la práctica de deportes.

Los aspectos demográficos, responden a la composición de la institución. Sus

colaboradores son mayormente de la región sierra ecuatoriana, un 60 % corresponde al sexo masculino y un 40 % al sexo femenino, con un tiempo de servicio de tres a cinco años correspondientes al 70 % de los encuestados, mientras que un 30 % de encuestados, trabaja por más de cinco años; mayormente existen entrenadores.

De los 92 trabajadores, 60 eran casados, 15 viven en unión libre, 15 eran solteros, 9 divorciadas, 1 viudo.

Del 40 % que corresponde al género femenino (n = 24), quienes se encuentran en un 30 % sobre los 35 años de edad; el 11 % son solteras, 20 % son casadas y 9 % divorciadas.

En la población masculina (n=36), 34 % son casados; 40 % de ellos son mayores de 30 años, así como el 20 % viven en unión libre.

En cuanto a los Años de Servicio, arrojó un promedio de 3,8 años, encontrándose el 70 % hasta 5 años de servicio y 30 % con más de 5 años de servicio.

Respecto a las Horas de Trabajo Semanal, el 80 % de la población encuestada afirma que sobrepasa las 40 horas, representando la mayor parte de los encuestados.

Mantiene una relación amigable con el medio ambiente, no afecta al ecosistema ni contamina con su actividad siendo aspectos favorables.

3.2. Equipos y Materiales

Para la investigación, se tomaron en cuenta investigaciones ya realizadas e instrumentos ya validados como insumos principales, para el desarrollo del proceso. En cuanto a los equipos, fueron necesarios computadoras, para la digitalización de la información, así como para la realización de los análisis estadísticos en SPSS Versión 22, insumo también de la investigación.

Tabla 1 Recursos Materiales y Tecnológicos

Descripción	Costos USD
Materiales	
Impresiones	250.00
Copias	80.00
Disco Externo	115.00
Recursos Técnicos y Tecnológicos	
Internet	150.00
Programa SPSS	30.00
Presupuesto Total	625.00

Elaboración propia

3.3. Niveles de Investigación

La investigación es descriptiva que se enriquece en la búsqueda de información sobre cada variable, a fin de emitir juicios de valor objetivos sobre lo que se está analizando.

La investigación descriptiva se orienta a definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés (Hernández Sampieri et. al, 2014).

La investigación es exploratoria en la medida que desarrolla un tema muy poco tratado en las instituciones públicas sobre todo en instituciones deportivas. Es correlacional, porque analiza la relación y nivel de asociatividad entre variables como clima organizacional y desempeño laboral.

3.3.1 Tipos de investigación

La investigación es mayormente bibliográfica y de campo.

La investigación de campo específicamente se realizó en la Federación Deportiva de Cotopaxi, con los colaboradores y directivos.

La investigación bibliográfica se llevó a cabo desde la indagación, lecturas críticas, valoraciones, interpretaciones, paráfrasis, de los textos encontrados afines al tema, como Tesis de investigación, ensayos científicos y artículos indexados. Son importantes los planteamientos de la presente investigación que enriquecen la teoría existente sobre la relación entre CO y desempeño laboral.

3.3.2. Manipulación de Variables

La investigación es No experimental: No existe manipulación de variables.

Por otra parte, Hernández (2014) refiere que este tipo de estudio se caracteriza por la “no manipulación deliberada de las variables por parte del investigador” (p. 152). A su vez, Kerlinger y Lee, (2002) señalan que “la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no son manipulables” (p. 504).

3.3.3. Métodos de Investigación

La investigación aplica el método deductivo en la medida que realiza un estudio diagnóstico en la FDC para el análisis de la situación actual, así como para interpretar el problema identificado.

El método inductivo, se aplicó para la elaboración de las conclusiones a partir de la observación de hechos y los resultados de los instrumentos aplicados.

El método hipotético-deductivo facilitó la formulación de la hipótesis a partir de hechos observados mediante la inducción; unas hipótesis que generan teorías que a su vez deberán ser comprobadas mediante la prueba de hipótesis estadística.

3.3.4. Técnicas de Investigación

La elección de la técnica de investigación más adecuada depende del problema que se desea resolver y de los objetivos planteados, motivo por el cual esta elección resulta

ser un punto fundamental en todos los procesos investigativos.

La presente investigación se sustenta en el paradigma cuantitativo mencionado a continuación, por lo que se basa en la objetividad, teniendo un carácter empírico. Además, en este proceso los datos generados son numéricos, lo que permite establecer relaciones de causa entre las distintas características del fenómeno estudiado.

El objetivo general de la investigación cuantitativa es transmitir numéricamente lo que se está viendo y llegar a conclusiones específicas, observables, generales y repetibles.

En este sentido, se seleccionó como técnica, la encuesta. En esta técnica los datos se obtienen mediante un cuestionario. Esta herramienta se diseña con el fin de medir las características de una población mediante la utilización de métodos estadísticos.

Las investigaciones mediante encuestas se inician con el diseño del cuestionario según los objetivos planteados; luego se determina de qué manera se administrará dicho cuestionario –es decir, cómo se recopilará la información- y cómo se analizarán los datos (Hernández et. al., 2010). Por tanto, la presente investigación presenta los resultados de los cuestionarios aplicados.

3.3.5. Enfoque de la investigación

La investigación se sustenta en el paradigma cuantitativo, considerando que según el criterio de Hernández Sampieri et. al (2014), el enfoque cuantitativo permite generalizar resultados desde la información estadística obtenida que para el caso de la presente investigación, se sumó la información sobre clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, a partir de datos provenientes de un trabajo de campo que requirió de un proceso de selección de colaboradores, población y muestra donde se realizó el levantamiento de datos que fueron registrados, tabulados, cuantificados y analizados desde una perspectiva estadística lo que fundamenta el paradigma antes mencionado. Todo ello permitió establecer la relación investigativa en lo referente a la hipótesis.

3.3.6. Modalidad Básica de la Investigación

La modalidad de la investigación es básica teniendo en cuenta que la investigación se centra en la caracterización, descripción y valoración del problema del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en un contexto determinado, que, en este caso, es la FDC (Hernández Sampieri et. al, 2014) por lo que la presente investigación se enmarca en esta modalidad, al pretender enunciar lineamientos identificados en cuanto a debilidades, fortalezas del clima organizacional para su análisis en relación al desempeño laboral.

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas prácticos (investigación aplicada) (Hernández Sampieri et. al, 2014). La modalidad de la presente investigación, es aplicada, mencionada antes, si se considera que sus propósitos son ampliar el conocimiento científico ya sea en la creación de teorías o replantear las ya existentes. La resolución de problemas amplios y de validez general, constituye el propósito de la investigación aplicada además de aportar propuestas de solución que encierren una novedad y rigor científico.

3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender

Hipótesis de la Investigación:

Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

Estadística Inferencial:

Correlaciones no paramétricas - Hipótesis General

Ho = No existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

Ha = Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data con el Valor p teórico de Cuadro = 0.05. Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Se consideró necesario calcular el coeficiente de Spearman como estadístico de prueba.

3.5. Población

Para la investigación se tomará en cuenta a los directivos y colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC) conformados por:

Tabla 2 Población

Población	Número de colaboradores	Porcentaje %
Colaboradores de la FDC	50	100
Directivos	10	100
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Al no existir una población numerosa, que no sobrepasa de 100 colaboradores, no es necesario determinar una muestra representativa; por lo que se aplicará a todo el universo los instrumentos de investigación.

3.6. Recolección de información

Técnicas e instrumentos utilizados. Nivel de confiabilidad y validez: forma de aplicación.

Para esta investigación, se utiliza la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario.

Según López – Rondán y Fachelli (2015):

“la encuesta se considera en primera instancia, como una técnica de recolección de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recolección de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos de medición donde es característico el anonimato del sujeto y donde se responden las preguntas del cuestionario”.

Instrumentos de investigación

Para la recogida de la información se utilizó como técnica de recolección la encuesta y como instrumento el cuestionario. En el caso específico del presente estudio, se utilizó un cuestionario para percepción de clima organizacional y otro para el nivel de desempeño laboral.

Instrumento Clima Organizacional

Para la variable clima organizacional se utilizó el cuestionario de percepción de clima organizacional de Sonia Palma (Palma, 2004) que se muestra en Anexo 1, el cual se validó como se menciona más adelante. Este cuestionario consta de 50 ítems que miden el nivel de percepción global del ambiente laboral. Los ítems del cuestionario de percepción de clima organizacional están dirigidos a medir 5 dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales, supervisión, que se miden desde un sistema de indicadores.

La dimensión realización personal consta de 10 ítems; tiene como indicadores al desarrollo personal y desarrollo profesional. La dimensión involucramiento laboral consta de 10 ítems, sus indicadores son identificación con la institución y compromiso con la institución. La dimensión supervisión consta de 10 ítems, sus indicadores son apoyo a las tareas y orientación a las tareas. La dimensión comunicación consta de 10 ítems, sus indicadores son fluidez en la comunicación y claridad en la comunicación.

La dimensión de condiciones laborales consta de 10 ítems, sus indicadores son elementos materiales, elementos psicológicos y elementos económicos. Distribución de los factores de estudio en los ítems del cuestionario:

Tabla 3 Dimensiones de estudio del clima organizacional

Dimensiones	Ítems
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El cuestionario de percepción de clima organizacional está estructurado bajo una escala tipo Likert de cinco categorías: ninguna o nunca (1), poco (2), regular o algo (3), mucho (4), todo o siempre (5). Los puntajes finales serán categorizados de acuerdo a la siguiente estructura:

Muy favorable: 210-250

Favorable: 170-209

Mediadamente Favorable: 130-169

Desfavorable: 90-129

Muy desfavorable: 50-89

El cuestionario de percepción de clima organizacional fue resuelto por los colaboradores de la FDC.

Instrumento Desempeño Laboral

Para la variable dependiente de desempeño laboral se utilizó el cuestionario de Desempeño laboral realizado por Rodríguez y Ramírez (2015) adjunto en el Anexo 4, el cual se validó y se adjunta en el Anexo 5. Este cuestionario está compuesto de 28 ítems y fue construido por 4 dimensiones:

Tabla 4 Dimensiones de estudio del desempeño laboral

Dimensiones	Ítems
Responsabilidad	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
Liderazgo y Trabajo en Equipo	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.
Formación y Desarrollo Personal	24, 25, 26, 27 y 28.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Cada ítem tiene cuatro opciones de respuesta, estructurado bajo la escala Likert: Nunca (0), A veces (1), Frecuentemente (2), Siempre (3). De tal forma que en la puntuación final se podrá obtener un puntaje mínimo de cero (0) o máximo de 84 puntos, categorizado de la siguiente manera:

Desempeño laboral bajo: 0 -28 puntos Desempeño laboral promedio: 29-56 puntos
Desempeño laboral alto: 57-84 puntos.

Validez de los Instrumentos.

En toda investigación científica se aplica un instrumento de recolección de datos para medir adecuadamente las variables contenidas en las hipótesis como se ha venido mencionando. Un instrumento de investigación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. Por tanto, debe reunir dos características importantes: confiabilidad y validez.

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. De ahí que un instrumento de medición pueda ser confiable pero no necesariamente válido.

Muchos investigadores eligen la validez cualitativa de su instrumento con juicios de expertos en la perspectiva de llegar a la esencia del objeto de estudio, más allá de lo que expresan los números.

Para procurar la validez del instrumento de medición desde un punto de vista

cualitativo, se realizó la operacionalización de las variables de las hipótesis considerando conceptualización, dimensiones, indicadores e ítems. La operación se sometió al juicio de expertos: un especialista en investigación y un especialista en redacción.

Para el trabajo de los expertos, se diseñó una serie de indicadores para medir la validez del instrumento con criterios de medición:

1. Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores:
Pertinente y no pertinente
2. Calidad técnica y representativa:
Óptima, buena, regular y deficiente
3. Lenguaje:
Adecuado e inadecuado
4. Observaciones
Finalmente se consideró la correcta articulación y coherencia entre los indicadores y los ítems para determinar su validez.

Confiabilidad de los Instrumentos.

Una medición es confiable o segura cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales o parecidos. La determinación de la confiabilidad consiste en establecer si las diferencias de resultados se deben a inconsistencias en la medida. De la revisión de expertos y de sus recomendaciones, se procedió a la aprobación de los instrumentos.

Antes de la aplicación definitiva de los instrumentos de recolección de información, debe asegurarse su validez y confiabilidad, realizando una prueba piloto, es decir, aplicando los instrumentos a un grupo de personas que pertenezcan a un universo similar al escogido. De ahí que se escogió una muestra de 10 colaboradores de la empresa GESPROJECT, ubicada en el cantón Latacunga, donde se encuestaron trabajadores coordinadores de proyectos deportivos, con el propósito de tener una muestra semejante a la de la investigación y poder corroborar la confiabilidad del

cuestionario.

Se tuvieron en cuenta para la prueba piloto, los siguientes criterios: los tipos de preguntas más adecuados, el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados y las consideraciones antes expuestas para el diseño del cuestionario.

La validación definitiva del cuestionario se realizó en la muestra mencionada con anterioridad. El propósito de esta prueba era observar el comportamiento del cuestionario en su totalidad, en cuanto a comprensión de los ítems y se discutió con ellos las razones que tenían para elegir sus respuestas. Aspectos que se observaron directamente al discutir con los grupos sus respuestas a cada pregunta, una vez finalizada su aplicación. Después de esta prueba, la encuesta no recibió nuevas modificaciones en cuanto a estructura y contenido. Es en este sentido, que la confiabilidad también se orientó a una perspectiva cualitativa. La encuesta quedó estructurada finalmente como se había propuesto, sin cambios en su enfoque y redacción. Ello fue resultado de tomar un cuestionario ya validado (Palma, 2004), solo que la prueba piloto permitió conocer la percepción de una muestra similar ante el instrumento.

