

Revisión Recibido: 15/09/2024 | Aceptado: 03/12/2024

El clima organizacional. Sus particularidades y estudio en las organizaciones deportivas.

The organizational climate. Its particularities and study in sports organizations.

Giselle Ortiz Olivera. Licenciada en Cultura Física. Escuela Náutica “Pablo Veliz Delgado”. La Habana, Cuba. [giselleortiz323@gmail.com] 

Marta Cañizares Hernández. Licenciada en Psicología. Doctora en Ciencias Psicológicas. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana, Cuba. [marticainder@gmail.com] 

Herisbel Damián Villanueva Mayor. Licenciado en Cultura Física. Master en entrenamiento deportivo. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana, Cuba. [herisbel1978@gmail.com] 

Resumen

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. La presente investigación tiene como objetivo valorar las particularidades de clima organizacional como proceso distintivo que se manifiesta en las organizaciones deportivas. Del mismo modo se analizaron las causas que generaron un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de determinadas organizaciones en las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos acerca de la temática en estudio. Los métodos utilizados fueron análisis y síntesis que permitieron analizar los principales fundamentos y estado actual y consideraciones relacionadas con las investigaciones del clima organizacional; se utilizó el proceso que se estudia en los principales elementos que lo conforman para determinar sus particularidades y simultáneamente mediante la síntesis se integran permitiendo descubrir relaciones y características generales, para la interpretación de la bibliografía revisada y el conocimiento del estado actual. Al valorar las particularidades de clima organizacional como proceso distintivo se devela que, a pesar de la importancia del constructo, no existe un



consenso sobre las dimensiones que componen el clima organizacional; pero existen variables que mediante su interacción provocan efectos significativos en el clima de una organización deportiva. Todos estos criterios permiten la orientación y dirección de las investigaciones en organizaciones deportivas en aras del mejoramiento de la gestión y la creación de climas creativos en estos contextos deportivos.

Palabras clave: Clima organizacional; organizaciones deportivas; ambiente laboral; desempeño laboral

Abstract

The organizational climate is an issue of great importance today for almost all organizations, which seek continuous improvement of their organization's environment, in order to achieve an increase in productivity, without losing sight of human resources. The objective of this research is to assess the particularities of organizational climate as a distinctive process that manifests itself in sports organizations. Likewise, we will analyze the causes that generate a certain environment and the negative and positive consequences of the climate within certain organizations in the definitions given by prominent contemporary authors about the topic under study. The methods used were analysis and synthesis that allowed us to analyze the main foundations and current state and considerations related to organizational climate research; The process that is studied was used in the main elements that make it up to determine its particularities and simultaneously, through synthesis, they are integrated, allowing the discovery of relationships and general characteristics, for the interpretation of the reviewed bibliography and knowledge of the current state. When assessing the particularities of organizational climate as a distinctive process, it is revealed that, despite the importance of the construct, there is no consensus on the dimensions that make up the organizational climate; But there are variables that, through their interaction, cause significant effects on the climate of a sports organization. All these criteria allow the orientation and direction of research in sports organizations in order to improve management and the creation of creative climates in these sports contexts.

Keywords: Organizational climate; sports organizations; work environment, job performance



Introducción

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Los estudios sobre clima en las organizaciones adquieren gran significación en la actualidad por su implicación en la eficiencia de los resultados grupales. En la literatura se puede encontrar por diversos autores como clima docente López et al., (2011), clima organizacional, Noriega y Pría, (2011), clima laboral Muñoz, (2008), clima sociopsicológico, Cañizares (2004), clima motivacional, Balaguer, et al., (1997). Todos estos autores convienen en que es un constructo necesario de investigar en las diferentes organizaciones para conocer las percepciones de los sujetos acerca de los procesos estructurales, organizativos, percepciones individuales y otras variables en torno a la gestión y dirección de los administrativos y dirigentes y líderes.

En una institución educacional, existen múltiples protagonistas: profesores, estudiantes, trabajadores no docentes, coordinadores, directivos, etc.

