

Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC)

Organizational Climate and Work Performance of Human Talent at Cotopaxi Sports Federation (FDC)

Achote Caisaguano, Myriam Maximina; Tunja Castro, Diana Teresa; Montero Reyes, Yilena



 **Myriam Maximina Achote Caisaguano**
myriam.achote7@gmail.com
Unidad Educativa Luis Fernando Ruiz, Ecuador

 **Diana Teresa Tunja Castro**
dianarenata.2017@gmail.com
Unidad Educativa Juan Salinas, Ecuador

 **Yilena Montero Reyes**
yiecua11@hotmail.com
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador

Investigación, Tecnología e Innovación
Universidad de Guayaquil, Ecuador
ISSN: 1390-5147
ISSN-e: 2661-6548
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 14, núm. 15, 2022
revistaiti@ug.edu.ec

Recepción: 23 Noviembre 2021
Aprobación: 27 Febrero 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/593/5933292006/>

DOI: <https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>

Los autores que publican en Investigación, Tecnología e Innovación conocen y aceptan las siguientes condiciones: Los autores retienen los derechos de copia (copyright) sobre los trabajos, y ceden a Investigación, Tecnología e Innovación el derecho de la primera publicación del trabajo, bajo licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 que permite a terceros compartir la obra siempre que se indique su autor y su primera publicación esta revista. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a Investigación, Tecnología e Innovación el derecho de publicar el trabajo a través de los canales que considere adecuados. Los autores son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la versión del trabajo publicado en Investigación, Tecnología e Innovación, haciendo reconocimiento a su publicación en esta revista. Se autoriza a los autores a difundir electrónicamente sus trabajos una vez que sean aceptados para publicación.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Resumen: Contexto: 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. **Método:** La aplicación de dos cuestionarios permitió el análisis del CO por lo que 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. **Resultados:** 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. **Conclusiones:** 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.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, percepción, correlación entre variables.

Abstract: Context: 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. **Method:** From these perspectives, the main purpose of this research was to

Cómo citar:: Achote Caisaguano, M. M., Tunja Castro, D. T., & Montero Reyes, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, Tecnología E Innovación*, 14(15), 32–57. <https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>

carry out an assessment of OC and analyze its link with the work performance of the employees 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, who 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. **Results:** 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. **Conclusions:** 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, which is why they present a significant correlation between both variables: OC significantly affects the work performance of employees.

Keywords: Organizational climate, job performance, perception, correlation between variables.

INTRODUCCIÓN

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.

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.

Se planteó determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Federación Deportiva de Cotopaxi; y, en primer lugar, evaluar el desempeño laboral desde la aplicación de un cuestionario para la caracterización de las dimensiones e indicadores de mayor problematización. En segundo momento, 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. Finalmente, determinar desde los resultados obtenidos, la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

Es importante mencionar los referentes teóricos conceptuales de las variables de investigación:

Clima Organizacional

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.

Para las autoras 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 refleja 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).

Características del Clima Organizacional

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

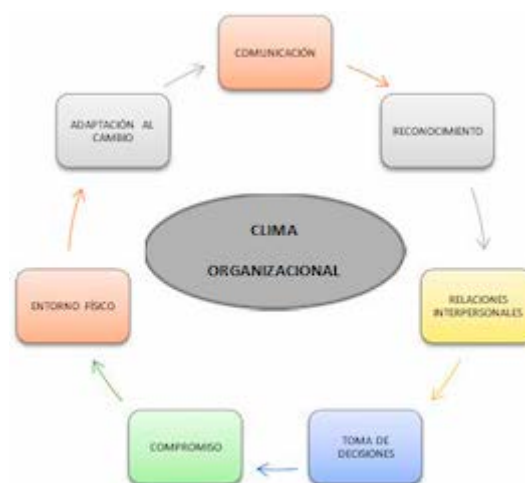


FIGURA 1.
Características del CO

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.

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 desempeña 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 funcionan 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.