Prueba piloto

Se envió el cuestionario a 10 trabajadores de la empresa GESPROJECT, que no formarían parte de la muestra, que desearon colaborar con la investigación, con el objetivo de realizar el análisis de la fiabilidad del instrumento mediante la prueba del alfa de Cronbach, comprobar el funcionamiento del instrumento y la comprensión de las preguntas. Esto permitió realizar ajustes en la redacción.

Los resultados obtenidos en el análisis de la fiabilidad mediante la prueba del alfa de Cronbach fueron de 0.83 en cada pregunta del instrumento; por lo que ninguno de los ítems fue eliminado. Los resultados anteriores demuestran la homogeneidad interna del cuestionario aportada por la contribución que cada ítem hace al instrumento en general.

Tabla 5 Índice de Cronbach. Cuestionario Percepción del Clima Organizacional.

No	Ítems	Valor obtenido del índice de Cronbach
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.	0.910
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.	0.705
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	0.720
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	0.790
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0.734
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	0.757
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	0.849
8	En la organización, e mejoran continuamente los métodos de trabajo.	0.847
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	0.790
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	0.734
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	0.757
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	0.779
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	0.789
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	0.702
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	0.705
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.	0.910
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	0.705
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	0.720
19	Existen suficientes canales de comunicación.	0.790
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	0.734
21	Los supervisores expresan reconocimientos por los logros.	0.757
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	0.849
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	0.847
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	0.721
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	0.910
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	0.705
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	0.720
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	0.790
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	0.734

30	Existe buena administración de los recursos.	0.757
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	0.849
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	0.847
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	0.790
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	0.734
35	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones.	0.757
36	La empresa promueve el desarrollo personal.	0.779
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	0.789
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	0.702
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	0.705
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	0.910
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	0.705
42	Hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos.	0.720
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	0.790
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	0.734
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	0.757
46	Se reconocen los logros en el trabajo.	0.910
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	0.705
48	Existe un trato justo en la institución.	0.720
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.	0.790
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	0.734
	TOTAL	0.83

Fuente. Investigación de campo.

Elaboración propia

3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico

Se procesó la información de las encuestas en una base de datos en el programa estadístico SPSS v. 22. La estructura de la base de datos fue de acuerdo a la operacionalización de variables del estudio.

Análisis univariado: Para el análisis descriptivo de las variables cualitativas fue

mediante las frecuencias absolutas y relativas (porcentajes).

Análisis bivariado: El análisis bivariado, consistió en determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral; se usó el coeficiente de correlación de Spearman.

Para las gráficas se utilizaron los diagramas de barras.

Para el procesamiento de la información se realizó el siguiente procedimiento:

1. Análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos a través de la Prueba de Alfa de Cronbach
2. Identificación de los datos por variable, según los instrumentos aplicados
3. Creación de la base de datos
4. Aplicación de estadística descriptiva para análisis de datos generales de los empleados y directivos, para lo que se construyó tablas y gráficos de frecuencia, en correspondencia de los objetivos de la investigación
5. Identificación de la hipótesis y variables
6. Identificación de las pruebas de validación de hipótesis
7. Aplicación de la estadística inferencial para la validación de hipótesis

3.8. Operacionalización de las Variables

Tabla 6 Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem			Índices
Variable 1 Clima Organizacional Características, condiciones y circunstancias reales del ambiente organizacional que son percibidas por los miembros de la organización, generando una influencia en su comportamiento. El concepto de clima organizacional es la amplificación a nivel organizacional del concepto de motivación en el nivel individual. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por Este, en buena cuenta hay una retroalimentación recíproca. (Chiavenato, 2009, p. 32)	Realización Personal	Desarrollo personal	1	11	21	Muy favorable 210-250
		Desarrollo profesional	6	16	26	
			31	41	36	
	Involucramiento Laboral	Compromiso con la institución	2	12	22	Favorable 170-209
			7	17	27	
		Identificación con la institución	32	42	37	
	Supervisión		Apoyo a las tareas	3	13	23
		8		18	28	
		Funcionamiento	33	43	38	48
	Comunicación		Fluidez en la comunicación	4	14	24
		9		19	49	
		Claridad en la Comunicación	29	39	34	44
	Condiciones Laborales		Elementos Materiales	5	15	25
		10		20	30	
		Elementos Psicosociales	35	40	45	50
Elementos Económicos	40		45	50		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Índices		
Variable 2	Desempeño Laboral El desempeño laboral sin dudas, constituye el conjunto de actitudes, comportamientos, modos de actuar de los colaboradores en la realización de sus funciones enfocados a la eficiencia, calidad y excelencia que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa o institución. Abarca las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes en las organizaciones	Motivación	1	4	7	Nivel Bajo 0-28
			2	5		
			3	6		
		Responsabilidad	8	11	14	Nivel Medio 29-56
			9	12	15	
			10	13		
		Liderazgo y Trabajo en Equipo	16	19	22	Niveles Alto 57-84
			17	20	23	
			18	21		
		Formación y Desarrollo Personal	24	27		Niveles Alto 57-84
			25	28		
				26		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El instrumento de CO se aplicó a 50 colaboradores y a 10 directivos, mostrando a continuación los resultados obtenidos:

Cuestionario aplicado a 50 colaboradores para determinar su percepción sobre el CO:

Tabla 7 Realización Personal

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Existencia de oportunidades de progreso y ascenso en la institución.		42	6	2	
Los superiores directos y personal administrativo se preocupan por el éxito de cada uno de los colaboradores.		39	9	2	
Participación activa de los colaboradores en la formulación y determinación de los objetivos, metas y estrategias de la organización		38	12	0	
Se estimula y recompensa la eficiencia en el desempeño laboral	36	10	4		
Los supervisores reconocen el esfuerzo de cada colaborador e incentivan estas actitudes	35	10	5		
El desempeño de funciones permite el crecimiento profesional, la superación y aprendizaje constante		6	9	35	
Se incentiva la capacitación y formación continua de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño de sus	31	12	7		

funciones

El desarrollo personal del talento humano, su crecimiento, es objetivo principal de la empresa 30 10 10

Se fortalece la creatividad, la innovación, el desarrollo como factores determinantes para el logro de la excelencia 36 10 4

Se realizan reconocimientos y se premian los logros en el trabajo. 35 15

Promedio: 125 203 192 66 39

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

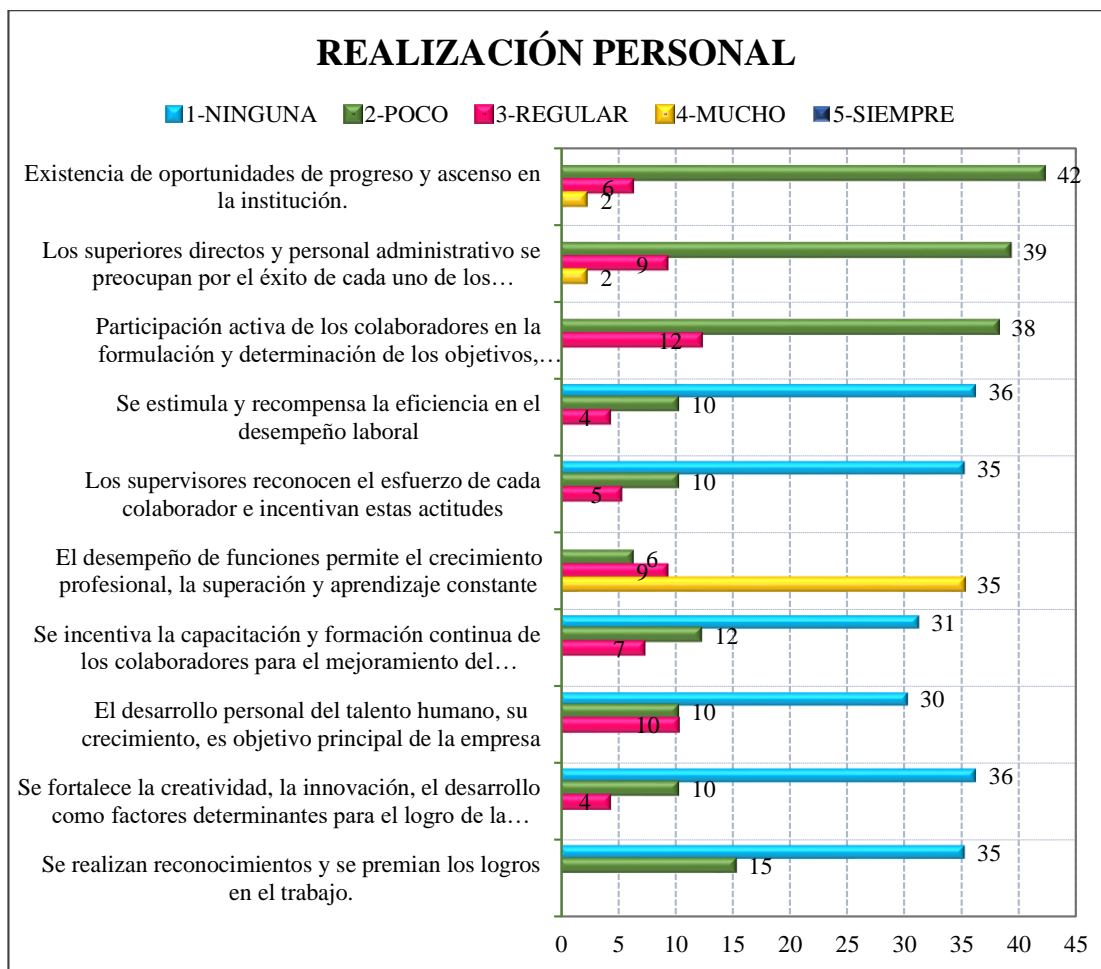


Gráfico 1 Realización personal

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La realización personal tiene indicadores bajos, mayormente entre ninguno y poco evidenciando que no se promueve la realización personal de los colaboradores en la institución, ni su participación activa en la toma de decisiones, menos aún, que puedan desarrollar su creatividad, innovar y crecer profesionalmente. Un aspecto favorable, es que los colaboradores reconocen que el desempeño de funciones permite el crecimiento profesional, la superación y aprendizaje constante, sin embargo, no es prioridad de la institución incentivar el desempeño y fortalecer las capacidades del talento humano.

Tabla 8 Involucramiento Laboral

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Compromiso alto con el logro de la excelencia institucional y el éxito en todas las áreas	39	11			
Los colaboradores miden y garantizan desde sus puestos de trabajo, los niveles de logro alcanzados	36	10	4		
Existe la concientización en los colaboradores que cada uno de ellos es un elemento indispensable para alcanzar el éxito de la organización.	30	14	6		
Desde cada puesto de trabajo, se puede ver el esfuerzo por hacer cada día mejores las cosas y cumplir eficientemente con las tareas asignadas	4	36	10		
El cumplimiento de las tareas diarias en el trabajo, permite el crecimiento profesional y aprendizaje de los colaboradores		39	11		
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	37	13			
Los productos y/o servicios de la organización, en la medida que se van alcanzado, son motivo de orgullo y motivación de cada colaborador		38	12		

La visión, misión y planes estratégicos son concretos, precisos y cada colaborador puede comprenderles	24	23	3
La organización es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral y el éxito personal y empresarial	34	14	2
Promedio: 150	204	198	48

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

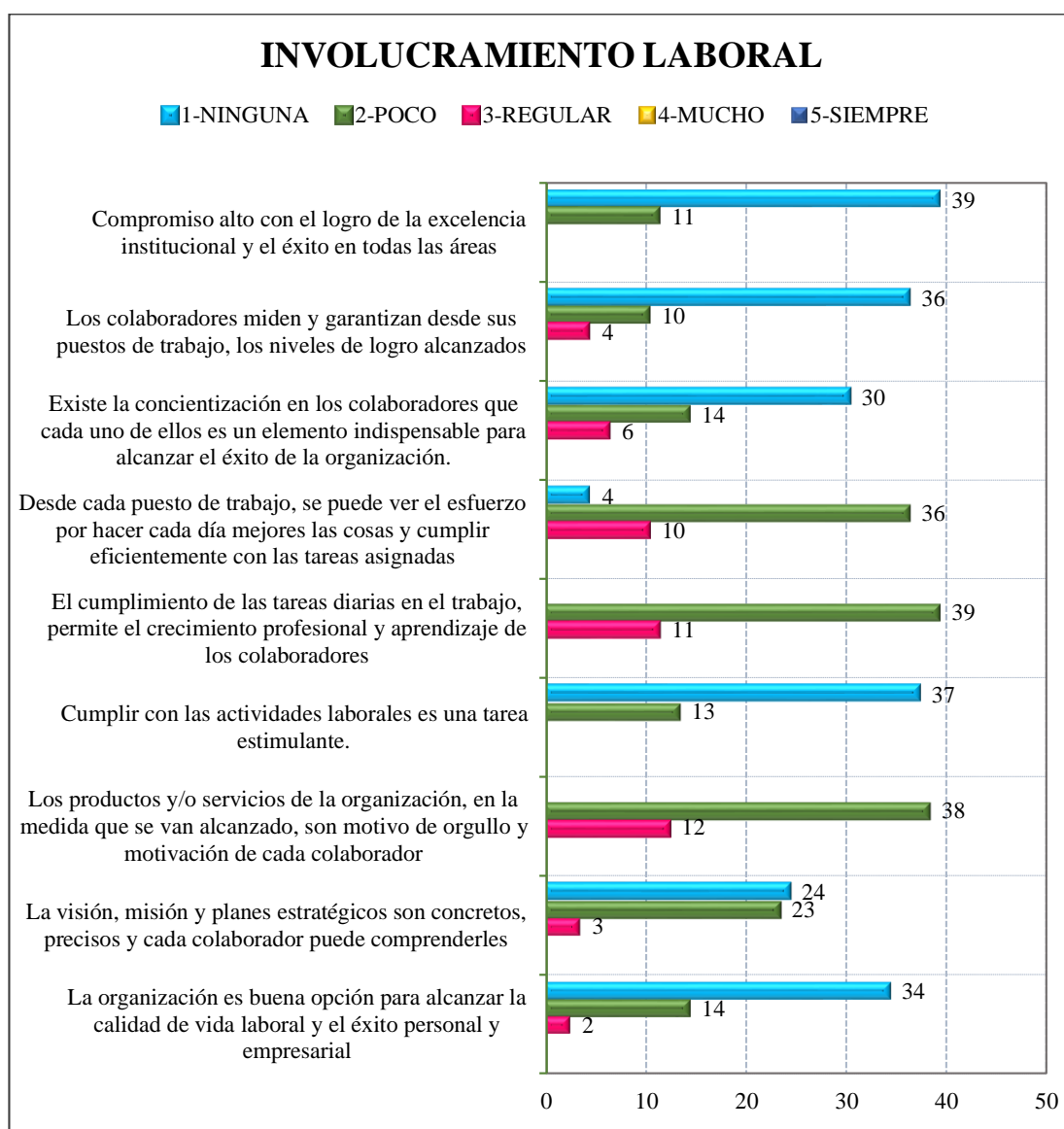


Gráfico 2 Involucramiento Laboral

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El involucramiento laboral de los colaboradores no es suficiente, tiene indicadores bajos, mayormente entre ninguno y poco, teniendo en cuenta que no existe un compromiso alto con el logro de la excelencia institucional y el éxito en todas las áreas, así como tampoco los colaboradores miden y garantizan desde sus puestos de trabajo, los niveles de logro alcanzados. No existe la concientización en los colaboradores que cada uno de ellos es un elemento indispensable para alcanzar el éxito de la organización, en la mayoría de casos. Es evidente que se requiere fortalecer, por parte de la organización, estos aspectos, si se tiene en cuenta que el éxito empresarial depende del desempeño del talento humano y para ello, debe estar comprometido.