Al existir una variedad de sujetos involucrados en el quehacer educacional de una institución, hace que exista una gran variedad de opiniones y percepciones igualmente válidas, ya que las percepciones de los sujetos se construyen a partir de las vivencias y experiencias interpersonales que se hayan tenido en la institución o lugar de trabajo.

López, et al., (2011) plantea que son variados los estudios que se centran en las características de las Instituciones Educativas, a nivel de organización y de aula y su relación con los resultados de la institución, en términos de logros de aprendizaje, bienestar personal entre sus miembros, eficacia en la gestión, etc. "De ahí que el estudio del clima escolar y de aula se esté convirtiendo en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito nacional e internacional". Tejeda, (2009, p. 1)



Las instituciones educativas deportivas, son centros donde se forman y educan los atletas y como en toda organización, se manifiestan y desarrollan experiencias, vivencias y percepciones que conforman junto a otros procesos grupales, el clima de la organización. (Márquez et al., 2023).

El estudio del clima organizacional es importante para el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, puesto que influye tanto en comportamientos individuales como grupales: rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos (Muñoz, 2008).

Dada la importancia del tema, en este artículo se expondrán algunos aspectos importantes sobre este constructo, teniendo en cuenta antecedentes y estudios realizados por investigadores destacados sobre el tema.

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, debido a que implica la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización (Schneider et al., 1994); sin embargo, los empleados no solo adquieren elementos propios del grupo de trabajo en el que ingresan, sino que ellos, a su vez, de modo más o menos directo y claro, también modifican la situación y, lógicamente, el clima organizacional (Silva, 2012)

El clima organizacional es, por tanto, una propiedad del individuo como de la empresa y es vista como una variable del sistema que tiene la característica de integrar al individuo, el grupo y la organización (Lisbona et al., 2008)

Resulta necesario profundizar en el análisis de este constructo para su estudio en las instituciones deportivas, sus dimensiones, así como las variables que influyen y sus efectos significativos en el clima de la organización, las cuales pueden ser provocadas por la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales (Noriega y Pría, 2011).



Por eso, este artículo constituye una profundización y análisis teórico metodológico de investigaciones sobre el clima organizacional en las organizaciones, necesarias para la comprensión del comportamiento y su eficiencia organizacional de las instituciones educativas deportivas.

Ahí radica la importancia y vigencia del presente estudio; el objetivo: valorar las particularidades de Clima Organizacional como proceso distintivo que se manifiesta en las organizaciones deportivas.

Los métodos utilizados análisis y síntesis, permitió analizar los principales fundamentos y consideraciones relacionados con el clima organizacional; se utilizó el proceso que se estudia en los principales elementos que lo conforman para determinar sus particularidades y simultáneamente mediante la síntesis se integran permitiendo descubrir relaciones y características generales, para la interpretación de la bibliografía revisada y el conocimiento del estado actual.

Desarrollo

Clima Organizacional

Ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal del empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, sin embargo, solo en las últimas décadas se han hechos esfuerzos para medirlo. De todos los enfoques de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, (Goncalves, 2007)



Las percepciones es la manera como se interpreta, la información externa e interna que recibimos a través de nuestros sentidos de manera que adquiera significado para nosotros. Este criterio lo compartió otros autores expresando que el clima organizacional tiene su fundamento en el estado motivacional de cada trabajador y como cada uno de ellos actúan antes situaciones propias de la organización, como la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones. (Amaris, 2020)

En el actual mundo globalizado, toda organización promoverá cambios en su ambiente laboral, estructura organizacional, planificación estratégica, gestión operativa y recursos con los que cuenta, asimismo los trabajadores deben ser considerados creativos, que impulsen cambios que son impulsados por líderes gerenciales (Robins y Judge, 2009)

El clima organizacional es, por tanto, una propiedad del individuo como de la empresa y es vista como una variable del sistema que tiene como características de integrar al individuo, el grupo y la organización (Lisbona et al., 2008); sin embargo, los empleados no adquieren elementos propios de grupo de trabajo en el que ingresan, sino que ellos a su vez, de modo más o menos directo y claro, también modifican la situación y, lógicamente, el clima organizacional. (Silva, 2012)

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, debido a que implica la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por la práctica, procedimientos y recompensas típicas de la organización. (Schneider et al., 1994)

Como plantea (Segredo, 2010), la calidad en la administración de una organización, se determina entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicio y el grado de participación y satisfacción de los usuarios; de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución.