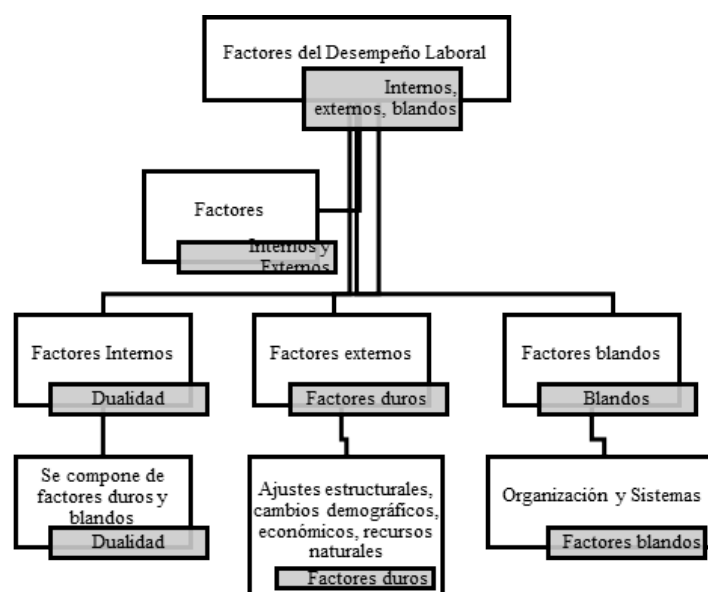


FIGURA 2.
Factores del desempeño laboral

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.

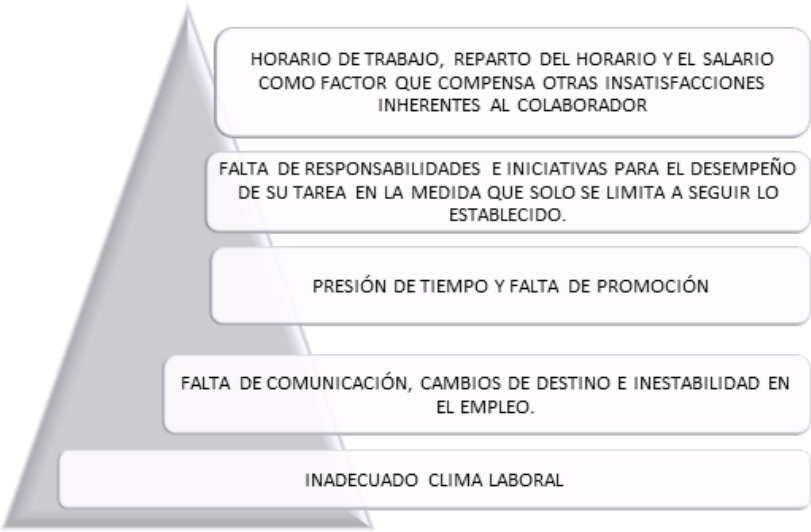
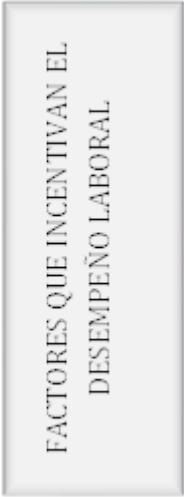


FIGURA 3.
Factores que limitan el desempeño laboral

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:



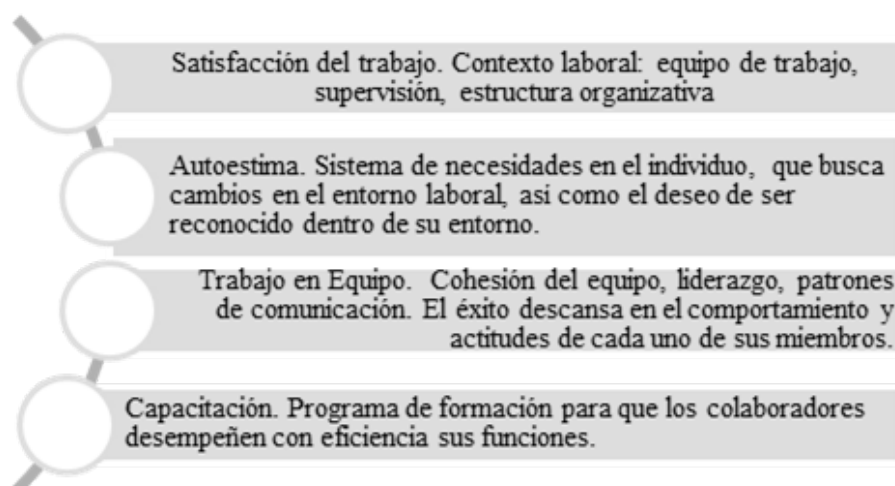


FIGURA 4.