Tabla 9 Supervisión

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Los superiores apoyan, guían y direccionan a los colaboradores para superar los obstáculos que se presentan y cumplir exitosamente las tareas asignadas	33	10	7		
Se promueve la mejora continua dentro de la organización en el cumplimiento de funciones	32	18			
La evaluación sistemática y de 360 grados favorece el desempeño laboral	15	29	6		
Se recibe la preparación, orientación y capacitación necesaria para el desempeño laboral exitoso	30	20			
Las responsabilidades, características y funciones del puesto están claramente definidas.	15	35			
La organización cuenta con un sistema de seguimiento, evaluación y control de las actividades.	38	12			
Existen normas y procedimientos que rigen el cumplimiento de las funciones, los deberes y derechos de cada colaborador	19	31			

Los objetivos del puesto de trabajo se encuentran claramente definidos.	35	15		
El trabajo se realiza en función a una planificación previa, métodos y organización establecida	29	21		
Los colaboradores reciben un trato cordial, justo y basado en el respeto	20	30		
Promedio: 166	266	221	13	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

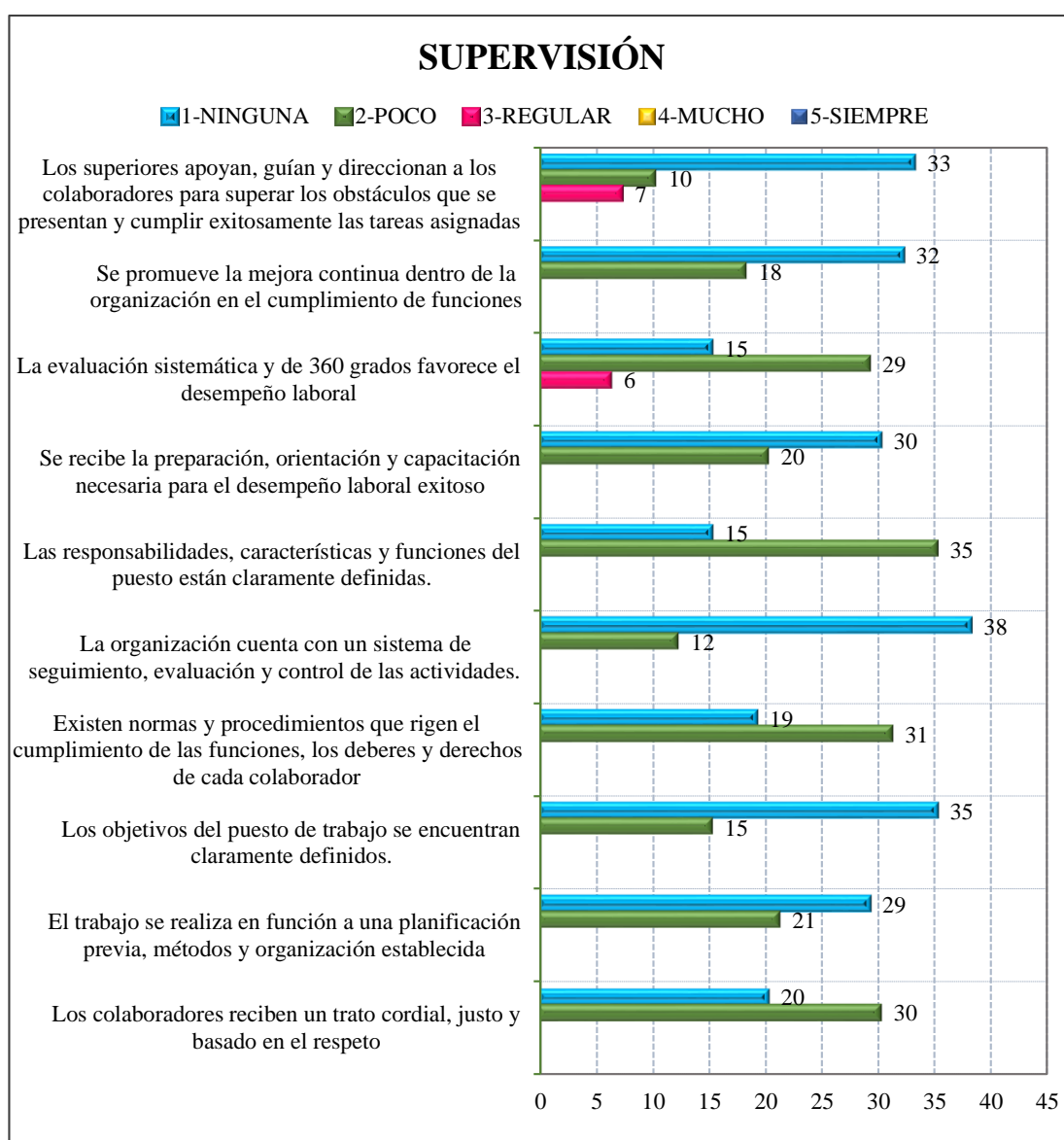


Gráfico 3 Supervisión

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La supervisión no es adecuada, no se realiza desde un liderazgo significativo según la percepción de los colaboradores; posee indicadores bajos, mayormente entre ninguno y poco considerando que los superiores nunca apoyan, guían y direccionan a los colaboradores para superar los obstáculos que se presentan y cumplir exitosamente las tareas asignadas, así como tampoco se promueve la mejora continua dentro de la organización en el cumplimiento de funciones, además de que nunca en la mayoría de los casos, se recibe la preparación, orientación y capacitación necesaria para el desempeño laboral exitoso.

Tabla 10 Comunicación

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Accesibilidad a la información necesaria para el cumplimiento de las tareas asignadas	15	25	10		
Comunicación e información fluida para la ejecución de las tareas	18	22	10		
Trabajo en equipo favorable, desde la coordinación y planificación de los líderes asignados	22	16	12		
Existen suficientes canales de comunicación.	28	15	7		
Comunicación directa, continua con supervisores y directivos	16	20	14		
Es posible superar cualquier contratiempo, obstáculo que se presentase	17	33			
El supervisor escucha y atiende continuamente las inquietudes y necesidades de cada uno de los colaboradores	22	23	5		
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	19	24	7		

Existe interacción y colaboración entre los diferentes departamentos y áreas	20	18	12
Existe un sistema de comunicación eficiente que permite estar informados de los avances en las otras áreas de la organización.	15	26	9
Promedio: 167	192	222	86

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

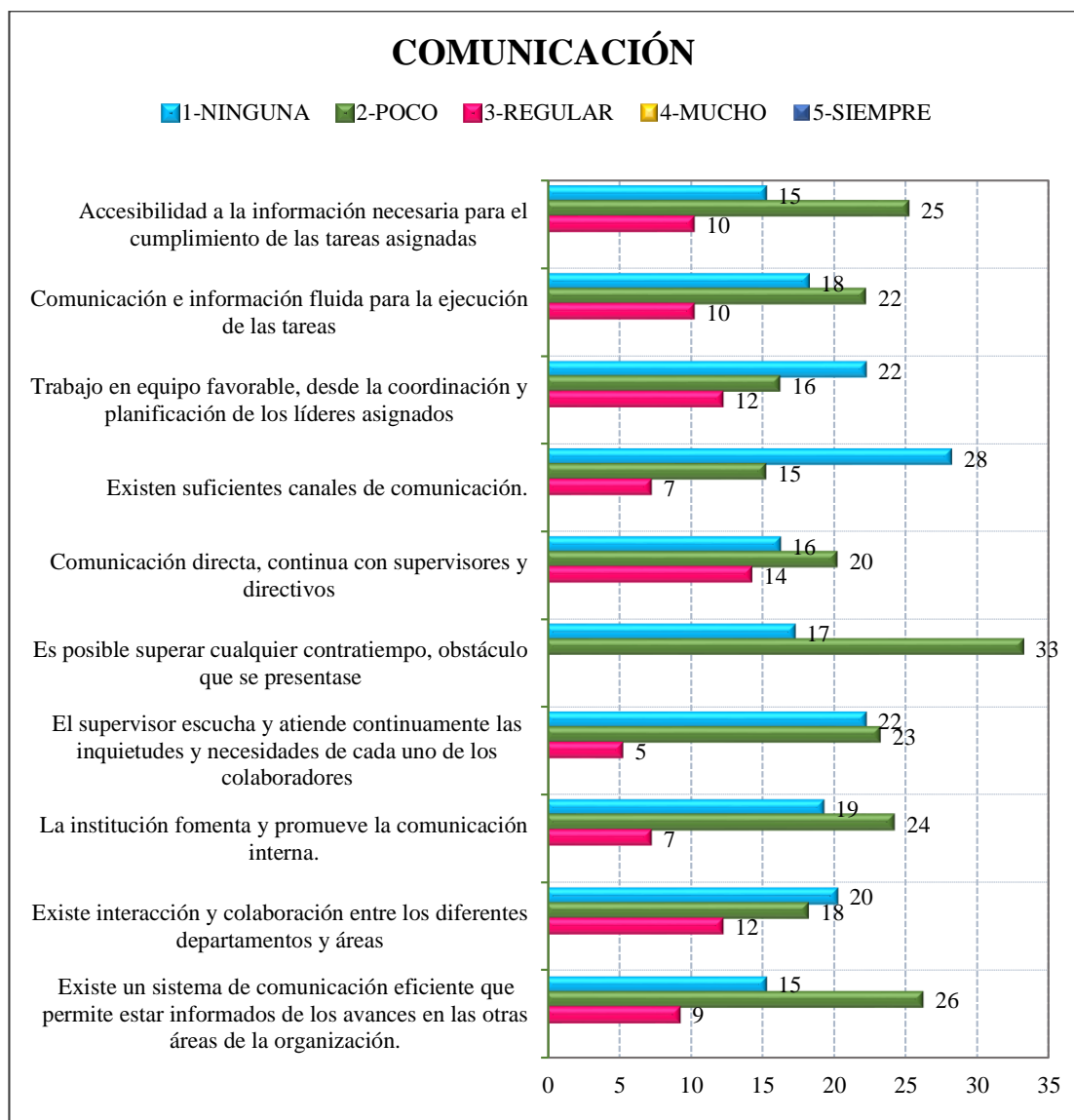


Gráfico 4 Comunicación

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La comunicación no es eficiente, tiene indicadores bajos, mayormente entre ninguna y poco, considerando como factores críticos que no existe en la mayoría de los casos, una comunicación e información fluida para la ejecución de las tareas ni es posible que el supervisor escuche y atienda continuamente las inquietudes y necesidades de cada uno de los colaboradores, siendo factores que requieren ser fortalecidos en la institución.

