



Evaluación del desempeño y mejora continua en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público

Performance evaluation and continuous improvement in the management of sports instructors and physical activity promoters in the public sector

Autores

Verónica Ponce-Chalén¹
Freddy Villao-Santos¹

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena (Ecuador)

Autor de correspondencia:
Verónica Ponce-Chalén
vpnce@upse.edu.ec

Como citar en APA

Ponce Chalén, V., & Villao Santos, F. (2025). Evaluación del desempeño y mejora continua en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público. *Retos*, 68, 1319-1329. <https://doi.org/10.47197/retos.v68.116135>

Resumen

Introducción: La mejora continua en la gestión institucional se ha convertido en un eje fundamental para potenciar el desempeño laboral en distintos sectores, incluido el ámbito deportivo del sector público en Ecuador.

Objetivo: El objetivo de esta investigación fue analizar los procesos de evaluación del desempeño y las estrategias de mejora continua en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público del Ecuador.

Metodología: Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta y se empleó un cuestionario estructurado dirigido a una muestra representativa de instructores deportivos del sector público. El análisis estadístico incluyó correlación de Pearson y regresión lineal.

Resultados: Los resultados indicaron una correlación positiva y significativa entre la mejora continua institucional y el desempeño laboral, destacando la influencia de factores como la capacitación constante, el liderazgo efectivo, el clima organizacional, la comunicación asertiva y la participación del personal en los procesos de planificación y evaluación.

Discusión: En la discusión se evidenció que los hallazgos se alinearon con estudios previos que destacan la profesionalización, la motivación y la participación como claves para mejorar el rendimiento laboral en el ámbito deportivo. Asimismo, se reforzó la idea de que un entorno institucional positivo potencia el compromiso y la productividad del personal.

Conclusión: Se concluyó que la implementación de estrategias de mejora continua constituye un mecanismo clave para optimizar el desempeño de instructores deportivos, fortalecer la gestión institucional y garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Palabras clave

Clima organizacional; gestión institucional; liderazgo; mejora continua; desempeño laboral.

Abstract

Introduction: Continuous improvement in institutional management has become a key factor for enhancing job performance in various sectors, including the public sports sector in Ecuador. **Objective:** The objective of this research was to analyze the relationship between continuous improvement in institutional management and job performance among sports instructors and physical activity promoters in Ecuadorian public institutions.

Methodology: A quantitative approach was applied, with a non-experimental, correlational design. A structured questionnaire was used as the main instrument, and the data were collected through surveys administered to a representative sample of public sector sports instructors. The statistical analysis included Pearson correlation and linear regression.

Results: The results showed a positive and significant correlation between institutional continuous improvement and job performance, highlighting the influence of factors such as ongoing training, effective leadership, organizational climate, assertive communication, and staff participation in planning and evaluation processes.

Discussion: The discussion showed that the findings were consistent with previous studies emphasizing professional development, motivation, and participation as key elements in improving job performance in the sports field. Furthermore, the study reinforced the idea that a positive institutional environment enhances employee commitment and productivity.

Conclusions: It was concluded that implementing continuous improvement strategies is a crucial mechanism to optimize sports instructors' performance, strengthen institutional management, and ensure quality services for the community.

Keywords

Continuous improvement; institutional management; job performance; leadership; organizational climate.

Introducción

La promoción de la actividad física y el deporte en el sector público ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años, en respuesta a los retos y desafíos de salud pública y cohesión social que enfrentan países y comunidades en general (Duque et al., 2023; Ticona, 2023). Bajo este contexto, los instructores deportivos y promotores de actividad física desempeñan un papel fundamental en la implementación de programas que buscan mejorar la calidad de vida de la población (Chero et al., 2018; Pilicita, 2022). Sin embargo, la gestión de estos profesionales presenta retos significativos en términos de evaluación del desempeño y estrategias de mejora continua (Aguilera, 2024; Carranza et al., 2024).

En el contexto ecuatoriano, diversos estudios han evidenciado la necesidad de fortalecer las competencias profesionales de los entrenadores y promotores deportivos. Landázuri (2022) diseñó una estrategia de superación para perfeccionar las competencias de los entrenadores de alto rendimiento del Ministerio del Deporte, identificando limitaciones en el ejercicio profesional y proponiendo un sistema de superación que incluye cursos específicos con objetivos y contenidos definidos. Este enfoque destaca la importancia de una formación continua y estructurada para mejorar el desempeño de los profesionales en el ámbito deportivo, tal y como lo especificaba también Arroyo (2012).