Factores que incentivan el desempeño laboral

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.

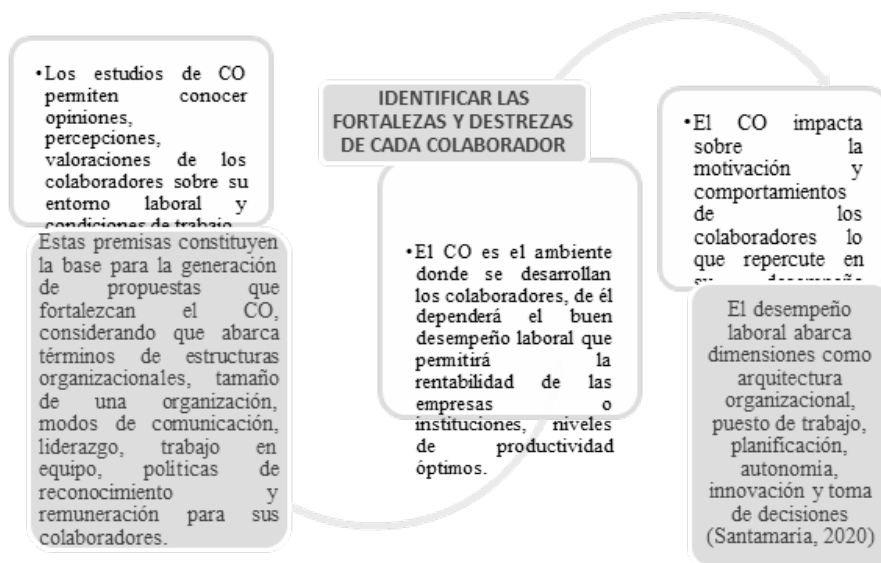


FIGURA 5.
Representatividad de la interrelación entre clima organizacional y desempeño laboral

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.

MATERIALES Y MÉTODOS

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 de campo específicamente se realizó en la Federación Deportiva de Cotopaxi, con los colaboradores y directivos, para el análisis de la problemática planteada, donde se realizó el levantamiento de datos que fueron registrados, tabulados, cuantificados y analizados desde una perspectiva estadística lo que fundamenta la selección del paradigma cuantitativo para el presente estudio.

La investigación se sustenta en un paradigma cuantitativo, considerando que según el criterio de Hernández Sampieri et. al (2014), el enfoque cuantitativo significa precisamente, la obtención de datos de forma cuantitativa utilizando cuestionarios con sus respectivas calificaciones numéricas.

La modalidad de la investigación es básica teniendo en cuenta que la investigación caracteriza un problema en un contexto determinado, describe una correlación entre ambas variables, proporcionando valoraciones generales y no soluciones al problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) por lo que la presente investigación se enmarca en esta modalidad, al pretender caracterizar la realidad actual de la institución con respecto al CO y el desempeño laboral.

Para la investigación se trabajó con los directivos y colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC) conformados por:

TABLA 1
Población y Muestra

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

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

Investigación de campo

Instrumentos de investigación

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 0.88, 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.

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 2
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.

Investigación de campo

Muy desfavorable: 50-89

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), 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. Luego, de aplicado los instrumentos, se analizó la correlación entre las variables en estudio, estrés y desempeño, que permitió comprobar la hipótesis a partir de la realización de la prueba chi cuadrado en el programa estadístico SPSS, obteniendo resultados favorables que se muestran más adelante.

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	- - - - -

Investigación de campo

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.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