Tabla 11 Condiciones Laborales

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Existe cooperación continua entre los colaboradores para apoyarse mutuamente en bien de la empresa	34	16			
Los objetivos de trabajo incitan a superarse a sí mismos y asumir retos	32	14	4		
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas correspondientes a sus responsabilidades.	33	13	4		
El equipo de trabajo, es integrado, organizado y cada uno colabora incondicionalmente en el cumplimiento de tareas asignadas	32	13	5		
Existen los mecanismos y las oportunidades para realizar el trabajo lo mejor que se pueda.	36	14			
La administración de los recursos es eficiente.	29	18	3		
La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones y cubre las necesidades de los colaboradores	30	16	4		

Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	25	20	5
Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	29	11	10
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	31	15	4
Promedio: 166	311	150	39

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

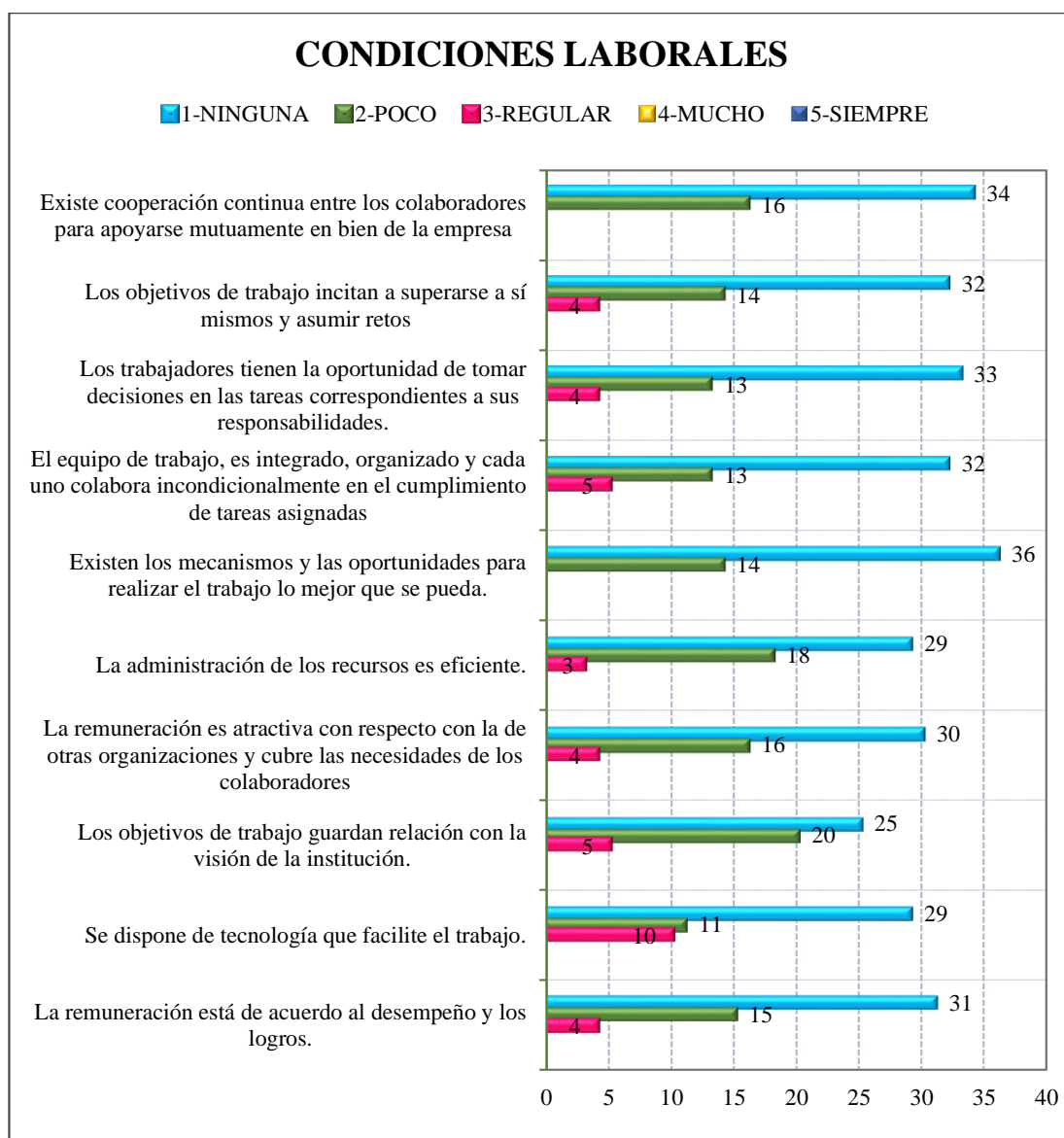


Gráfico 5 Condiciones Laborales

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Las condiciones laborales no son satisfactorias para los colaboradores, tienen indicadores bajos, mayormente entre ninguno y muy poco sobre todo en lo que concierne a que los trabajadores no tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas correspondientes a sus responsabilidades. El equipo de trabajo no es integrado, organizado ni se logra que cada uno colabore incondicionalmente en el cumplimiento de tareas asignadas. No existen los mecanismos y las oportunidades para realizar el trabajo lo mejor que se pueda. Todo ello desde el criterio de la mayoría de encuestados.

Tabla 12 Percepción del CO por parte de los colaboradores de acuerdo a los Valores obtenidos en cada dimensión

	Realización Personal	Involucramiento Personal	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales
	125	150	166	167	166
Percepción de Clima organizacional			155		
Rango al que corresponde	Muy desfavorable 210-250	Desfavorable 170-209	Medianamente Favorable 130-169	Favorable 90-129	Muy favorable 50-89

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Sin dudas, el CO en la Federación Deportiva de Cotopaxi, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, es medianamente favorable en las dimensiones estudiadas teniendo en cuenta la evaluación realizada. Se requieren alternativas de mejora y planes de acción que puedan contrarrestar esta situación considerando que el CO es determinante en el desempeño laboral.

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

El instrumento de CO se aplicó a 10 directivos, mostrando a continuación los resultados obtenidos:

Cuestionario aplicado a 10 directivos para determinar su percepción sobre el CO:

Tabla 13 Realización personal

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Existencia de oportunidades de progreso y ascenso en la institución.				4	6
Los superiores directos y personal administrativo se preocupan por el éxito de cada uno de los colaboradores.				1	9
Participación activa de los colaboradores en la formulación y determinación de los objetivos, metas y estrategias de la organización				8	2
Se estimula y recompensa la eficiencia en el desempeño laboral				5	5
Los supervisores reconocen el esfuerzo de cada colaborador e incentivan estas actitudes				3	7
El desempeño de funciones permite el crecimiento profesional, la superación y aprendizaje constante				4	6
Se incentiva la capacitación y formación continua de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño de sus funciones				3	7
El desarrollo personal del talento				4	6

humano, su crecimiento, es objetivo principal de la empresa

Se fortalece la creatividad, la innovación, el desarrollo como factores determinantes para el logro de la excelencia

5 5

Se realizan reconocimientos y se premian los logros en el trabajo.

3 7

Promedio: 50

40 60

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

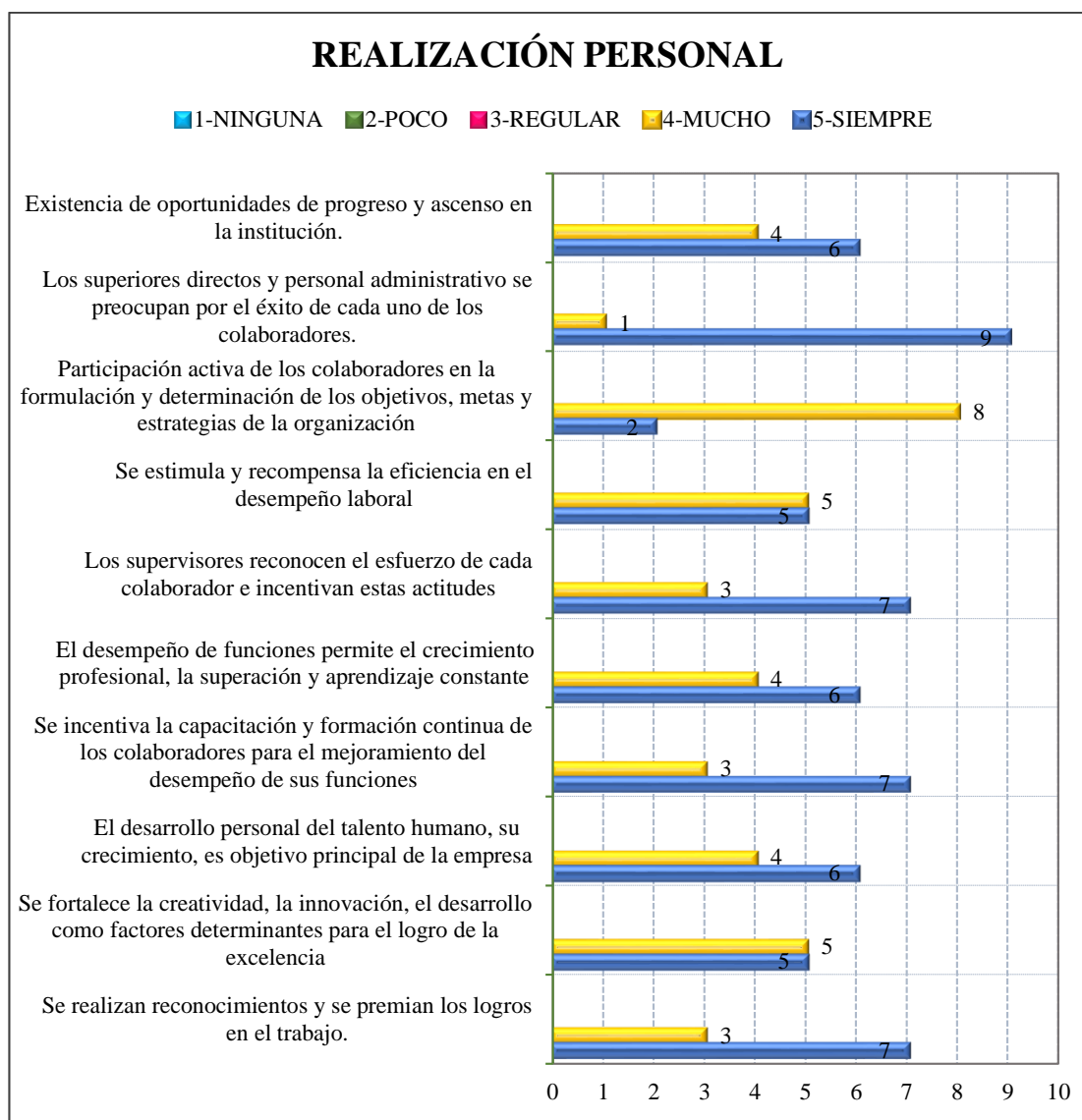


Gráfico 6 Realización personal

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La realización personal tiene indicadores altos de acuerdo al criterio de los directivos, lo que es contraproducente con el criterio de los colaboradores, siendo muy favorable para los directivos, desde su opinión y valoración.

Tabla 14 Involucramiento laboral

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Compromiso alto con el logro de la excelencia institucional y el éxito en todas las áreas				4	6
Los colaboradores miden y garantizan desde sus puestos de trabajo, los niveles de logro alcanzados				4	6
Existe la concientización en los colaboradores que cada uno de ellos es un elemento indispensable para alcanzar el éxito de la organización.				3	7
Desde cada puesto de trabajo, se puede ver el esfuerzo por hacer cada día mejores las cosas y cumplir eficientemente con las tareas asignadas				6	4
El cumplimiento de las tareas diarias en el trabajo, permite el crecimiento profesional y aprendizaje de los colaboradores				8	2
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.				6	4
Los productos y/o servicios de la organización, en la medida que se van alcanzado, son motivo de orgullo y motivación de cada colaborador				6	4
La visión, misión y planes estratégicos son concretos, precisos y cada				2	8

colaborador puede comprenderles

La organización es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral y el éxito personal y empresarial

5 5

Compromiso alto con el logro de la excelencia institucional y el éxito en todas las áreas

4 6

Promedio: 50

48 52

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

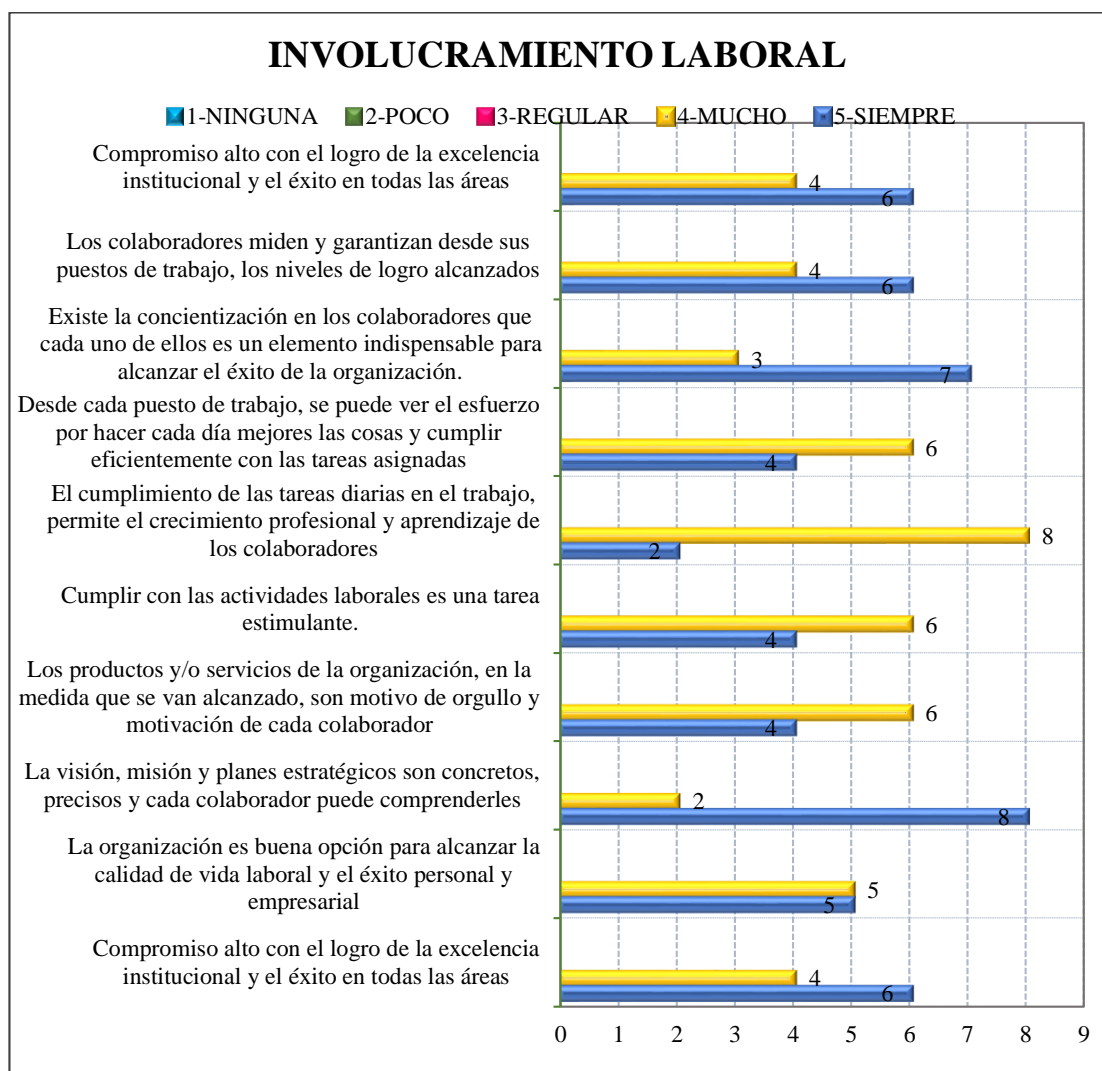


Gráfico 7 Involucramiento laboral

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El compromiso e involucramiento laboral es favorable para los directivos, siendo un criterio que difiere totalmente del criterio de los colaboradores.