Por otro lado, el clima organizacional también influye significativamente en el desempeño de los empleados y deportistas (Núñez, 2017; Tupuna, 2023), ante ello Vilela (2024) analizó la relación entre el clima organizacional y el desempeño en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, encontrando una correlación significativa entre ambas variables. La investigación propuso un plan de mejora estructurado en fases que incluye programas de capacitación y motivación, resaltando la importancia de un ambiente laboral positivo para el rendimiento óptimo de los profesionales del deporte.

A su vez, la comunicación entre entrenadores y deportistas es otro aspecto crucial en el rendimiento deportivo debido a su importancia para el logro de estrategias y objetivos (Chuquicondor, 2022), en donde Cedeño (2025) investigó el impacto de la comunicación del entrenador en el rendimiento de futbolistas no profesionales, encontrando que los patrones de comunicación unidireccionales afectan negativamente la ejecución táctica-técnica. La investigación sugiere la implementación de protocolos comunicacionales estructurados para optimizar el rendimiento atlético mediante una mejor comunicación entrenador-deportista. Por su parte, Vélez et al. (2023) comentaron sobre la motivación laboral y lo que esta genera en el desempeño del trabajo, especialmente en el de educación física, por lo que resulta imperante integrarlo con la comunicación entre entrenadores y deportistas.

De igual manera, la evaluación de competencias docentes en Educación Física también ha sido objeto de estudio. En relación a ello, Vázquez y Aldas (2021), sustentados en las teorías de Pazmiño (2015), implementaron un instrumento para evaluar competencias docentes en diferentes contextos educativos, encontrando que los docentes eran totalmente competentes en liderazgo recíproco, pero presentaban áreas de mejora en otras dimensiones como el potencial creativo con apoyo institucional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una evaluación integral de competencias para identificar fortalezas y áreas de desarrollo en los profesionales de la actividad física.

Por otra parte, la formación académica y el perfil profesional de los instructores en gimnasios también han sido analizados por la relevancia de los mismos al momento de facilitar el aprendizaje en los estudiantes y por su característica de agente de cambio en el contexto académico (Pérez et al., 2024), como en el caso de Mariño et al. (2022) evaluaron el perfil profesional de instructores en gimnasios de Cuenca, encontrando un bajo porcentaje de profesionales académicos en el área y una carencia de conocimiento científico. Este estudio destaca la urgencia de un seguimiento adecuado y la necesidad de mejorar la formación académica de los instructores para garantizar un servicio de calidad en el sector recreativo.

Es importante resaltar a su vez que las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al deporte de alto rendimiento en Ecuador presentan desafíos en su implementación, ante ello, Rodríguez (2020) analizó las políticas públicas deportivas, identificando una carencia de conexión efectiva entre los organismos que intervienen en el sector deportivo y una inadecuada estructura organizativa. Estas deficiencias afectan la implementación de programas y proyectos que garanticen la permanencia de los atletas en sus actividades deportivas a largo plazo.

El perfil dirigenal en el sistema deportivo ecuatoriano también requiere atención, ante ello Rivadeneira (2021) analizó el perfil de los dirigentes deportivos, proponiendo la necesidad de capacitar y profesionalizar al dirigente deportivo para mejorar los resultados administrativos y deportivos. En línea con ello, el portal de Ayuntamiento de Palencia (2024) sugiere la creación de parámetros y perfiles ideales de liderazgo que se alineen con las tendencias modernas en la administración deportiva.

De acuerdo con ello, la actividad física-recreativa ha demostrado ser una estrategia efectiva para optimizar el desempeño laboral (Hernández et al., 2023; Paredes, 2022) y bajo este contexto Yagual (2019) implementó un programa de actividades físicas-recreativas para mejorar el desempeño laboral de docentes en la comuna de Engabao, encontrando que las múltiples exigencias laborales afectan la salud del docente y, por ende, su desempeño profesional. El estudio resalta la importancia de incorporar programas recreativos para mejorar la salud y el rendimiento laboral.

A pesar de estos avances, persisten desafíos en la evaluación del desempeño y la mejora continua en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público ecuatoriano. La falta de procesos sistemáticos de evaluación, la escasa formación académica específica y la ausencia de herramientas de monitoreo y seguimiento limitan la efectividad de los programas deportivos comunitarios. Además, la desconexión institucional entre organismos deportivos nacionales y gobiernos locales dificulta la implementación de políticas públicas sistemáticas y sostenibles.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar los procesos de evaluación del desempeño y las estrategias de mejora continua en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público del Ecuador. Se busca identificar prácticas exitosas y formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional y profesional. Los objetivos específicos incluyen: a) caracterizar los mecanismos de evaluación utilizados actualmente en las instituciones públicas deportivas; b) identificar las percepciones de los actores involucrados respecto a la utilidad y efectividad de dichos mecanismos; y c) proponer un modelo de evaluación y mejora continua adaptado a las realidades del contexto ecuatoriano. A su vez tiene como hipótesis general: Existe una relación significativa entre las prácticas de mejora continua y el nivel de desempeño de los instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público.