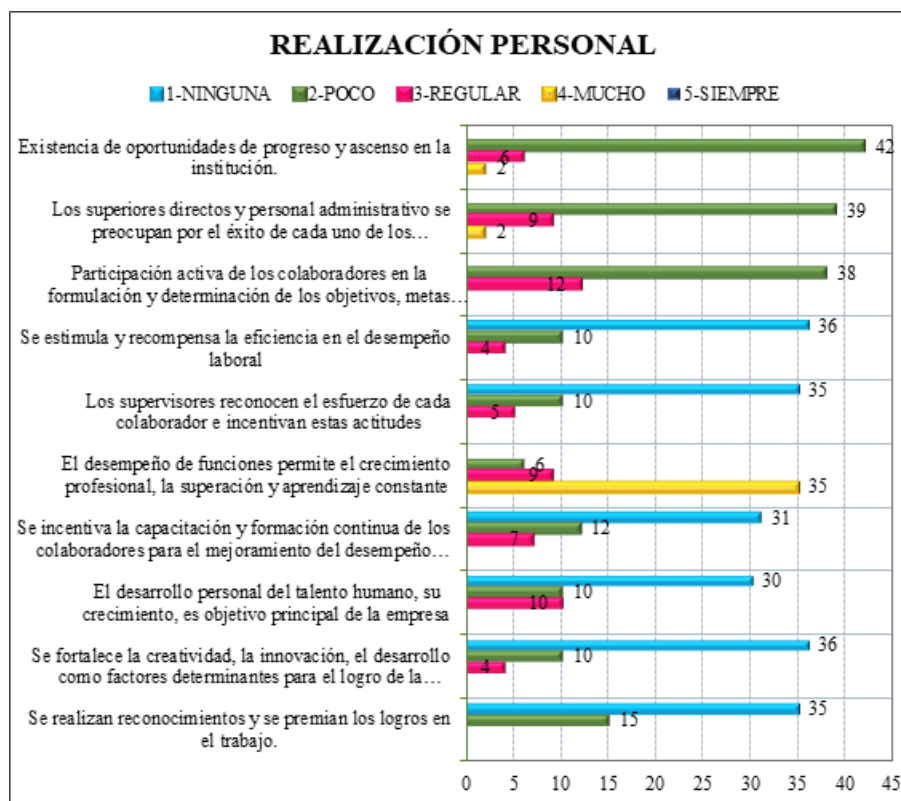


FIGURA 6.
Dimensión realización personal

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.

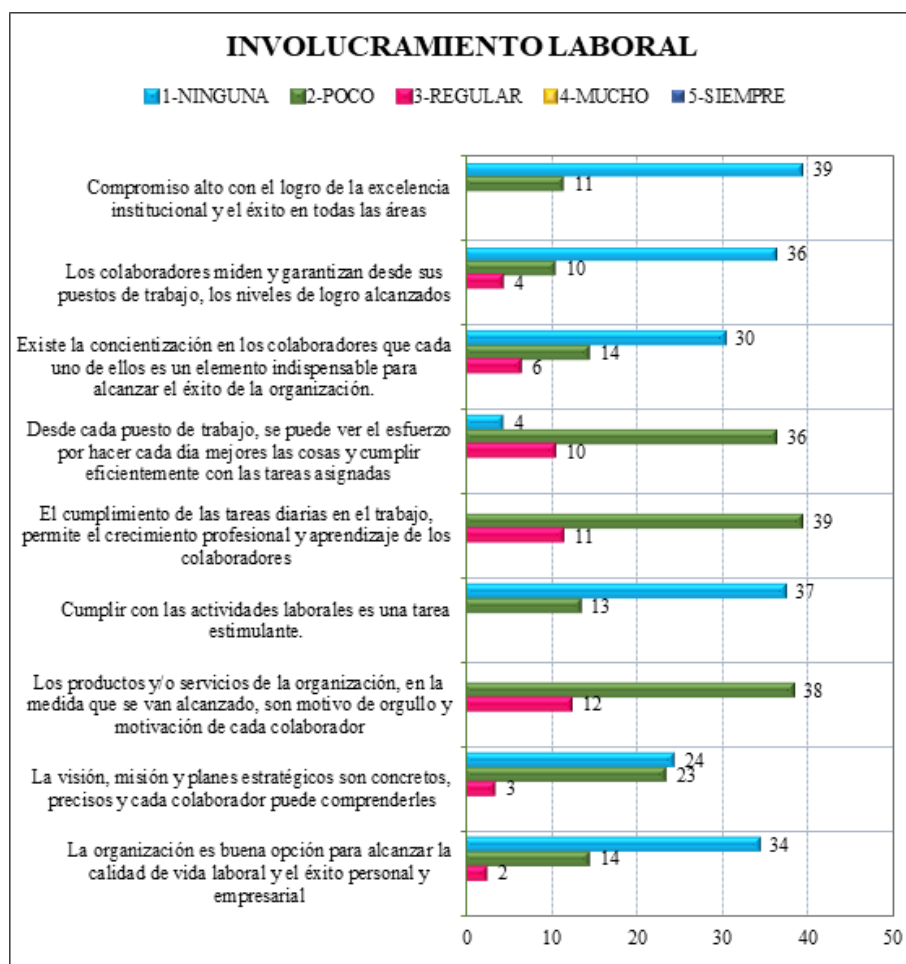


FIGURA 7.
Dimensión involucramiento laboral

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.