Tabla 15 Supervisión

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Los superiores apoyan, guían y direccionan a los colaboradores para superar los obstáculos que se presentan y cumplir exitosamente las tareas asignadas				10	
Se promueve la mejora continua dentro de la organización en el cumplimiento de funciones				6	4
La evaluación sistemática y de 360 grados favorece el desempeño laboral				6	4
Se recibe la preparación, orientación y capacitación necesaria para el desempeño laboral exitoso				6	4
Las responsabilidades, características y funciones del puesto están claramente definidas.				7	3
La organización cuenta con un sistema de seguimiento, evaluación y control de las actividades.				5	5
Existen normas y procedimientos que rigen el cumplimiento de las funciones, los deberes y derechos de cada colaborador				8	2
Los objetivos del puesto de trabajo se encuentran claramente definidos.				5	5
El trabajo se realiza en función a una				10	

planificación previa, métodos y
 organización establecida
 Los colaboradores reciben un trato
 cordial, justo y basado en el respeto

6 4

Promedio: 50

69 31

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

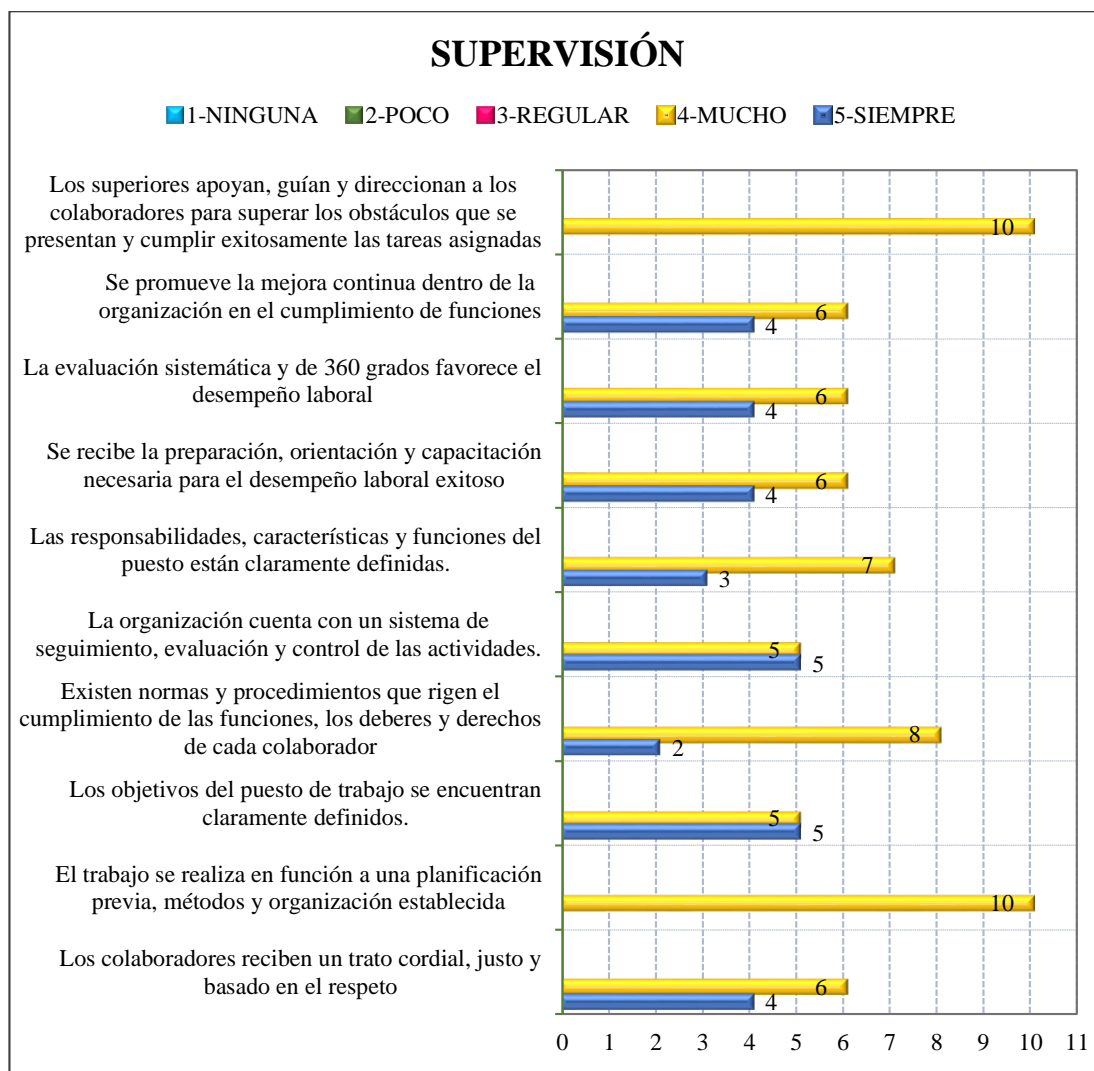


Gráfico 8 Supervisión

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración propia

La supervisión es favorable para los directivos, siendo un criterio que difiere totalmente del criterio de los colaboradores. Los directivos consideran que realizan eficientemente de sus funciones, mientras que los colaboradores encuentran deficiencias en el desempeño de sus funciones.

Tabla 16 Comunicación

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Accesibilidad a la información necesaria para el cumplimiento de las tareas asignadas				4	6
Comunicación e información fluida para la ejecución de las tareas				6	4
Trabajo en equipo favorable, desde la coordinación y planificación de los líderes asignados				3	7
Existen suficientes canales de comunicación.				4	6
Comunicación directa, continua con supervisores y directivos				2	8
Es posible superar cualquier contratiempo, obstáculo que se presentase				3	7
El supervisor escucha y atiende continuamente las inquietudes y necesidades de cada uno de los colaboradores				4	6
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.				2	8
Existe interacción y colaboración entre los diferentes departamentos y áreas				5	5
Existe un sistema de comunicación eficiente que permite estar informados de los avances en las otras áreas de la organización.				2	8
Promedio:50				35	65

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

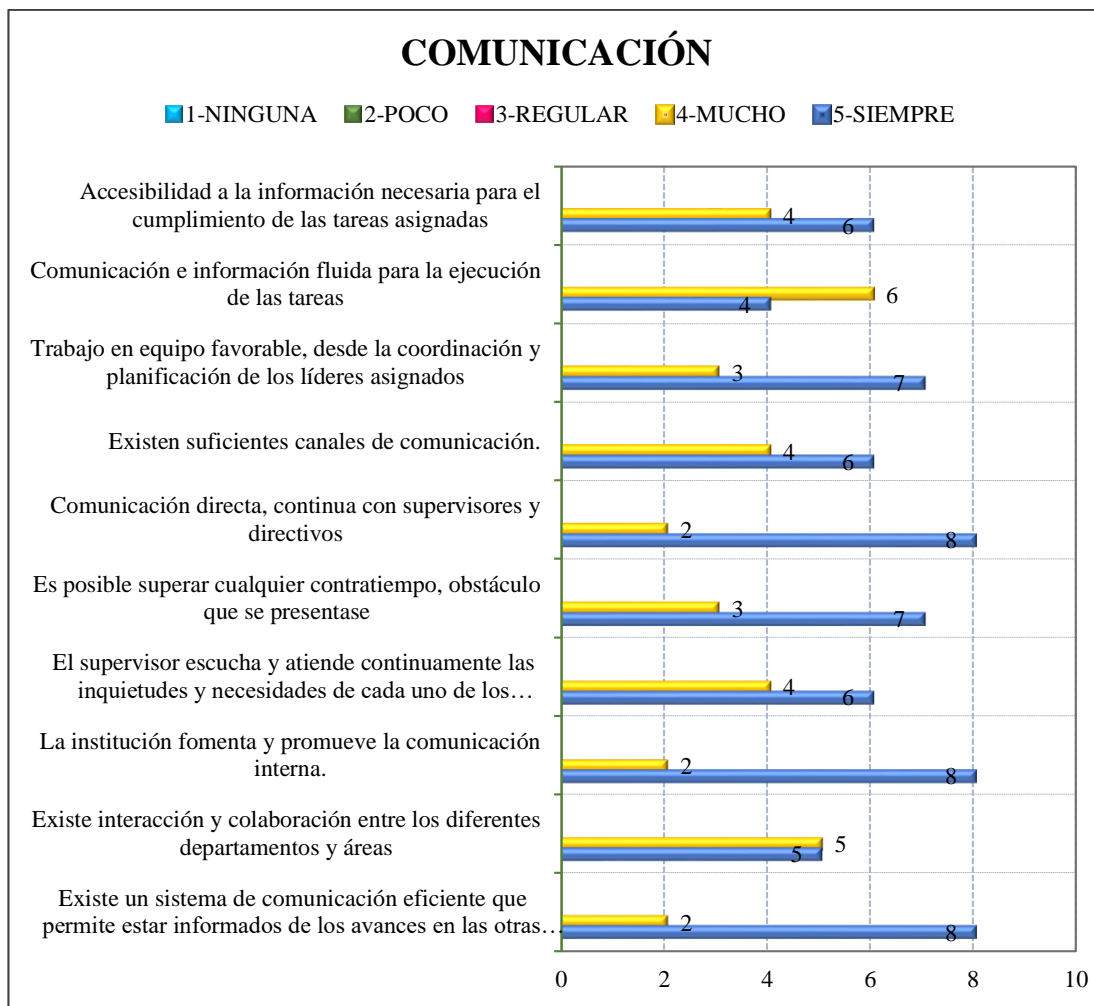


Gráfico 9 Comunicación

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

La comunicación en la institución es muy eficiente de acuerdo al criterio de los directivos, mientras que los colaboradores perciben como desfavorable los canales de comunicación y los medios que se utilizan por parte de los directivos.

Tabla 17 Condiciones Laborales

	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Existe cooperación continua entre los colaboradores para apoyarse mutuamente en bien de la empresa				10	
Los objetivos de trabajo incitan a superarse a sí mismos y asumir retos				6	4

Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas correspondientes a sus responsabilidades.	7	3
El equipo de trabajo, es integrado, organizado y cada uno colabora incondicionalmente en el cumplimiento de tareas asignadas	6	4
Existen los mecanismos y las oportunidades para realizar el trabajo lo mejor que se pueda.	5	5
La administración de los recursos es eficiente.	4	6
La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones y cubre las necesidades de los colaboradores	8	2
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	5	5
Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	10	
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	6	4
Promedio: 50	67	33

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

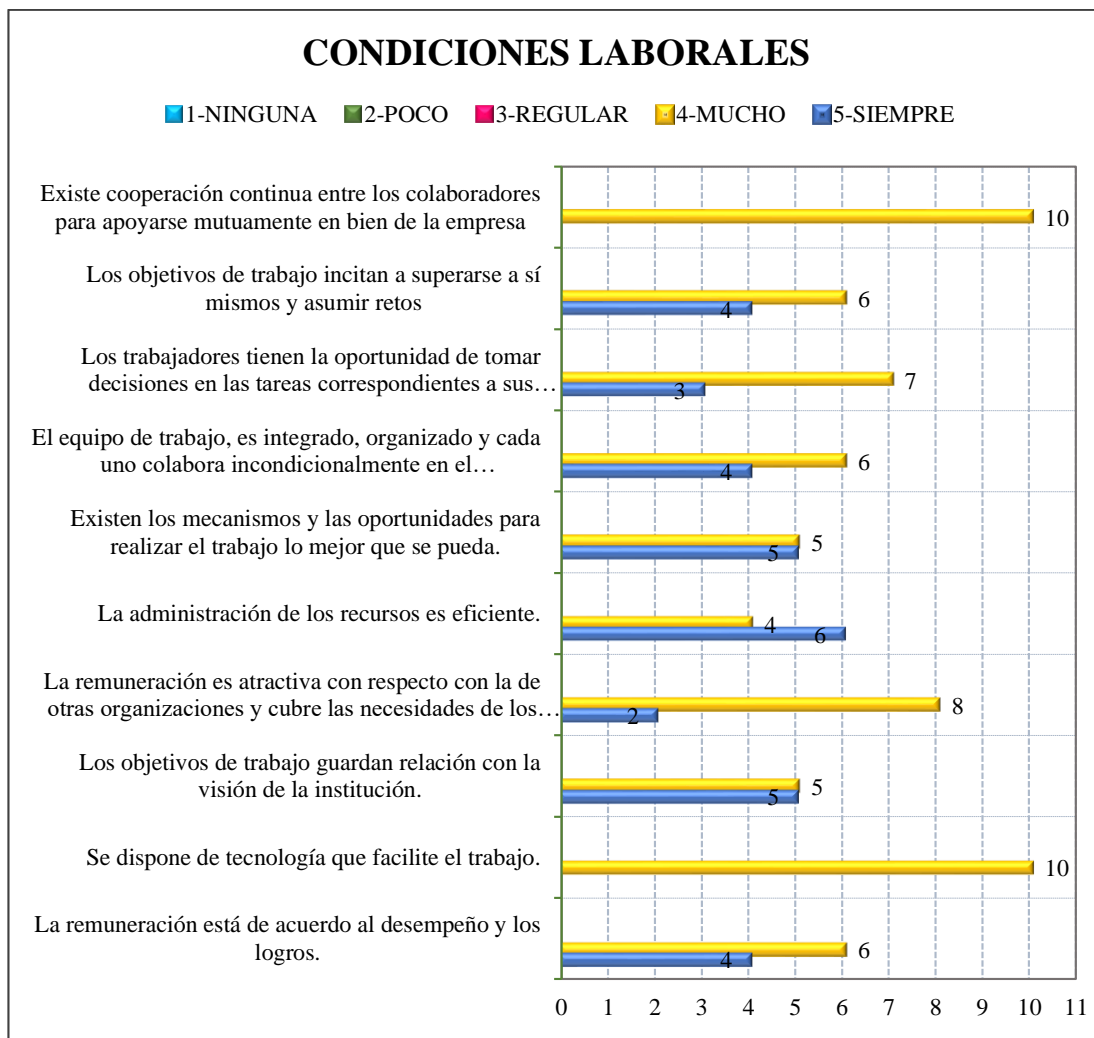


Gráfico 10 Condiciones Laborales

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Tabla 18 Percepción del CO por parte de los directivos

	Realización Personal	Involucramiento Personal	Supervisión	Comunicación	Condición Laborales	Percepción de Clima organizacional
Muy desfavorable	210-250	210-250	210-250	210-250	210-250	210-250
Desfavorable	170-209	170-209	170-209	170-209	170-209	170-209
Mediamente favorable	130-169	130-169	130-169	130-169	130-169	130-169

Favorable	90-129	90-129	90-129	90-129	90-129
Muy favorable	50-89	50-89	50-89	50-89	50-89

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La percepción de los directivos es muy diferente a la percepción que tienen los colaboradores del trabajo realizado, evidentemente los directivos no reconocen falencias en su liderazgo y direccionamiento en la organización, mientras los colaboradores mantienen otra percepción.