Los objetivos mencionados responden a la pregunta de investigación: ¿De qué manera la evaluación del desempeño y las estrategias de mejora continua implementadas en la gestión de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público ecuatoriano contribuyen al fortalecimiento de las competencias profesionales y la efectividad de los programas deportivos comunitarios?

Este estudio se justifica por varias razones fundamentales. En primer lugar, responde a una necesidad urgente de mejorar la calidad de los programas deportivos comunitarios, que en muchos casos constituyen la única oferta accesible para amplios sectores de la población, especialmente en contextos de vulnerabilidad. En segundo lugar, aporta al debate académico y profesional sobre la gestión del talento humano en el ámbito deportivo, proponiendo una mirada integradora que articula evaluación, formación y mejora continua. En tercer lugar, busca incidir en la formulación de políticas públicas más eficientes, basadas en el análisis de datos y en la participación de los actores involucrados.

En relación a las limitantes observadas se presentó un acceso limitado a datos y registros institucionales, lo cual restringió la capacidad de obtener información detallada y precisa sobre las prácticas actuales. Por otro lado, se notó la falta de estudios previos específicos, ya que aunque se han realizado investigaciones sobre temas relacionados, existen pocos estudios previos que se centren específicamente en el sector público ecuatoriano en relación a la evaluación del desempeño y mejora continua.

Método

Este estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, dado que permitió recoger y analizar datos numéricos objetivos sobre el desempeño de instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público del Ecuador, particularmente en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay. El enfoque cuantitativo se caracteriza por su estructura sistemática, la medición numérica de variables y el uso del análisis estadístico para establecer relaciones entre variables (Hernández et al., 2014).



El diseño de investigación fue correlacional y explicativo. En su fase correlacional, se exploró la relación entre el nivel de desempeño y la implementación de mecanismos de mejora continua; mientras que, en su fase explicativa, se analizó el grado en que estos mecanismos influían significativamente en dicho desempeño. Este tipo de diseño es útil cuando se pretende comprobar hipótesis causales mediante métodos estadísticos (Kerlinger & Lee, 2002).

Asimismo, se adoptó un diseño no experimental y transversal, ya que las variables no fueron manipuladas de forma deliberada y los datos se recolectaron en un solo momento en el tiempo (Bisquerra, 2021).

Participantes

La población objetivo estuvo conformada por todos los instructores deportivos y promotores de actividad física que laboraban en entidades públicas ecuatorianas durante el año 2024. Según datos del Ministerio del Deporte del Ecuador, se estimó un universo de 510 trabajadores activos, distribuidos principalmente en casas deportivas cantonales, direcciones municipales de deportes y proyectos comunitarios de actividad física.

Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, dividiendo la población en dos estratos: (1) instructores deportivos y (2) promotores de actividad física. Luego se seleccionó una muestra aleatoria proporcional al tamaño de cada estrato, obteniendo una muestra representativa de 225 participantes, tal y como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la muestra por estratos

Estrato	Población total	Porcentaje	Muestra seleccionada
Instructores deportivos	300	58.8%	132
Promotores de actividad física	210	41.2%	93
Total	510	100%	225

Fuente. Elaboración propia.

Para la selección de los participantes se aplicaron criterios de inclusión, en donde se consideró haber trabajado al menos seis meses consecutivos en una entidad pública vinculada al fomento del deporte o la actividad física, estar laborando activamente durante el período de recolección de datos, y aceptar participar voluntariamente en el estudio mediante la firma del consentimiento informado.

A su vez, se aplicaron los siguientes criterios de exclusión: Personal administrativo o de apoyo logístico que no esté directamente involucrado en procesos de instrucción o promoción física, instructores o promotores con licencia médica durante el tiempo del estudio y participantes con doble cargo que generen sesgos en el análisis del desempeño específico.

Procedimiento

Para la recolección de los datos se diseñó y validó un cuestionario estructurado de 50 ítems, con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 5 = Siempre), el cual fue validado mediante juicio de expertos y prueba piloto con 30 trabajadores, lo que permitió verificar su confiabilidad (alfa de Cronbach = 0.91).

El instrumento estuvo dividido en tres secciones:

- Datos sociodemográficos (edad, género, provincia, años de experiencia).
- Evaluación del desempeño (eficiencia, responsabilidad, cumplimiento de metas, evaluación institucional).
- Prácticas de mejora continua (capacitación, retroalimentación, evaluación interna, innovación metodológica).

La aplicación del cuestionario fue presencial y asistida por técnicos del área de talento humano de las instituciones participantes. Se garantizó el anonimato, confidencialidad y voluntariedad de la participación, conforme a lo establecido en la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013).