En la definición y los contenidos propios de la actividad académica, se define la administración de la enseñanza técnica profesional como el proceso de gestión que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados



con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad. (Montes, 2019).

Los autores del trabajo comparten estos criterios del concepto percibido, debido a que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales, sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los trabajadores.

Un sentido opuesto es el entregado por, Robbins (2009), que lo define como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos, otras se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratara de reducirla al mínimo.

Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización dando a conocer que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la organización y dan forma al ambiente en la organización que se desenvuelve.

Factores que conforman el clima organizacional

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos. Este enfoque reside en el hecho en que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga cada trabajador de cada una de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. (Muñoz, 2008)



- Sistema de restricciones, mediante un sentido positivo o negativo, esto puede hacerse proveyendo información a los empleados acerca de qué tipo de comportamiento será premiado, castigo o ignorado.

De esta manera el comportamiento puede ser influenciado por grados diversos de premios y castigos. Este sistema de limitaciones sería de mayor influencia para las personas más interesadas en estos valores específicos que son asignados a los diferentes resultados del comportamiento.

- Evaluación de uno mismo y de otros, pueden afectar el comportamiento a través de la evaluación de empleados, en este proceso de evaluación de uno mismo o de los pares se incluyen tanto variables psicológicas como sociales, y sus resultados afectarán el comportamiento individual.

- Estímulos, los factores organizacionales pueden influenciar el comportamiento humano al actuar como estímulos, los cuales afectan los niveles de excitaciones individuales, que componen una de las variables motivacionales que afectan directamente el comportamiento humano, pues impactan directamente en el nivel de activación y por tanto el desempeño.

Por tanto, un buen clima organizacional fundamentalmente para tener una más alta satisfacción de empleados, mejores relaciones humanas y más alta productividad.

Características de clima organizacional

El clima organizacional en las organizaciones deportivas, tiene un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede dar por varias razones; que de hecho tienen sus particularidades específicas teniendo en cuenta el tipo de actividad, tipos de interacción que se establecen, la influencia de variables de éxito fracaso en las competencias, los tipos de metas, la calidad de las relaciones, los tipos de liderazgos, entre otras especificidades que influyen en el clima, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas



características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización entendiendo como cultura organizacional al patrón general de conducto, creencias y valores compartidos por los miembros de una

Existen varias características que ayudan a definir el concepto del clima organizacional y la manera que este concepto afecta el funcionamiento de una organización, entre la que podemos encontrar:

- Es un concepto multidimensional, es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.
- Tiene una cualidad durable, el Clima Organizacional se construye sobre un cierto periodo y es la representación de la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía.
- Es medible, es un conjunto de propiedades que puede llegar por el instrumento adecuado (encuesta, de clima organizacional).
- Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional, tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.
- Refleja el grado de motivación de los empleados, tiene efectos positivos y negativos en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo.
- Constituye la identidad única de la organización, da a la organización una entidad única o distintiva y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus empleados.