Sin dudas, el CO es percibido de forma diferente por colaboradores y directivos, siendo necesario analizar las causas de las contradicciones en la evaluación realizada.

Instrumento Desempeño Laboral

Para la variable dependiente de desempeño laboral se utilizó el cuestionario de Desempeño laboral realizado por Rodríguez y Ramírez (2015) adjunto en el Anexo 4, el cual se validó y se adjunta en el Anexo 5. Este cuestionario está compuesto de 28 ítems y fue construido por 4 dimensiones:

Tabla 19 Dimensiones de estudio del desempeño laboral

Dimensiones	Ítems
Motivación	1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7.
Responsabilidad	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
Liderazgo y trabajo en equipo	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.
Formación y desarrollo personal	24, 25, 26, 27 y 28.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Cada ítem tiene cuatro opciones de respuesta, estructurado bajo la escala Likert: Nunca (0), A veces (1), Frecuentemente (2), Siempre (3). De tal forma que en la puntuación final se podrá obtener un puntaje mínimo de cero (0) o máximo de 84 puntos, categorizado de la siguiente manera:

Tabla 20 Resultados obtenidos del cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores de la FDC

N° Evaluación de desempeño	0	1	2	3
	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1 Se impulsa, fortalece y promueve en los colaboradores, la generación de ideas creativas e innovadoras.	24	26	2	8
2 Experimento satisfacción, felicidad y alegría cuando obtengo con mi esfuerzo y desempeño, resultados satisfactorios en el trabajo.	23	23	10	4
3 Siempre se recibe por parte de los superiores, retroalimentación de manera precisa y oportuna, de acuerdo a las tareas asignadas.	14	24	12	10
4 Existe motivación en cada uno de los colaboradores para un buen desempeño en las labores diarias, integrándose en equipos de trabajo.	15	25	10	10
5 La evaluación continua y sistémica que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.	20	30	2	8
6 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.	18	23	13	6
7 Se incentiva para que los colaboradores alcancen altos niveles de desempeño.	17	26	10	7
8 El cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido y sin errores, es prioridad para todos.	1	10	20	19
9 Se fomenta la autonomía, independencia en la toma de decisiones en los colaboradores para que trabajen de forma independiente.	4	14	22	20
10 La productividad y la realización del trabajo se llevan a cabo desde una	14	24	12	10

	planificación previa, en forma metódica y ordenada.				
11	Cumplen con el horario y registran puntualidad en todo momento.		7	24	29
12	Asumen cada colaborador, con responsabilidad, las consecuencias negativas de sus acciones y se muestran abiertos a aceptar críticas constructivas.	1	23	26	10
13	La responsabilidad del puesto está claramente definida, así como las funciones y el perfil	1	20	20	19
14	La comunicación es eficiente con los superiores pudiendo informar oportunamente sobre cambios que afecten directamente alguna planificación.	15	25	10	10
16	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros proponiendo soluciones prácticas y adaptadas al contexto.	18	23	13	6
17	Poseo control emocional y sé actuar bajo presión para manejar adecuadamente las situaciones de conflicto y dificultades en busca de soluciones	24	26	2	8
18	Las respuestas ante dudas o interrogantes de los colaboradores, se reciben oportunamente por parte de los superiores que siempre atienden cualquier necesidad.	17	26	13	4
19	Demuestra respeto a sus jefes y compañeros de trabajo.	13	23	10	14
20	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo para tomar decisiones desde el consenso	10	33	10	7
21	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades y competencias.	18	23	13	6
22	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de	15	25	10	10

trabajo.

23	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio desde los programas de capacitación y formación en competencias	20	22	10	8
24	Los jefes promueven las capacitaciones continuamente y la superación personal	24	26	2	8
25	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas.	17	26	13	4
26	La institución promueve el desarrollo personal y profesional.	13	23	10	14
27	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos que quedan demostrados en los resultados finales que se obtienen.	18	23	13	6
28	Se recibe preparación para realizar el trabajo previa inducción y preparación	14	24	12	10
	Total	405	645	336	281
	Promedios	6.75	10.75	5.6	4.68
	Total			27.78	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El Desempeño laboral bajo: 0 -28 puntos por lo que en el caso de la FDC los colaboradores presentan un desempeño laboral bajo considerando el comportamiento de los indicadores evaluados, desde el criterio de cada una de las personas que conformaron la muestra.

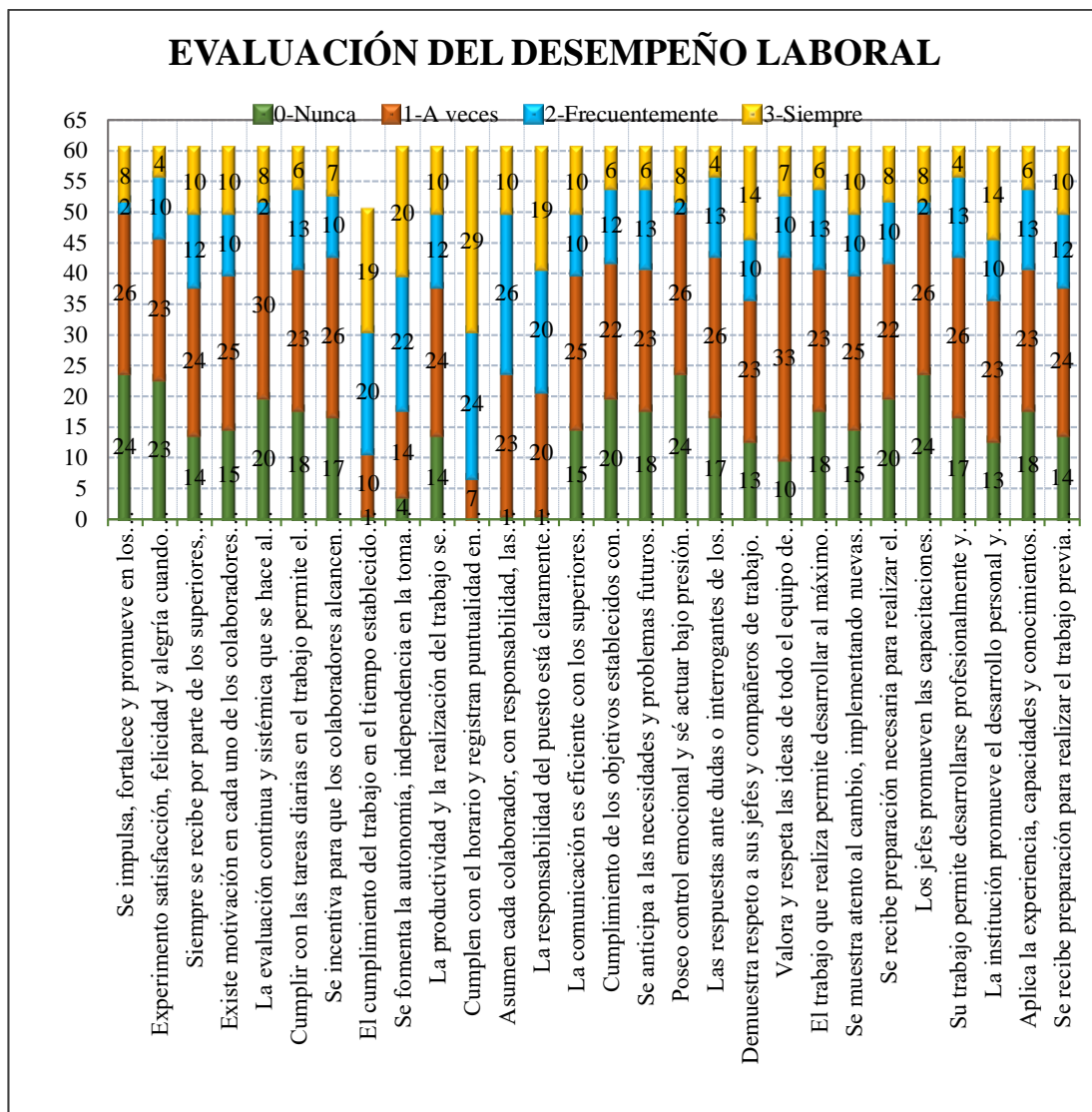


Gráfico 11 Evaluación del desempeño laboral. Resultados obtenidos

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Tabla 21 Análisis de las Dimensiones del Desempeño Laboral

Dimensiones	Ítems
Motivación	1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7.
Responsabilidad	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
Liderazgo y Trabajo en Equipo	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.
Formación y Desarrollo Personal	24, 25, 26, 27 y 28.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Tabla 22 Motivación

	0 Nunca	1 A veces	2 Frecuentemente	3 Siempre
Se impulsa, fortalece y promueve en los colaboradores, la generación de ideas creativas e innovadoras.	24	26	2	8
Experimento satisfacción, felicidad y alegría cuando obtengo con mi esfuerzo y desempeño, resultados satisfactorios en el trabajo.	23	23	10	4
Siempre se recibe por parte de los superiores, retroalimentación de manera precisa y oportuna, de acuerdo a las tareas asignadas.	14	24	12	10
Existe motivación en cada uno de los colaboradores para un buen desempeño en las labores diarias, integrándose en equipos de trabajo.	15	25	10	10
La evaluación continua y sistémica que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.	20	30	2	8
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.	18	23	13	6
Se incentiva para que los colaboradores alcancen altos niveles de desempeño.	17	26	10	7
Promedio: 7	131	177	59	53

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

MOTIVACIÓN

0-Nunca 1-A veces 2-Frecuentemente 3-Siempre

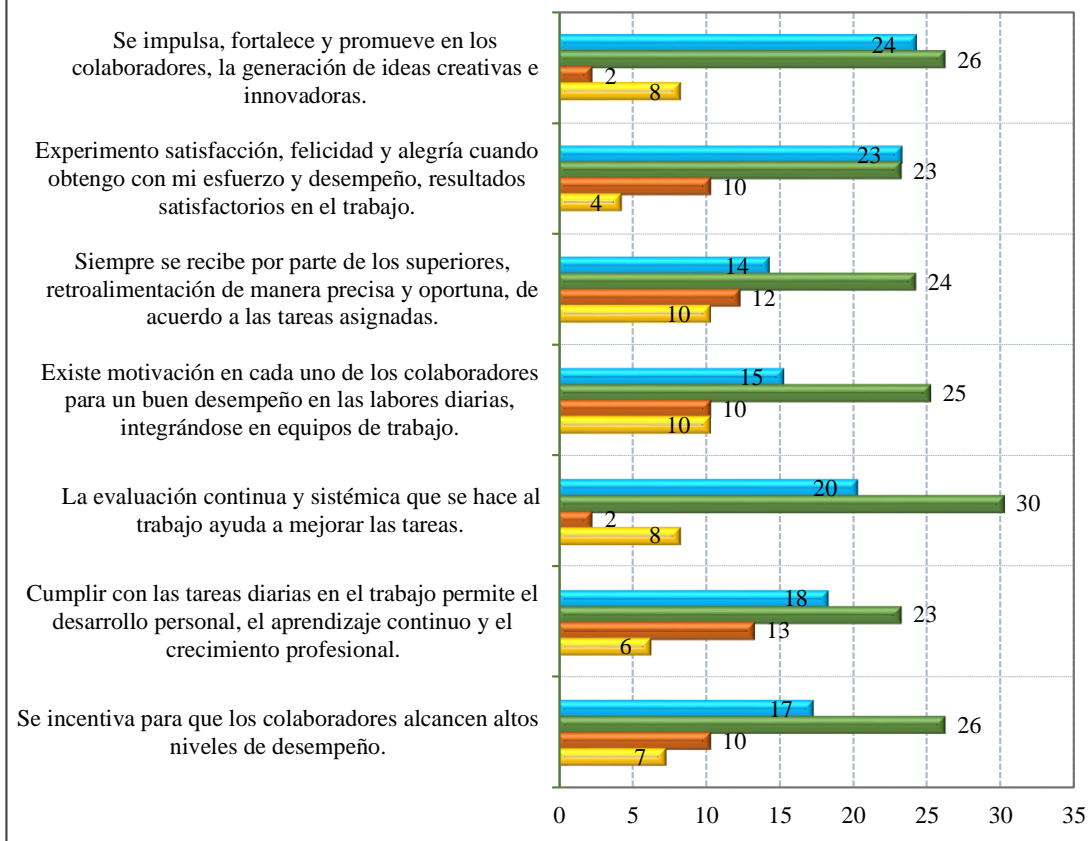


Gráfico 12 Motivación

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

La motivación de los colaboradores no es alta debido a que, con una frecuencia de a veces, se impulsa, fortalece y promueve en los colaboradores, la generación de ideas creativas e innovadoras; así mismo, nunca se reciben por parte de los superiores, retroalimentación de manera precisa y oportuna, de acuerdo a las tareas asignada, generando desmotivación en los colaboradores. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo no le permite el desarrollo personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional, por lo que no se sienten motivados ni comprometidos con la organización. No se incentiva para que los colaboradores alcancen altos niveles de desempeño.