El análisis de medias aritméticas realizado por cada ítem, permite afirmar que los colaboradores en muchos casos, en cuanto a la relación con su trabajo y las consecuencias que se derivan de la relación, presentan dificultades considerando lo siguiente:

- En cuanto a si entrega más de sí mismo al trabajo, el promedio de respuesta es de 3.26 demostrando que trabajan a ritmos acelerados y su sobrecarga laboral es notable. Sin embargo, reciben escasas recompensas y sus superiores, no estimulan el esfuerzo de sus colaboradores; el promedio de respuestas es 3.2 lo que permite

afirmar que no se sienten recompensados y el clima organizacional no es favorable, considerando el valor de la media aritmética obtenida que es 1.5.

- Reconocen que el tiempo no es suficiente para las tareas asignadas, obteniendo un promedio de respuesta de 3.4, no tienen tiempo suficiente para completar el trabajo asignado, además de que en un promedio de 3.26, afirman que han tenido problemas con su trabajo debido a que se ha ido complicando progresivamente, lo que incide en la generación de estrés y tensiones en los colaboradores.

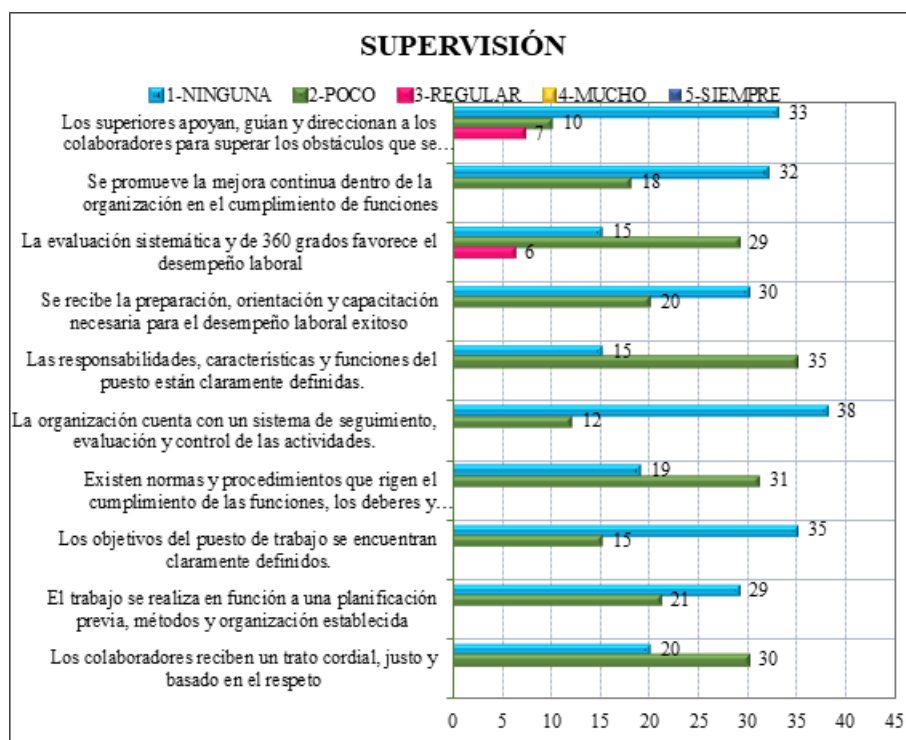


FIGURA 8.
Dimensión supervisión

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.