Tipos de clima organizacional



1. Clima organizacional positivo, este se caracteriza por tener un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos.
2. Clima organizacional negativo, se caracteriza por tener un ambiente tóxico, poco colaborativo y desmotivador, donde los empleados se sienten desvalorizados y no se comprometen.
3. Clima organizacional autoritario, se da cuando existe un ambiente de trabajo controlador y jerárquico, donde los empleados tienen poca libertad y autonomía para tomar decisiones y ser creativos.
4. Clima organizacional democrático, este se da cuando el ambiente de trabajo es participativo y colaborativo, donde los empleados tienen voz y voto en la toma de decisiones y se fomenta la creatividad y la innovación.
5. Clima organizacional competitivo, se caracteriza por tener un ambiente de trabajo enfocado en la competencia interna, donde los empleados compiten entre sí, por logros y recompensas en un lugar de colaborar.
6. Clima organizacional colaborativo, este brinda un ambiente de trabajo en el que los empleados trabajan juntos para lograr objetivos comunes y se apoyan mutuamente.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Este clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa, una opción es la aplicación de encuesta a los empleados para recoger la mayor cantidad de información sobre el estado actual y la caracterización del clima.

Según las investigaciones revisadas se destaca que existe falta de consenso y se han desarrollado diversos instrumentos para analizar el clima organizacional, Márquez et al., (2023).



Por eso, se han elaborado ítems de acuerdo a indicadores que consideran que influyen en el clima organizacional de las instituciones en las cuales han sido aplicados. A continuación, se pueden apreciar algunos de los cuestionarios identificados por aplicados (Noriega y Pría, 2011).

Tabla 1. Cuestionarios de clima organizacional identificados (Noriega y Pría, 2011)

Autores	Sector	Dimensiones
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia Reconocimiento Autonomía Entusiasmo y apoyo Recompensa Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección Satisfacción en el centro Identificación de los objetivos Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional Liderazgo Toma de decisiones Motivación Comportamiento individual
Chiang et al. (2010)	Organizaciones públicas	Autonomía Cohesión Confianza Presión



		Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación
Weisbord, (1976)	Organizaciones empresariales	Los propósitos u objetivos (conforme al tipo de negocio que se encuentren). Las relaciones entre las personas (el manejo de conflictos en el interior de las organizaciones). La estructura (la manera como se divide el trabajo en la organización). Los mecanismos de ayuda (tecnologías de coordinación, en términos de procesos, procedimientos, funciones, herramientas tecnológicas que ayuden el desarrollo de las actividades). Recompensas (el establecimiento de incentivos adecuados para el desarrollo del trabajo asignado). Liderazgo (en términos de cómo las personas que dirigen mantienen el equilibrio a los demás).
Likert R (1976)	Organizaciones públicas	Estilo de autoridad Esquemas motivacionales Proceso de influencia Proceso de toma de decisiones Proceso de planificación Proceso de control



		Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1980)	Organizaciones públicas	Estructura Remuneraciones Responsabilidad Riesgo y toma de decisiones Apoyo Conflicto
Goncalves (2007)	Organizaciones públicas	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad
Domínguez et al. (2010)	Hotelero	Clima en estructura Clima en comunicación Clima en liderazgo Clima en motivación
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial Relaciones sociales Toma de decisiones Tarea
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	Autonomía Cohesión Confianza



		Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación
Fernández (2004)	Educativo	Visión Expectativa de logro Cooperación en la tarea Afiliación grupal
Caligiore y Díaz (2003)	Educativo	Funcionamiento organizacional Estructura organizacional Proceso de toma de decisiones Tipo de comunicación Motivación al logro
Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	Claridad organizacional Sistema de recompensas e incentivos Toma de decisiones/autonomía Liderazgo Interacción social Apertura organizacional
Vázquez y Guadarrama (2001)	Educativo	Estructura Motivación Trabajo en equipo Liderazgo Participación del empleado Toma de decisiones Comunicación Responsabilidad



		Trabajo significativo Conflicto
Cañizares (2004)	Equipo Deportivo	Relaciones interpersonales. Satisfacción por las actividades Pertenencia al equipo deportivo Cohesión
Alves, J (2000)	Equipo deportivo	Liderazgo
Balaguer, Castillo, Duda y García-Merita (1997)	Equipo deportivo	clima de implicación al ego y clima de implicación a la tarea
Montes (2019)	Educativa (organización deportiva)	Dimensiones estructurales Dimensiones personales Dimensión del ambiente social Dimensión de ambiente físico Dimensiones propias del comportamiento organizacional

En esta tabla se aprecia que cada investigador en dependencia del contexto, y objetivos elabora sus indicadores y dimensiones para investigar. Estos instrumentos han permitido el estudio y diagnóstico de este complejo proceso, lo cual ha permitido la investigación en varios sectores: educativo, empresarial, público, deportivo.