Tabla 23 Responsabilidad

	0 Nunca	1 A veces	2 Frecuentemente	3 Siempre
El cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido y sin errores, es prioridad para todos.	1	10	20	19
Se fomenta la autonomía, independencia en la toma de decisiones en los colaboradores para que trabajen de forma independiente.	4	14	22	20
La productividad y la realización del trabajo se llevan a cabo desde una planificación previa, en forma metódica y ordenada.	14	24	12	10
Cumplen con el horario y registran puntualidad en todo momento.		7	24	29
Asumen cada colaborador, con responsabilidad, las consecuencias negativas de sus acciones y se muestran abiertos a aceptar críticas constructivas.	1	23	26	10
La responsabilidad del puesto está claramente definida, así como las funciones y el perfil	1	20	20	19
La comunicación es eficiente con los superiores pudiendo informar oportunamente sobre cambios que afecten directamente alguna planificación.	15	25	10	10
Cumplimiento de los objetivos establecidos con motivación y en el tiempo establecido demostrando	20	22	12	6

iniciativa en la realización de Actividades, alto nivel de compromiso y entusiasmo.

Promedio: 7.83

56

145

146

123

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

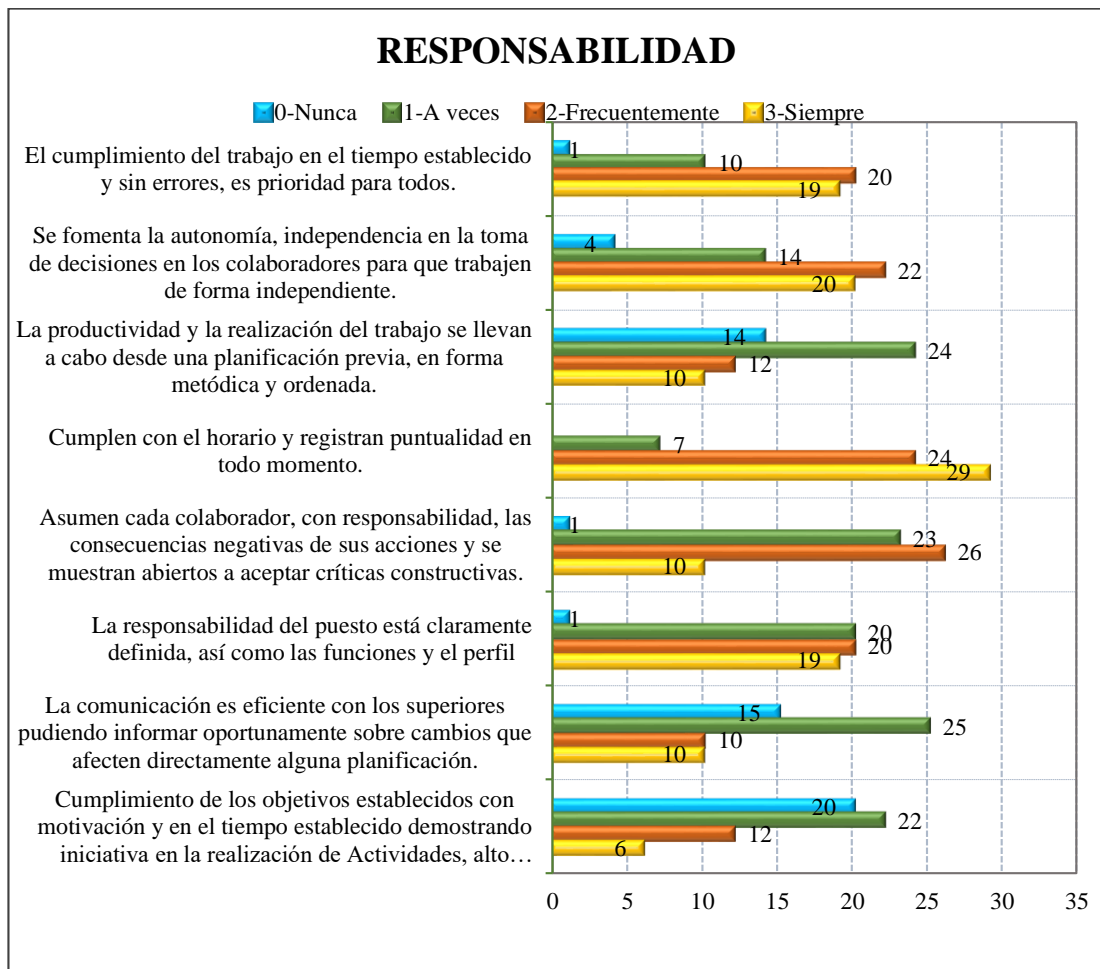


Gráfico 13 Responsabilidad

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

La responsabilidad de los colaboradores a pesar de las condiciones del ambiente organizacional, presenta factores positivos relativamente, aunque deben mejorar y fortalecerse, sin embargo, la mayoría de los colaboradores reconoce que frecuentemente el cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido y sin errores, siendo prioridad para todos. Además, frecuentemente, se fomenta la autonomía, independencia en la toma de decisiones en los colaboradores para que trabajen de forma independiente.

Cumplen con el horario y registran puntualidad en todo momento y asumen cada colaborador, con responsabilidad, las consecuencias negativas de sus acciones y se muestran abiertos a aceptar críticas constructivas, siendo aspectos positivos.

Tabla 24 Liderazgo y trabajo en equipo

	0 Nunca	1 A veces	2 Frecuentemente	3 Siempre
Se anticipa a las necesidades y problemas futuros proponiendo soluciones prácticas y adaptadas al contexto.	18	23	13	6
Poseo control emocional y sé actuar bajo presión para manejar adecuadamente las situaciones de conflicto y dificultades en busca de soluciones	24	26	2	8
Las respuestas ante dudas o interrogantes de los colaboradores, se reciben oportunamente por parte de los superiores que siempre atienden cualquier necesidad.	17	26	13	4
Demuestra respeto a sus jefes y compañeros de trabajo.	13	23	10	14
Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo para tomar decisiones desde el consenso	10	33	10	7
El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades y competencias.	18	23	13	6
Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	15	25	10	10

Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio desde los programas de capacitación y formación en competencias

20 22 10 8

Promedio: 8 135 201 81 63

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

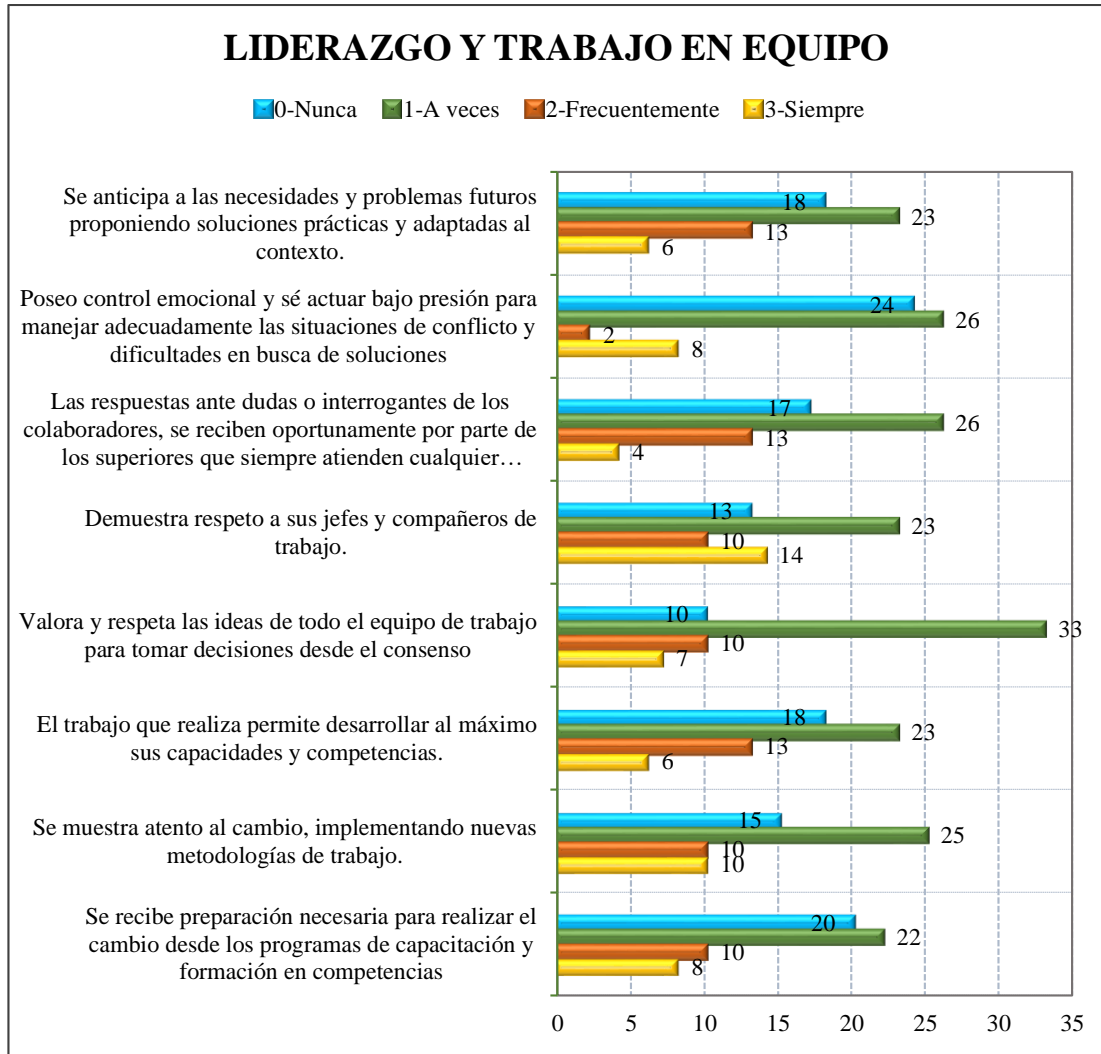


Gráfico 14 Liderazgo y trabajo en equipo

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Tabla 25 Formación y desarrollo personal

	0 Nunca	1 A veces	2 Frecuentemente	3 Siempre
Los jefes promueven las capacitaciones continuamente y la superación personal	24	26	2	8
Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas.	17	26	13	4
La institución promueve el desarrollo personal y profesional.	13	23	10	14
Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos que quedan demostrados en los resultados finales que se obtienen.	18	23	13	6
Se recibe preparación para realizar el trabajo previa inducción y preparación	14	24	12	10
Promedio: 5	86	122	50	42

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

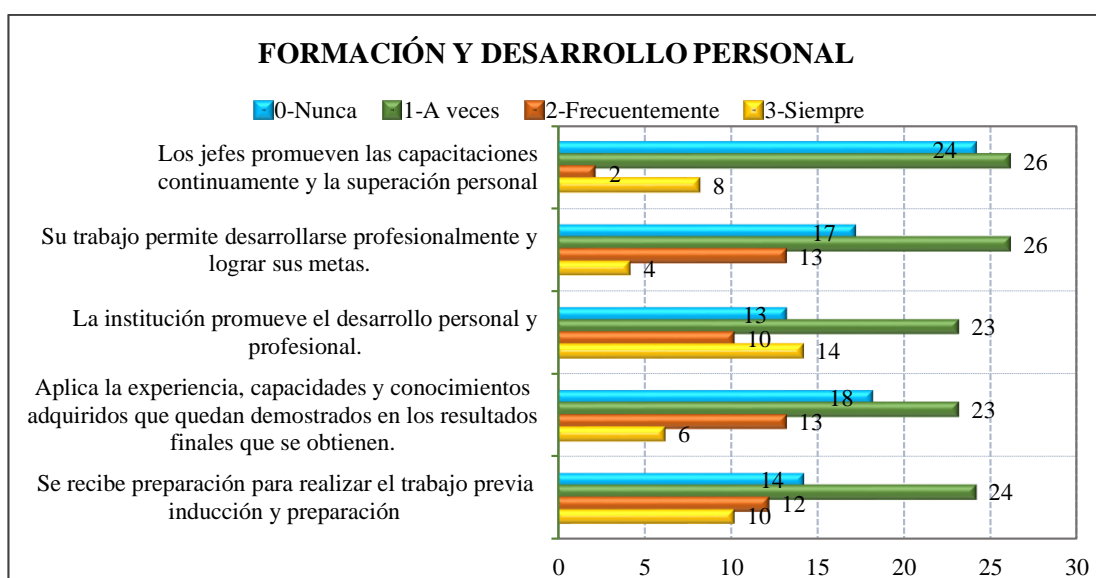


Gráfico 15 Formación y desarrollo personal

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Tabla 26 Escala de valoración del desempeño

Desempeño laboral	Puntaje
Bajo	0 a 28
Promedio	29 a 57
Alto	57 a 84

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

El desempeño en la institución es bajo, solo los directivos evalúan el desempeño como favorable. Sin dudas, la percepción del CO demuestra que existen problemas en el desempeño laboral.

4.2. Comprobación de Hipótesis

Ho = No existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

Ha = Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

Regla Teórica para Toma de Decisiones

Si el Valor p calculado ≥ 0.05 , se Aceptará Ho. Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará Ha.

Se halló, mediante el Rho de Spearman el tipo de relación entre los elementos (variables y/o dimensión) que está compuesta la hipótesis de estudio.