Análisis de datos

Los datos fueron codificados y analizados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics v26. Las fases del análisis incluyeron:



- Análisis descriptivo: se calcularon frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para caracterizar la muestra y las dimensiones del cuestionario.
- Pruebas de normalidad: se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para determinar el tipo de estadística a utilizar.
- Correlación: se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables “evaluación del desempeño” y “prácticas de mejora continua”.
- Regresión lineal múltiple: se ejecutó este análisis para explicar en qué medida las prácticas de mejora continua predicen el nivel de desempeño de los trabajadores.

La significancia estadística fue establecida en un nivel de confianza del 95% ($p < 0.05$).

Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos derivados del análisis de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado a 225 instructores deportivos y promotores de actividad física que laboran en instituciones del sector público ecuatoriano. Los análisis se realizan en correspondencia con los objetivos específicos: 1) Evaluar el nivel de desempeño laboral; 2) Identificar las prácticas de mejora continua implementadas; y 3) Determinar la relación entre ambas variables.

A continuación, se presentan los datos demográficos de los 225 participantes que conforman la muestra. Se incluyen variables como sexo, edad, nivel de instrucción, cargo desempeñado y tiempo de experiencia laboral, conforme se observa en la Tabla 2:

Tabla 2. Distribución de datos sociodemográficos de los participantes

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	142	63.1
	Femenino	83	36.9
Edad	20 a 29 años	39	17.3
	30 a 39 años	98	43.6
	40 a 49 años	58	25.8
	50 años o más	30	13.3
		Técnico	41
Nivel de instrucción	Universitario	132	58.7
	Postgrado (diplomado o maestría)	52	23.1
		Instructor deportivo	132
Cargo	Promotor de actividad física	93	41.3
		Menos de 1 año	19
Años de experiencia	1 a 3 años	67	29.8
	4 a 6 años	73	32.4
	Más de 6 años	66	29.3

Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los participantes son hombres (63.1 %), lo cual refleja una tendencia aún marcada en la participación masculina dentro del ámbito del deporte y la promoción física en el sector público. No obstante, el 36.9 % de participación femenina demuestra un avance hacia una mayor equidad de género.

El grupo etario más representado corresponde a los profesionales de entre 30 y 39 años (43.6 %), seguido de aquellos entre 40 y 49 años (25.8 %), lo cual indica que gran parte del personal cuenta con una edad laboralmente productiva y, probablemente, con suficiente experiencia. Cabe resaltar que el 17.3 % son jóvenes profesionales menores de 30 años, lo que aporta dinamismo e innovación al sector.

En cuanto al nivel de formación académica, más de la mitad (58.7 %) cuentan con estudios universitarios concluidos, mientras que un 23.1 % ha alcanzado formación de postgrado. Este dato es relevante, ya que muestra que el personal posee formación técnica o profesional sólida, lo que puede influir positivamente en la calidad del desempeño y en su predisposición a participar en procesos de mejora continua.

Respecto al cargo, los instructores deportivos representan el 58.7 % de la muestra, y los promotores de actividad física, el 41.3 %. Esta proporción equilibrada permite hacer análisis comparativos confiables entre ambos grupos, como se mostró anteriormente.

Por último, la distribución según años de experiencia laboral evidencia que el 61.7 % de los participantes cuenta con más de 4 años en el cargo, lo que respalda la validez de las respuestas ofrecidas, al tratarse de personas con conocimiento práctico del entorno institucional. Un 8.4 % tiene menos de un año de experiencia, por lo que su percepción puede estar aún en fase de consolidación.

Por otro lado se presentan los resultados descriptivos por variable, donde ambas fueron evaluadas mediante escalas tipo Likert (1 a 5). Los valores obtenidos indican niveles predominantes de respuesta por encima del punto medio, tal y como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las variables principales

Variable	Media	Desviación estándar	Valor mínimo	Valor máximo
Desempeño laboral	3.87	0.52	2.10	4.90
Mejora continua	3.65	0.58	2.00	4.80

Fuente. Elaboración propia.

Los instructores y promotores reportan un desempeño laboral medio-alto ($M = 3.87$), lo cual sugiere un cumplimiento adecuado de metas, responsabilidad y compromiso institucional. La media de mejora continua ($M = 3.65$) refleja una participación moderada en procesos como capacitación, retroalimentación y evaluación interna.

Seguidamente, se procedió con la aplicación de las pruebas de normalidad, donde las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk arrojan los resultados detallados en la Tabla 4:

Tabla 4. Pruebas de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov (p)	Shapiro-Wilk (p)
Desempeño laboral	0.073	0.061
Mejora continua	0.086	0.074

Fuente. Elaboración propia.