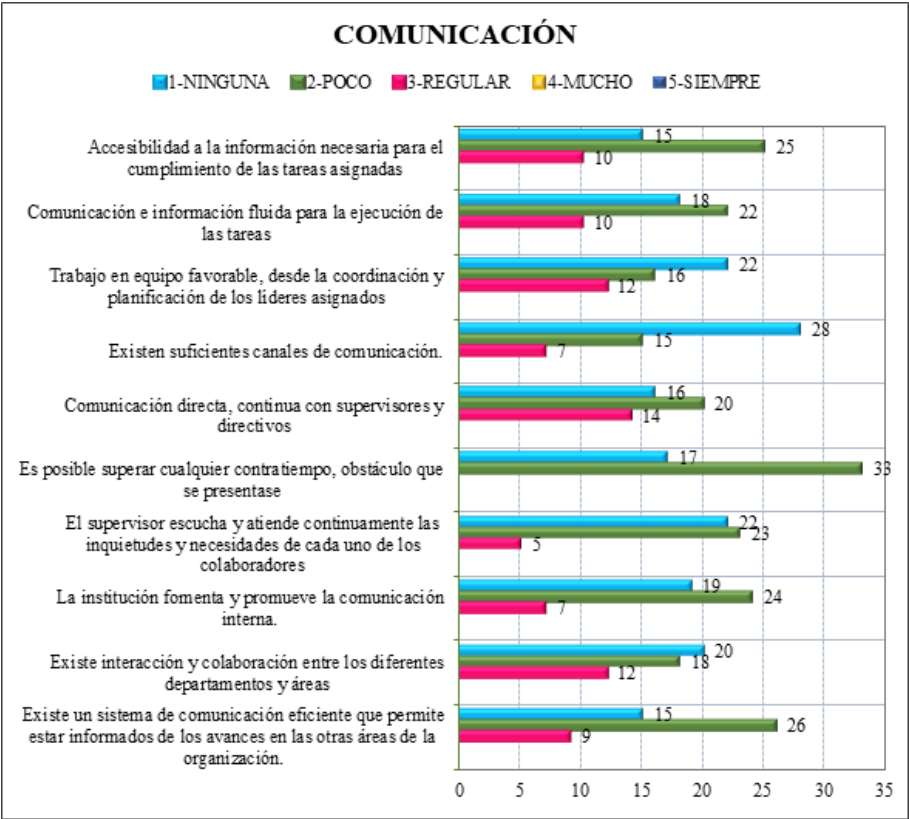


FIGURA 9.
Dimensión Comunicación

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.

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

Nº	Evaluación de desempeño	0 Nunca	1 A veces	2 Frecuentemente	3 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 planificación previa, en forma metódica y ordenada.	14	24	12	10
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 trabajo.	15	25	10	10
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			

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.