Se coincide con García y Bedoya (1997) y López et al., (2011) en la necesidad de complementar el estudio de este constructo por la complejidad y la multiplicidad de variables que influyen en este proceso.

García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.



c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

El clima organizacional por su importancia constituye hoy un elemento a tener en cuenta en los procesos organizativos, de gestión.

Las percepciones de cada individuo y el proceso de transmisión de las mismas de un individuo a otro a partir de los métodos, estilos y características que una organización implementa definen el clima organizacional imperante en cada organización. Así mismo sucede en cualquier organización deportiva.

Clima organizacional en las organizaciones deportivas

En la esfera deportiva se ha investigado este importante proceso en equipos deportivos Alves, (2000), Cañizares (2004), Balaguer (1997), Balaguer, et al., (1997, 2007, 2011), los cuales identifican determinados indicadores necesarios para la investigación del clima en estos tipos de organización, que de hecho tienen sus particularidades específicas teniendo en cuenta el tipo de actividad, tipos de interacción que se establecen, la influencia de variables de éxito fracaso en las competencias, los tipos de metas, la calidad de las relaciones, los tipos de liderazgos, entre otras especificidades que influyen en el clima.

Por otra parte, Montes (2019) estudia el proceso de clima organizacional en una escuela deportiva y propone un plan de acciones, que constituye una herramienta importante para ayudar a la gestión y mejor funcionamiento de la institución. Las dimensiones que investiga son:

- ✓ Dimensiones estructurales: Aquellas relacionadas con tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ✓ Dimensiones personales: Son aquellas relativas a las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas de los miembros de la organización, entre otras.
- ✓ Dimensión del ambiente social: Son las aquellas relacionadas con la comunicación, compañerismo, conflicto entre personas o entre departamento.
- ✓ Dimensión de ambiente físico: Son aquellas relacionadas con el espacio físico, condiciones de ruido, de trabajo, calor, contaminación, instalación, máquinas etc.



✓ Dimensiones propias del comportamiento organizacional: son aquellas relativas al comportamiento de los resultados, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

El diagnóstico realizado fue de gran utilidad para conocer sobre la comprensión por los trabajadores de los objetivos, la misión y visión de la escuela, así como la percepción de los directivos, profesores y trabajadores sobre el clima organizacional y la necesidad de mejorarlo. (Montes, 2019).

Constituye de los primeros trabajos realizados sobre esta temática en Cuba en instituciones deportivas que permiten identificar particularidades y diseñar acciones estratégicas y herramientas facilitadora para lograr la efectividad de los procesos de gestión en la escuela.

De esta manera el estudio del clima organizacional reviste una gran significación en la actualidad en el proceso de gestión en las organizaciones deportivas. Se coincide con Márquez et al., (2023), Alves, (2000) y Cañizares (2004) en que el estudio de este constructo, sus particularidades, dimensiones e indicadores constituyen vías que sirven de basamento para las investigaciones futuras. Por eso, en las organizaciones deportivas se hace necesario conocer la percepción que tienen los estudiantes, sus profesores, entrenadores deportivos, directivos, personal no docentes, de manera general acerca de este importante proceso que involucra a toda la organización y a los resultados de su gestión.

Conclusiones

Al valorar las particularidades de clima organizacional como proceso distintivo se devela que, a pesar de la importancia del constructo, no existe un consenso sobre las dimensiones que componen el clima organizacional, es un proceso complejo, a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Así, muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.



Las organizaciones deportivas requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal pues este puede repercutir sobre el comportamiento, calidad y desempeño laboral.

Todos estos criterios permiten la orientación y dirección de las investigaciones en organizaciones deportivas en aras del mejoramiento de la gestión y la creación de climas creativos en estos contextos deportivos.