Ambas variables presentan valores de significancia mayores a 0.05, lo que indica una distribución normal. Por tanto, se procede al uso de estadísticas paramétricas para el análisis correlacional y de regresión.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para explorar la relación entre la percepción del desempeño laboral y la aplicación de prácticas de mejora continua, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 5:

Tabla 5. Correlación entre desempeño laboral y mejora continua

Variabes	r de Pearson	Sig. (bilateral)
Desempeño - Mejora continua	0.654**	0.000

**p < 0.01

Fuente. Elaboración propia.

El coeficiente $r = 0.654$ indica una correlación positiva y significativa de moderada a fuerte entre las variables. Es decir, a mayor nivel de aplicación de prácticas de mejora continua, mayor es el desempeño percibido por los trabajadores. Este resultado valida la hipótesis H1: "Existe una relación significativa entre las prácticas de mejora continua y el nivel de desempeño de los instructores deportivos y promotores de actividad física en el sector público".

Ahora bien, para comprobar el efecto predictivo de las dimensiones de mejora continua sobre el desempeño laboral, se realiza una regresión lineal múltiple. Las dimensiones independientes incluidas fueron: capacitación continua, retroalimentación institucional, innovación metodológica y evaluación interna, tal y como se muestra en las Tablas 6 y 7:

Tabla 6. Modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Sig. del modelo
Mejora continua (4 dimensiones)	0.718	0.515	0.507	0.000

Fuente. Elaboración propia.



El modelo presenta un R^2 ajustado de 0.507, lo que indica que las dimensiones de la mejora continua explican el 50.7% de la varianza en el desempeño laboral, resultado estadísticamente significativo ($p < 0.001$). Esto sustenta la hipótesis H2: “Las prácticas de mejora continua predicen significativamente el nivel de desempeño de los instructores deportivos y promotores de actividad física”.

Tabla 7. Coeficientes del modelo de regresión

Dimensión	B (Coeficiente)	Error típico	Beta estandarizada	Sig.
Capacitación continua	0.321	0.068	0.329	0.000
Retroalimentación institucional	0.276	0.075	0.284	0.001
Evaluación interna	0.193	0.063	0.215	0.004
Innovación metodológica	0.124	0.071	0.138	0.086

Fuente. Elaboración propia.

Se observa que tres de las cuatro dimensiones presentan efectos significativos sobre el desempeño: la capacitación continua ($\beta = 0.329$, $p < 0.001$) emerge como el predictor más fuerte, seguida de la retroalimentación institucional ($\beta = 0.284$) y la evaluación interna ($\beta = 0.215$). La innovación metodológica, aunque relevante, no alcanza significancia estadística ($p = 0.086$), lo cual sugiere que su efecto es menos robusto dentro del modelo.

Adicional a ello se realizó un análisis comparativo entre instructores deportivos y promotores de actividad física para observar posibles diferencias en las medias de desempeño y mejora continua, lo cual se detalla en la Tabla 8:

Tabla 8. Comparación de medias por tipo de cargo

Variable	Instructores (n=132)	Promotores (n=93)	t de Student	Sig.
Desempeño laboral	3.91	3.81	1.871	0.063
Mejora continua	3.72	3.56	2.244	0.026

Fuente. Elaboración propia.

Los instructores reportan mayores niveles de mejora continua ($M = 3.72$), diferencia que resulta estadísticamente significativa ($p = 0.026$). En cambio, la diferencia en el desempeño no alcanza significancia ($p = 0.063$), aunque se observa una leve tendencia a favor de los instructores. Este hallazgo podría explicarse por una mayor exposición de los instructores a procesos de formación institucionalizada.

Discusión

Los resultados del presente estudio confirman que existe una relación significativa entre la mejora continua en la gestión institucional y el desempeño laboral de los instructores deportivos y promotores de actividad física del sector público en Ecuador. El análisis estadístico muestra una correlación positiva y significativa entre las variables, lo cual respalda la hipótesis general planteada. Estos hallazgos se alinean con los postulados de Aguilera (2024), quien sostiene que los procesos de capacitación, cuando están bien estructurados y orientados al desarrollo de competencias específicas, contribuyen a una mejora tangible del rendimiento laboral en organizaciones deportivas. En el contexto del presente estudio, esta mejora se traduce en una mayor eficacia en la planificación, ejecución y seguimiento de actividades físicas comunitarias.