Análisis de las Dimensiones del Desempeño Laboral

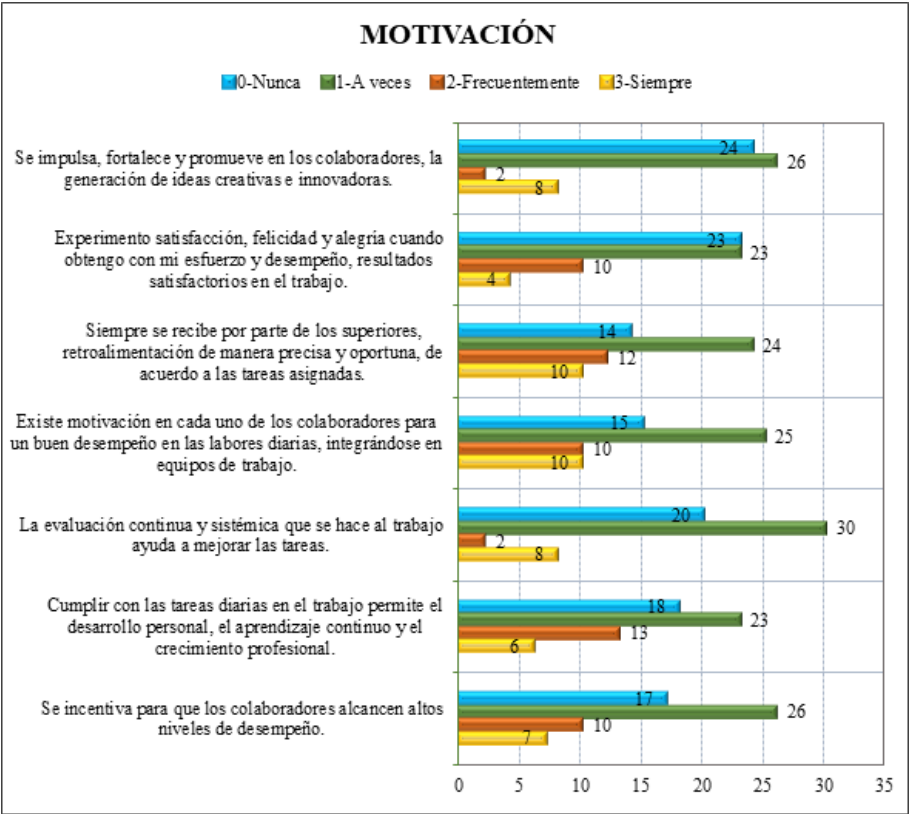


FIGURA 10.
Dimensión Motivación (desempeño laboral)

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.

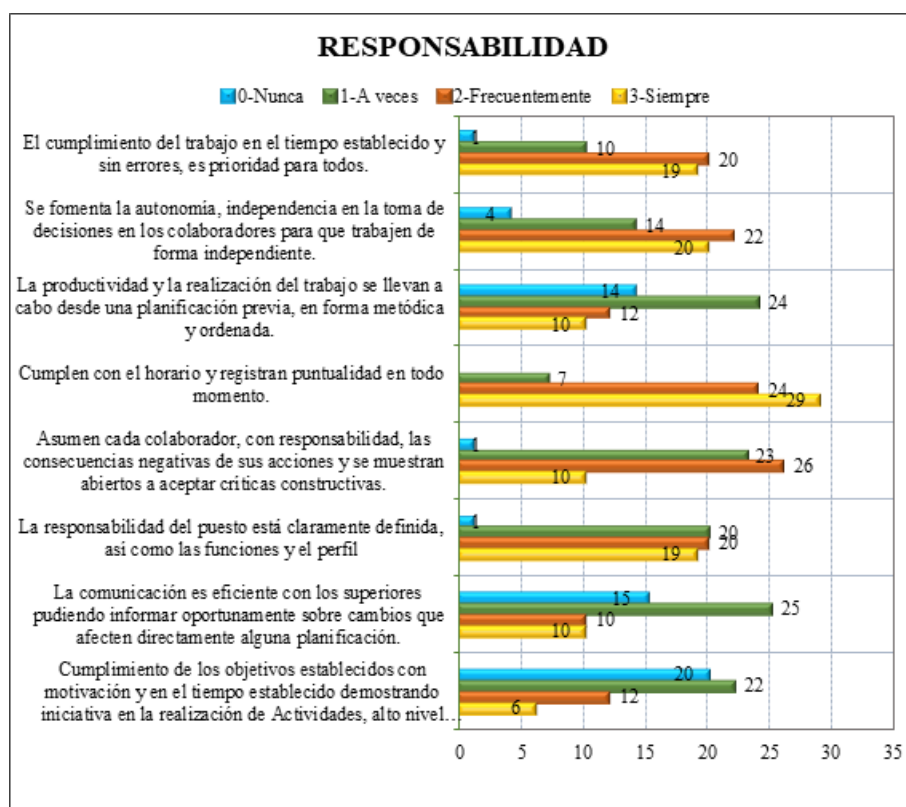


FIGURA 11.
Dimensión responsabilidad (desempeño laboral)

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.