Referencias Bibliográficas

- Alves, J (2000). Liderazgo y clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte* 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133
- Araujo, R. P., J. M. De la Torre y A. López (2011). El clima organizacional en el diseño del Balaguer, I. (2007). Clima motivacional, calidad de la implicación y bienestar psicológico: una propuesta de intervención en equipos deportivos. En A. Blanco y J. Rodríguez Marín. (Eds.), *Intervención Psicosocial* (pp. 135-162). Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Balaguer, I., Guivernau, M., Duda, J. L. y Crespo, M. (1997). Análisis de la validez de constructo y de la validez predictiva del cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de Psicología del Deporte*, 11, 41-58.
- Caligiore, I. y J. A. Díaz (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 8 No. 024 pp: 644-658.
- Cañizares. M (2004). *Psicología y equipo deportivo*. Editorial Deporte. La Habana. Cuba
- Chiang, M. M., A. Núñez, M. J. Martín y C. M. Salazar (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, Vol. 28 No. 40 pp: 92-103.
- Chiang, M. M., C. M. Salazar y A. Núñez (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, Vol. 16 No. 2 pp: 61-76.



- Chiavenato, I. () 1997). Introducción a la teoría general de la administración .5.ed. Sao Paulo. Makroon. Books.
- Chiavenato, I. (2007): Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw- Hill. Nueva York
- Domínguez, L. R., J. A. Sánchez y Z. Torres (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, No. 50 pp: 24-32.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, No. 42 pp: 43-61.
- García, M. y M. Bedoya (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle, Universidad del Valle. Tesis de grado de Maestría.
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en las empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, No. 011 pp: 97-113. Ciencia Administrativa 2011-2 IIESCA
- Goncalves, A. (2007): Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), [en línea] Disponible en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- Imbernón, F, y otros (2002). La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. GRAÓ, Barcelona.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Lisbona, A., F. J. Palací y A. Gómez. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 24 No. 2 pp: 153-167.
- López, A; Ilisástigui, M y Manrique, R (2011) Estudio del clima docente universitario en la UCCFD “Manuel Fajardo”. Informe de investigación de la vicerrectoría docente. UCCFD Manuel. Fajardo.



- Machorro, F, Rosado, M y Romero MV. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa* 2011-2 IIESCA.
- Márquez, C, Marta, C, Soler, Y y Lahera. M. (2023). Clima organizacional. Apuntes para su estudio en las organizaciones deportivas. *Revista Olimpia*, Vol. 20 y Número 1
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones en administración. Bogotá, Universidad del Rosario.
- Montes, R. (2019). Clima organizacional en la escuela provincial de educación física “Comandante Manuel Fajardo”. Tesis para optar por el título de máster en Administración y gestión de la Cultura Física. Autor: Ricardo Montes Gamboa. Tutora: Dr. C. Tania Ivette Hernández Echevarría. UCCFD Manuel Fajardo.
- Mujica, M. y I. Pérez (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 14 No. 47 pp: 392-410.
- Muñoz, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecunia, Monográfico*, Vol. 2008 No. pp: 147-183.
- Noriega, V. d. l. M. y M. d. C. Pría (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, Vol. 37 No. 2 pp: 116-122.
- Paule, Y. y R. M. Caboverde (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXII No. 1 pp: 1-10.
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México.
- Robbins. S. (2009). *Comportamiento Organizacional* .13. Pearson Educación, México, 2009. ISBN: 978-607-442-098-2.



- Segredo, A.M. (2010): Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. Tesis defendida en opción al título académico de Master en Educación Médica. República Bolivariana de Venezuela
- Schneider, B., S. K. Gunnarson y K. Niles-Jolly (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. pp: 7-19.
- Silva, M. (2012): El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención. Barcelona, Ediciones PPU. 55-87 p.
- Tejeda, J. (2009) Clima de aula: enfoque y concepción. *Conexión Educativa*. Revista Digital. Julio.