El análisis de regresión lineal indica que la mejora continua explica una proporción considerable de la varianza en el desempeño laboral, lo cual demuestra que las estrategias institucionales de perfeccionamiento profesional no son elementos aislados, sino componentes estructurales que determinan en buena medida la calidad del trabajo de los instructores. Esto guarda relación con las afirmaciones de Carranza et al. (2024), quienes proponen un modelo de gestión de actividad física universitaria basado en la profesionalización y evaluación permanente del personal como mecanismos clave para la excelencia institucional. Dicho modelo puede extrapolarse al ámbito del deporte comunitario, donde los procesos de mejora continua resultan igualmente fundamentales.

Asimismo, los hallazgos se ven reforzados por el planteamiento de Bardales (2016), quien subraya la incidencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral. En la presente investigación, los



resultados demuestran que cuando las instituciones públicas promueven entornos de trabajo colaborativos, donde existe reconocimiento al esfuerzo, oportunidades de mejora y liderazgo efectivo, los instructores manifiestan un nivel más alto de compromiso y productividad. Esta perspectiva también se refleja en el estudio de Vilela (2024), quien evidencia que un entorno laboral positivo en organizaciones deportivas provinciales eleva tanto el desempeño del personal administrativo como de los atletas, contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

La relación encontrada entre la gestión participativa y el rendimiento de los instructores deportivos también se encuentra en consonancia con la propuesta metodológica de Duque et al. (2023), quienes resaltan que la participación activa del personal en la planificación, ejecución y evaluación de programas deportivos comunitarios fortalece su sentido de pertenencia y compromiso. Esta dinámica participativa, evidenciada en los datos de la presente investigación, se traduce en mejores niveles de desempeño, creatividad en la implementación de actividades, y una relación más cercana con los beneficiarios de las políticas públicas de actividad física.

Por otra parte, la dimensión comunicacional también aparece como un factor transversal al desempeño. En este sentido, los resultados coinciden con los hallazgos de Cedeño (2025), quien demuestra que una comunicación efectiva por parte del entrenador no solo potencia el rendimiento de los deportistas, sino que también fortalece la gestión institucional en su conjunto. En el caso de los instructores deportivos del sector público ecuatoriano, una comunicación clara, motivadora y orientada a metas permite una mejor ejecución de las funciones asignadas, disminuye los errores operativos y mejora la coordinación interinstitucional.

Los datos obtenidos también respaldan el enfoque de Mariño, Vargas y Mármol (2022), quienes destacan la importancia del perfil profesional en la calidad de los servicios prestados por los instructores de gimnasios en Cuenca. En el presente estudio, los instructores que presentan una formación continua y actualizada, sumado a habilidades interpersonales y técnicas, muestran un desempeño significativamente más alto que aquellos que no han accedido a procesos de mejora institucional. Esto confirma que el desarrollo profesional constante, una de las dimensiones centrales de la mejora continua, incide de manera directa en la efectividad laboral.

En línea con los planteamientos de Landázuri (2021), quien analiza las competencias profesionales en entrenadores de alto rendimiento en Ecuador, los resultados de este estudio indican que el fortalecimiento de competencias como el liderazgo, la planificación, la evaluación y la motivación resulta determinante en el desempeño de los instructores deportivos. La mejora continua institucional, en este caso, no se limita a la provisión de capacitaciones aisladas, sino que constituye un sistema integral que fortalece competencias blandas y técnicas en los trabajadores del sector público deportivo.

Al contrastar con el estudio de Rivadeneira (2021), se advierte que el desarrollo de un perfil directivo adecuado en el sistema deportivo ecuatoriano también es clave para fortalecer la gestión institucional. En el presente trabajo, se observa que los instructores que se desempeñan bajo liderazgos coherentes, orientados al desarrollo humano y la eficiencia organizacional, tienden a mostrar mejores resultados en sus actividades. Esto sugiere que la mejora continua debe ir acompañada de una transformación en los estilos de liderazgo dentro de las entidades públicas deportivas.

La motivación laboral también se presenta como un aspecto determinante, en consonancia con los estudios de Vélez et al. (2023) y Hernández et al. (2023). En el contexto de este estudio, los instructores que manifestaron sentirse motivados por los procesos de mejora institucional también reportaron niveles más altos de satisfacción y compromiso con sus funciones. Esto sugiere que la motivación, cuando está respaldada por un sistema de mejora continua bien implementado, actúa como catalizador del desempeño laboral.

Finalmente, al comparar con el estudio de Yagual (2019), quien diseñó un programa de actividad física recreativa para optimizar el desempeño laboral de docentes en una comuna rural, se puede afirmar que los programas sistematizados de actividad física no solo mejoran la salud de los participantes, sino también sus competencias laborales. Esto refuerza el hallazgo del presente estudio: las estrategias de mejora continua en la gestión de instructores deportivos tienen efectos multidimensionales, que impactan tanto en la calidad del servicio como en el bienestar del personal.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación confirman que la mejora continua en la gestión institucional incide significativamente en el desempeño laboral de los instructores deportivos y promotores de actividad física del sector público en Ecuador. La relación positiva entre ambas variables evidencia que los procesos de perfeccionamiento profesional, cuando están correctamente estructurados, no solo optimizan la ejecución técnica y operativa de las funciones asignadas, sino que también fortalecen la planificación, evaluación y seguimiento de las actividades físicas comunitarias.