Tabla 27 Correlaciones

		Clima Organizacional IV1 (Agrupada)	Desempeño Laboral – V2 (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima Organizacional V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 0,930 0,004 60
	Desempeño Laboral – V2 (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,930 1,000 0,004 60

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

Existe una significativa correlación entre variables, pero se puede demostrar la hipótesis en la medida que se encuentran relacionadas ambas variables, si se tiene en cuenta que el p value es menor a 0.05, demostrando la hipótesis alternativa, rechazando la hipótesis nula, y concluyendo que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores. Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0,930 por lo que presentan una correlación significativa, el valor de sigma (bilateral) es de 0,004 el mismo que al ser menor a 0,05, se interpreta que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Varios teóricos con especialización en la Administración de Empresas, han dado sus aportes en torno a diversos temas, entre ellos: el clima laboral y el desempeño laboral; pudiéndose ver que:

Los aportes de Litwin (1971), Gómez (2004), Chiavenato (2010) coinciden en que el clima organizacional, es el ambiente interno de la organización en la que se desenvuelven los colaboradores de una entidad, en el cual existen factores determinantes como el tipo de liderazgo, manejo de grupo, desarrollo personal que los motivan para tener un mejor nivel de desempeño. Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, por tanto, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

En cuanto al desempeño laboral, está relacionado con las satisfacciones de los colaboradores, por lo que se puede decir que, cuando existe un clima organizacional favorable, el nivel de satisfacción de los colaboradores, es mayor y tiene impacto en el adecuado nivel de desempeño. En conclusión, la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Como resultado del diagnóstico del clima laboral de manera general se puede concluir que la FDC se encuentra en riesgo laboral, pues el clima organizacional reveló resultados importantes descritos a continuación.

Indicador: Condiciones físicas del lugar de trabajo. Los resultados de la encuesta revelaron que las condiciones físicas del lugar en cuanto a funcionalidad son muy cómodas, soportables para realizar sus actividades laborales en un 28%. Condición que está muy por debajo de la media, siendo una situación de riesgo para los colaboradores, por cuanto no se sienten cómodos física y funcionalmente en los lugares de trabajo.

Indicador: Trabajo en equipo Con relación a las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo en el Departamento Financiero analizado se evidenció que la Dirección del área, no fomenta y desarrolla actividades con este fin, al igual que existen dificultades de comunicación en los grupos de trabajo, observándose un resultado del 30 % lo cual indica que existe riesgo laboral. A pesar de que no se trabaja en equipo, los colaboradores están conscientes de que es necesario fomentar este estilo de trabajo, pues garantizaría el mejoramiento del clima organizacional.

Indicador: Liderazgo En cuanto a la capacidad de liderazgo de la dirección del área en estudio es totalmente negativa, pues se evidencia que no existe respuesta por parte de los empleados a la forma de liderazgo actual, pues no considera sus opiniones, lo cual desgasta su capacidad de líder en el grupo.

Indicador: Equidad Los resultados de la investigación permitieron evidenciar que la delegación de funciones en forma equitativa a los colaboradores es reducida, pues recae en un número reducido de colaboradores. Pues el resto de ellos sienten que no existe distribución adecuada.

Indicadores: Toma de decisiones – Delegación de funciones Uno de los puntos críticos en la toma de decisiones es la falta de equidad, puesto esto determina si el director o responsable de ellas considera y siente confianza en sus colaboradores, lo cual en el área de estudio no se evidencia, debido a que la delegación de funciones es reducida, pues los resultados revelan que es de apenas el 28%, lo cual debilita el desempeño de los colaboradores.

Indicador: Comunicación La comunicación es el corazón de toda entidad; por tanto, un adecuado sistema de comunicación permite que se generen vínculos de relaciones interpersonales que brindan seguridad a los líderes departamentales, es así que al analizar este factor se pudo determinar que son muy reducidos los medios de comunicación interdepartamentales, la comunicación entre compañeros y colaboración entre ellos revelan una situación de riesgo.

El involucramiento laboral de los colaboradores no es suficiente, tiene indicadores bajos, mayormente entre ninguno y poco, teniendo en cuenta que no existe un

compromiso alto con el logro de la excelencia institucional y el éxito en todas las áreas, así como tampoco los colaboradores miden y garantizan desde sus puestos de trabajo, los niveles de logro alcanzados. No existe la concientización en los colaboradores que cada uno de ellos es un elemento indispensable para alcanzar el éxito de la organización, en la mayoría de casos. Es evidente que se requiere fortalecer, por parte de la organización, estos aspectos, si se tiene en cuenta que el éxito empresarial depende del desempeño del talento humano y para ello, debe estar comprometido.

La supervisión no es adecuada, no se realiza desde un liderazgo significativo según la percepción de los colaboradores; posee indicadores bajos, mayormente entre ninguno y poco considerando que los superiores nunca apoyan, guían y direccionan a los colaboradores para superar los obstáculos que se presentan y cumplir exitosamente las tareas asignadas, así como tampoco se promueve la mejora continua dentro de la organización en el cumplimiento de funciones, además de que nunca en la mayoría de los casos, se recibe la preparación, orientación y capacitación necesaria para el desempeño laboral exitoso.

La comunicación no es eficiente, tiene indicadores bajos, mayormente entre ninguna y poco, considerando como factores críticos que no existe en la mayoría de los casos, una comunicación e información fluida para la ejecución de las tareas ni es posible que el supervisor escuche y atienda continuamente las inquietudes y necesidades de cada uno de los colaboradores, siendo factores que requieren ser fortalecidos en la institución.

Las condiciones laborales no son satisfactorias para los colaboradores, tienen indicadores bajos, mayormente entre ninguno y muy poco sobre todo en lo que concierne a que los trabajadores no tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas correspondientes a sus responsabilidades. El equipo de trabajo no es integrado, organizado ni se logra que cada uno colabore incondicionalmente en el cumplimiento de tareas asignadas. No existen los mecanismos y las oportunidades para realizar el trabajo lo mejor que se pueda. Todo ello desde el criterio de la mayoría de encuestados.

Sin dudas, el CO en la Federación Deportiva de Cotopaxi, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, es medianamente favorable en las dimensiones estudiadas

teniendo en cuenta la evaluación realizada. Se requieren alternativas de mejora y planes de acción que puedan contrarrestar esta situación considerando que el CO es determinante en el desempeño laboral.

La percepción de los directivos es muy diferente a la percepción que tienen los colaboradores del trabajo realizado, evidentemente los directivos no reconocen falencias en su liderazgo y direccionamiento en la organización, mientras los colaboradores mantienen otra percepción.

Sin dudas, el CO es percibido de forma diferente por colaboradores y directivos, siendo necesario analizar las causas de las contradicciones en la evaluación realizada.

La motivación de los colaboradores no es alta debido a que, con una frecuencia de a veces, se impulsa, fortalece y promueve en los colaboradores, la generación de ideas creativas e innovadoras; así mismo, nunca se reciben por parte de los superiores, retroalimentación de manera precisa y oportuna, de acuerdo a las tareas asignada, generando desmotivación en los colaboradores. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo no le permite el desarrollo personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional, por lo que no se sienten motivados ni comprometidos con la organización.

No se incentiva para que los colaboradores alcancen altos niveles de desempeño.

La responsabilidad de los colaboradores a pesar de las condiciones del ambiente organizacional, presenta factores positivos relativamente, aunque deben mejorar y fortalecerse, sin embargo, la mayoría de los colaboradores reconoce que frecuentemente el cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido y sin errores, siendo prioridad para todos. Además, frecuentemente, se fomenta la autonomía, independencia en la toma de decisiones en los colaboradores para que trabajen de forma independiente.

Cumplen con el horario y registran puntualidad en todo momento y asumen cada colaborador, con responsabilidad, las consecuencias negativas de sus acciones y se muestran abiertos a aceptar críticas constructivas, siendo aspectos positivos.

El desempeño en la institución es bajo, solo los directivos evalúan el desempeño como

favorable. Sin dudas, la percepción del CO demuestra que existen problemas en el desempeño laboral

Existe una significativa correlación entre variables, pero se puede demostrar la hipótesis en la medida que se encuentran relacionadas ambas variables, si se tiene en cuenta que el p value es menor a 0.05, demostrando la hipótesis alternativa, rechazando la hipótesis nula, y concluyendo que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores. Se puede analizar que el valor de Rho de Spearman es de 0,930 por lo que presentan una correlación significativa, el valor de sigma (bilateral) es de 0,004 el mismo que al ser menor a 0,05, se interpreta que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

5.2. Recomendaciones

En tal circunstancia, analizando los resultados de la investigación realizada y el nivel de apertura de los colaboradores del área, se recomienda que:

Se tome en consideración el plan de mejorar del clima organizacional, tomando en cuenta las dimensiones propuestas: comunicación, supervisión, involucramiento del personal y liderazgo, a fin de que se pueda disminuir el impacto de los factores analizados en el desempeño laboral de los colaboradores. Tomando en consideración, que la entidad en estudio presenta bajos niveles de comunicación, deficiencias en las tomas de decisiones, sesgos en la asignación de responsabilidades y, por ende, un nivel de liderazgo debilitado.

Se incluya la propuesta de Mejoras del CO en el Plan Operativo Anual de la entidad, para que las actividades puedan ser financiadas en el presupuesto del siguiente período de ejecución de actividades, al contar con un estudio diagnóstico.

Establecer un proceso de evaluación continua, a fin de realizar un seguimiento y control del cumplimiento de funciones y actividades de sus colaboradores. Realizar la medición del clima organizacional, al menos una vez por período para identificar los niveles de riesgo organizacional y mejorar la situación de la institución continuamente a través de medidas y estrategias adecuadas.

Referencias Bibliográficas

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales*. Bogotá: Eco.
- Bardales, V. (2016). “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015”. Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Badrianto, Y. y Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on Employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, and Accounting* 2(1), 85-91.
- Burga, C. y Vela, G. (2017). “El clima organizacional del Instituto Peruano de Deporte – IPD en el año 2016”. Universidad Científica del Perú. Iquitos, Perú.
- Cubillos, B. et al. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Revista Suma de Negocios*, volumen 5 número 10. Bogotá, Colombia.
- Chanamé, D. y Paiva, R. (2020). Estrategia para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones* (2ª edición). México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición, Volumen I). Colombia: Ed. McGraw. Hill.
- Echeverri, D. y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, volumen 30 número 131, p. 184-189.
- Escamilla – Fajardo, et. al (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología del Deporte* volumen 25, Suplemento 1. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Govea, K. y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, volumen 13 número 21.
- Guerra, J. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Comercial Sudamericana, Huancayo 2019. Universidad Continental. Huancayo.

- Hernández R., Fernández, R. y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación científica, 6ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Jaramillo, M. y Rodríguez, C. (2020). Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. Universidad de Nariño. Pasto, Colombia. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>.
- Morán, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.ª Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. Revista Educación Médica, volumen 17 número 4.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S. y Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, (ahead-of-print).
- Núñez, M. (2016). "Estudio del clima laboral en un área de servicio de un club deportivo social". Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Paco, R. y Matas, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. Universidad Continental. Revista Apuntes de las Ciencias Sociales volumen 5 número 2.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación* volumen 15 número 1, Caldas, junio.
- Peña, M., Díaz, M., y Carrillo, A. (2016). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperado de <http://bit.ly/2IyhjUa>
- Peña, E. (2017). Clima organizacional en una empresa del Estado y su relación con el desempeño laboral. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
- Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* volumen 39 número 2, p. 385-393.
- Schultz, D. y Schultz, S. E. (2015). *Psychology and Work Today: Pearson New International* Routledge: Edition Course Smart e Textbook.
- Sunarsi, D. (2019). The Analysis of The Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of The Work Satisfaction. *Home*, 9 (2), 237-246.
- Torcoroma, G. et. al. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Revista Espacios*, volumen 38 número 44.
- Torres, C. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno, Perú. *Revista COMUNI@CCIÓN* volumen 6 número 2 julio – diciembre.
- Ureta, F. (2018). Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.19083/tesis/625160>
- Vélez, N. (2019). Descripción del Clima Organizacional en una empresa de Economía Mixta de la ciudad de Medellín. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1 Autorización de la FDC

	FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI FUNDADA EL 19 DE DICIEMBRE DE 1930 <i>Deporte y Disciplina</i>	
Latacunga, 02 de marzo de 2020 Of. No.003- PRES-FDC-2020-GL		
Señora Miriam Maximina Achote Caisaguano Presente.-		
De mi consideración:		
En respuesta al oficio S/N, con fecha de recepción 27 de febrero de 2020, mediante el cual solicita "... realizar la investigación y estudio del tema <i>CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO</i> ", me permito poner en su conocimiento que se autoriza la ejecución del proyecto de maestría, mediante una encuesta al personal que labora en la institución.		
Para el cumplimiento de esta actividad favor coordinar con el área de Talento Humano. Particular que comunico para los fines pertinentes.		
Atentamente; DEPORTE Y DISCIPLINA		
 Dr. Gato Lopez Guanoquina PRESIDENTE SUBROGANTE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI		
		
	Edificio Administrativo: Av. Trajano Naranjo (Cívica) y Santiago Zamora Teléfonos: (03) 2813-245 / 2813-246 Edificio Central: Calle Guayaquil 8-44 y Av. Napo Teléfonos: (03) 2811-445 www.fedecotopaxi.org.ec LATACUNGA-ECUADOR	

ANEXO 2

Instrucciones: A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una equis (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo “CL-SPC”

ESCALA DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA CARRILLO “CL-SPC”

DATOS PERSONALES

Edad: _____ **Fecha:** _____ **Sexo:** M F

Jerarquía laboral: Directivo Empleado Operario

Empresa: Estatal Privada Producción Servicio

N°	Pregunta	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existe oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Sus compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el desarrollo profesional de sus colaboradores					
7	Usted asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas					

14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa						
15	Tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad						
16	Se valoran los altos niveles de desempeño						
17	Está comprometido con la organización						
18	Recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo						
19	Existen suficientes canales de comunicación						
20	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo integrado						
21	Los supervisores expresan reconocimiento por sus logros						
22	En su lugar de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día						
23	Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas						
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía						
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede						
26	Las actividades en la que trabaja le permiten aprender y desarrollarse						
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permiten su desarrollo laboral						
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades						
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos						
30	Existe buena administración de los recursos						
31	Los jefes promueven la motivación que necesita						
32	Cumplir con sus actividades laborales es una tarea estimulante						
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo						
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna						
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones						
36	La empresa promueve el desarrollo del personal						
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo						
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos						

39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen						
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución						
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras						
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución						
43	Su trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos						
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas de trabajo						
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo						
46	Se reconocen los logros en el trabajo						
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral						
48	Existe un trato equitativo en la empresa						
49	Se conocen los avances de otras áreas de la organización						
50	La remuneración está de acuerdo al puesto de trabajo						