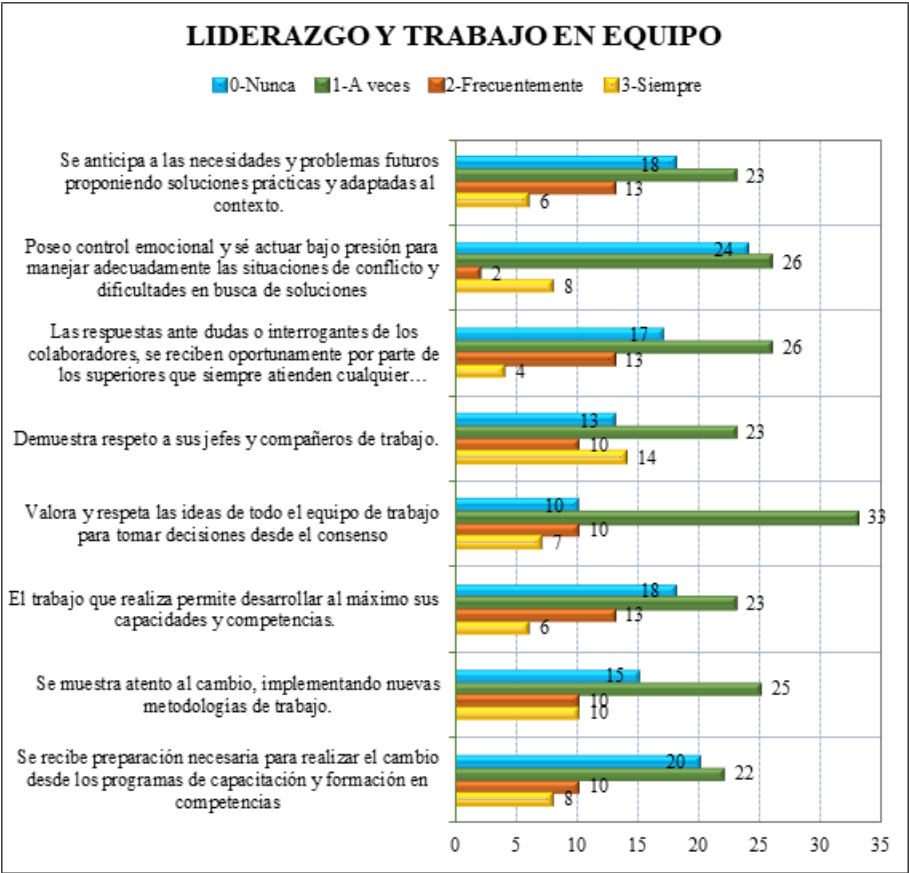


FIGURA 12.
Dimensión liderazgo y trabajo en equipo (desempeño laboral)

En los indicadores, se puede constatar que el liderazgo y trabajo en equipo aún requiere fortalecerse, avanzar hacia su efectividad en la organización considerando que, desde el criterio de los colaboradores, mayormente los procesos se manifiestan con una frecuencia de a veces, siendo necesario el manejo de esta dimensión a nivel administrativo y gerencial.

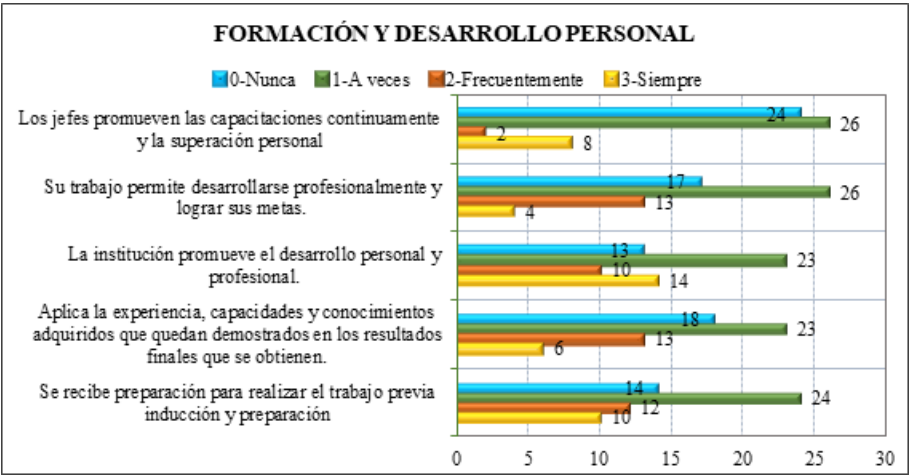


FIGURA 13.
Dimensión Formación y Desarrollo Personal (desempeño laboral)

En los indicadores, se puede constatar que la formación y desarrollo personal es insuficiente en la entidad, aún requiere de mayor efectividad e impacto, considerando que, desde el criterio de los colaboradores, mayormente los procesos se manifiestan con una frecuencia de a veces, siendo determinante nuevas estrategias para un mayor desempeño en los colaboradores.

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.

Comprobación de Hipótesis

H_0 = No existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la FDC en el año 2020.

H_a = 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 H_0 . Pero, si el Valor p calculado < 0.05 , se Aceptará H_a .

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.

Correlaciones

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

Investigación de campo

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.

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 asignadas, 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.

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 asignadas, 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.

CONCLUSIONES

Se debe tomar 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 McGraw 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.. 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.