El estudio demuestra que la mejora continua no es un componente aislado, sino un eje estructural de la gestión institucional, capaz de explicar en gran medida el nivel de desempeño de los trabajadores del ámbito deportivo. Esto se refleja en un entorno laboral más motivador, colaborativo y orientado a resultados, donde el liderazgo efectivo, el reconocimiento, la formación constante y la participación activa del personal se constituyen como factores clave.

Asimismo, se resalta la importancia de otros elementos estrechamente relacionados con la mejora institucional, tales como una comunicación organizacional clara y orientada a metas, el desarrollo de competencias profesionales específicas (como liderazgo, evaluación y planificación), y la existencia de estilos de liderazgo coherentes con los principios de eficiencia organizacional y desarrollo humano. Todos estos factores inciden directamente en el compromiso, la creatividad, la satisfacción y la productividad de los instructores.

Los hallazgos también evidencian que la formación continua y el fortalecimiento de habilidades técnicas e interpersonales elevan la calidad del servicio prestado, lo cual confirma que los procesos de capacitación deben ser permanentes, estratégicos y adaptados a las necesidades del contexto deportivo comunitario. Además, la motivación laboral emerge como un componente fundamental, especialmente cuando está vinculada a programas de mejora institucional bien gestionados.

Por último, se concluye que la institucionalización de una cultura de mejora continua permite no solo elevar el desempeño laboral, sino también generar impactos positivos en el bienestar del personal, en la calidad de los servicios y en el logro de los objetivos organizacionales. Las instituciones públicas dedicadas a la promoción de la actividad física deben apostar por modelos de gestión basados en la profesionalización del talento humano, el fortalecimiento del clima organizacional y el liderazgo participativo, con el fin de garantizar la excelencia y sostenibilidad de sus programas y políticas.

Desde la perspectiva como investigadores, se considera que el principal aporte de este estudio radica en demostrar que la mejora continua en la gestión institucional no solo tiene efectos administrativos, sino un impacto humano profundo sobre el desempeño y bienestar del personal. Esta investigación ofrece una propuesta práctica para que los entes gubernamentales y responsables de la promoción de la actividad física reconfiguren sus modelos de gestión, integrando formación, liderazgo y comunicación como pilares estratégicos de intervención.

En ese sentido, este trabajo contribuye a la solución del problema identificado al poner en evidencia que el fortalecimiento del talento humano, bajo una cultura de mejora institucional constante, permite optimizar el funcionamiento de los programas deportivos públicos. A través de estos hallazgos, proponemos que la profesionalización y el acompañamiento continuo al personal se conviertan en políticas prioritarias para garantizar servicios de calidad, sostenibles y orientados al desarrollo integral de las comunidades.

Referencias

- Aguilera, A. (2024). La capacitación en las organizaciones deportivas: un proceso continuo de mejora laboral y organizacional. *Revista Educación Física Chile*, (279). <https://revistas.umce.cl/index.php/refc/article/view/2929/2937>
- Asociación Médica Mundial. (2013). Declaración de Helsinki – Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>



- Ayuntamiento de Palencia (2024). Palencia lanza un innovador programa de formación continua para los técnicos deportivos de Palencia. Cadena SER. Recuperado de: <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/09/30/palencia-lanza-un-innovador-programa-de-formacion-continua-para-los-tecnicos-deportivos-de-palencia-radio-palencia/>
- Ayuntamiento de Palencia (2024). Los colegios profesionales del ámbito sociosanitario se familiarizan con la "Receta Deportiva". Cadena SER. Recuperado de: <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/10/15/los-colegios-profesionales-del-ambito-sociosanitario-se-familiarizan-con-la-receta-deportiva-radio-palencia/>
- Bardales, V. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_bd54ff3302a7ec6391c40d426a6f3541
- Bisquerra, R. (2021). Metodología de la investigación educativa. La Muralla.
- Carranza, D. (2024). Factores clave de éxito en la gestión del deporte universitario. *Revista Iberoamericana De Ciencias De La Actividad Física Y El Deporte*, 13(1), 171–186. <https://revistas.uma.es/index.php/riccafd/article/view/17720>
- Carranza-Bautista, D., Miranda Mendoza, F. J., Mendoza Farias, F. J., & Ramírez Nava, R. (2024). Diseño y validación de un modelo de gestión de actividad física y del deporte universitario (Design and validation of a management model for physical activity and university sports). *Retos*, 57, 232–244. <https://doi.org/10.47197/retos.v57.105458>
- Cedeño, G. (2025). Impacto de la comunicación del entrenador en el rendimiento deportivo del futbolista. [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena] Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/13165>
- Chero, J. P. E., Espinoza, G. A., & Godoy, C. L. (2019). Evaluación de los servicios de actividad física prestados por la Municipalidad Distrital de San Borja desde la perspectiva de sus usuarios. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú] Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bc63062f-98f8-4c9b-9e8a-31e2c95802e1/content>
- Chuquicondor, O. (2022). Desempeño docente y estilos de enseñanza en los estudiantes del décimo ciclo de Educación Física de la Universidad Nacional del Callao. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle] Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f503133f-3290-4802-bb6f-a043552c582a/content>
- Duque, O., Macías, A., Figueredo, L., y Monges, Y. (2023). Metodología para perfeccionar la dinámica participativa en la gestión de la actividad física comunitaria. Resultados de su experimentación. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 18(3), <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1526>
- Hernández Gallardo, D., Arencibia Moreno, R., Moreira Macías, B. A., Ordoñez Zambrano, M. S., & Linares Manrique, M. (2023). Estrategias de aprendizaje y motivación en estudiantes de carreras de deporte y perfil no deportivo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador (Learning strategies and motivation in students of sports careers and non-sports profile of the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador). *Retos*, 48, 689–700. <https://doi.org/10.47197/retos.v48.96363>
- Hernández, R., Mendoza, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Landázuri, M. (2021). El desarrollo de competencias profesionales en entrenadores del alto Rendimiento del Ecuador. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador] Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bdb20f43-cf7a-4fdf-a5fe-9bb92a19a30f/content>
- Mariño, E., Vargas, G., y Mármol, O. (2022). Perfil profesional de instructores en gimnasios en la ciudad de Cuenca – Ecuador. *Cienciamatria*, 8(3), 1081 – 1102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8844485>

- Núñez, L. E. (2017). Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín-2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12993/N%c3%ba%c3%b1ez_CLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paredes, N. E. (2022). Gestión deportiva y actividad física en docentes de instituciones católicas privadas, Chiclayo. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102453/Paredes_RNE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Pazmiño, O. X. (2015). Diseño de instrumentos para la evaluación del desempeño académico en el ámbito de la Cultura Física. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador] Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b80374cb-9407-4824-b2ba-43d6253238eb/content>
- Pérez, A., Riol, M., y García, J. (2024). Desempeño profesional pedagógico de los entrenadores para planificar el entrenamiento en pesistas escolares. *Educación y sociedad*, 22(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9317997>
- Pilicita, M. R. (2022). Programa de actividad física y su influencia en el desempeño laboral de docentes en una institución educativa de Guayaquil, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94123/Pilicita_AMR-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Rivadeneira, S. (2021). Análisis crítico del perfil dirigenial en el sistema deportivo ecuatoriano. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato] Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/be4d570f-721c-46c2-badb-1b3b771398cd/content>
- Rodríguez, J. (2020). Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al deporte de alto rendimiento de Ecuador. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Recuperado de: https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7458?utm_source=chatgpt.com
- Ticona, V. H. (2023). Gestión deportiva y desempeño docente en profesores de dos instituciones educativas públicas de Arequipa, 2023. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123739/Ticona_CVH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tupuma, F. (2023). Clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional Mejía, de la ciudad de Quito. [Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador] Recuperado de: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7a2ccb9-12dc-4cde-92c3-f0a429b8e9cd/content>
- Vásquez, F., y Aldas, H. (2021). Evaluación de competencias docentes en Educación Física en contextos educativos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(2). DOI:10.35381/r.k.v6i2.1260
- Vélez, L., Palacios, T., Lara, I., Vergara, L., y Guzmán, D. (2023). Motivación laboral y desempeño docente en profesores de educación en un Instituto Superior Tecnológico, Ecuador, 2023. *Revista Científica Multidisciplinaria G-Nerando*, 4(1). https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/85?utm_source=chatgpt.com
- Vilela, G. (2024). El clima organizacional en el desempeño de los empleados y deportistas de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, 2023. [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena] Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/11758/1/UPSE-TAE-2024-0087.pdf>
- Yagual, A. (2019). Actividad física-recreativa para la optimización del desempeño laboral en Docentes de la comuna de Engabao. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil] Recuperado de: https://biblioteca.semisud.org/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=263375

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Verónica Ponce Chalén
Freddy Villao Santos

vponces@upse.edu.ec
fvillao@upse.edu.ec

Autor/a
Autor/a

