

# Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas

Paloma Escamilla-Fajardo\*, Juan Manuel Núñez-Pomar\* y Ana María Gómez-Tafalla\*

*ORGANIZATIONAL CLIMATE AND BELONGING SECTOR: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF SPORTS ORGANIZATIONS*

**KEYWORDS:** Organizational climate, Sports organization, Public administration, Sporting clubs, Sport firms

**ABSTRACT:** The organizational climate affects the performance of the staff of organizations and, consequently, the performance of the organization. In the field of sports management, few studies have addressed climate analysis from a comparative perspective considering the three sectors involved in sports management: public, private and associative. The motivation of this work comes as a result of this observed deficiency. To do this, a sample of 303 employees of sports organizations of the three sectors was obtained, and the Climate questionnaire PSCLADE C23 / 6 (García-Tascón, 2008) was administered. The results show a significantly lower climate perception by employees of public administration with respect to private and voluntary sector. In conclusion, we note that, while sharing object, belonging sector causes significant differences in the perception of Climate, evidence and potential areas for improvement.

El Clima Organizacional es considerado como un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización (Vega, Partido y Rivera, 2012).

La literatura de gestión abunda desde hace tiempo en evidencias que destacan la importancia del Clima en el rendimiento del personal de las organizaciones, y en consecuencia, en el rendimiento general de la propia organización (Echeverri y Cruz, 2014), en el incremento de la productividad, en la reducción del absentismo y los costes provocando modificaciones beneficiosas para la organización (Piirainen, Räsänen y Kivimäki, 2003), además de fortalecer la calidad de los servicios prestados (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015) e incluso teniendo implicaciones en el comportamiento ético específico de la organización (Agarwal y Malloy, 1999).

El Clima Organizacional diagnostica la percepción de los empleados y nos ofrece información relevante sobre su potencial productividad, en qué medida le pueden afectar factores internos y externos a la propia organización y en consecuencia, su capacidad para lograr los objetivos (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft, 2010). No debemos olvidar que las personas de la organización tienen motivaciones y metas personales que afectarán a su implicación en el trabajo. Esta implicación en el trabajo y la motivación intrínseca se incrementarán si la dirección es capaz de integrar con eficiencia dichas motivaciones y metas del empleado dentro de las labores a realizar (Davis y Newstrom, 1988).

La literatura ha mostrado también interés en el estudio de las diferencias que pueden producirse en el clima organizacional en

función del sector de pertenencia (público, privado y sin ánimo de lucro), con numerosos trabajos que analizan esta cuestión (i.e. Balachandran y Thomas, 2009). El sector deportivo no ha sido ajeno a este interés. En el ámbito de la competición son diversos los estudios que relacionan el clima de la organización con su rendimiento a nivel deportivo (i.e. Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo, 2011), si bien son escasos los estudios que comparan en el ámbito organizativo las percepciones de los empleados de los tres sectores con competencia en la promoción y gestión del deporte en nuestro entorno (público, privado y asociativo). El presente trabajo trata de comparar las percepciones del Clima Organizacional de los tres tipos de organizaciones en el sector deportivo de la Comunitat Valenciana, arrojando luz sobre las diferencias derivadas del sector de pertenencia.

## Método

### Participantes y procedimiento

Se administró en abril de 2015 el cuestionario de percepción de *Clima Organizacional PSCLADE C23/6* (García-Tascón, 2008) a un total de 303 empleados de organizaciones deportivas públicas, privadas y asociativas de las tres provincias de la Comunitat Valenciana, de los cuales el 63% eran hombres y el 40.5% se hallaban en el grupo de edad comprendido entre los 26 y 35 años. La muestra se seleccionó aleatoriamente de 11 municipios de cada provincia con una población superior a 10.000 habitantes. El criterio del número mínimo de habitantes se adoptó con el fin de incrementar la probabilidad de encontrar servicios más

desarrollados y con mayor presencia de los tres sectores (público, privado y asociativo). Por provincias, el 38% de la muestra pertenece a la provincia de Valencia, el 32.7% a Alicante mientras que el 29.3% pertenece a la provincia de Castellón. Por sectores de pertenencia, el 34.3% corresponde a la administración pública, el 31.4% pertenece a empresa privada y el 34.3% es personal vinculado a clubes y asociaciones deportivas. En cuanto a su situación laboral, el 50.5% de la muestra es personal fijo o indefinido, el 26.4% posee contrato eventual, mientras que el 23.1% restante es trabajador voluntario sin contrato. Por tipo de jornada laboral, el 53.2% de la muestra tiene jornada parcial, mientras que del 46.8% restante, su jornada laboral era completa. Respecto al departamento o área en la que trabaja, el 54.1% son monitores, entrenadores o docentes, el 22.4% es personal de dirección y gestión, el 12.2% es personal de mantenimiento o conserjería, mientras que el 11.3% es personal administrativo o información y atención al público.

**Instrumentos**

La escala utilizada para valorar la percepción de los empleados consta de un total de 22 ítems distribuidos en 6 dimensiones (motivación, formación, supervisión, seguridad en el trabajo, recursos en la organización y condiciones generales de la organización), a los que se añade un ítem de valoración del clima general por parte del empleado. La respuesta oscilaba, en una escala tipo Likert, desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 7 (muy de acuerdo).

**Resultados**

La fiabilidad del cuestionario arrojó un  $\alpha$  de Cronbach de .952. Los resultados hallados a través de una ANOVA muestran que, en términos generales, el sector público muestra diferencias significativas en la percepción del Clima con respecto al sector privado y asociativo (ver Tabla 1). Las dimensiones de motivación, formación, supervisión, recursos y clima general en el sector público son significativamente inferiores al sector asociativo, mientras que las dimensiones de formación, seguridad y recursos en la administración pública son significativamente inferiores al sector privado. Las diferencias entre los sectores privado y asociativo se hallan tan solo en la dimensión de clima general, donde la percepción de los empleados de los clubes deportivos arroja una puntuación superior.

**Discusión y conclusiones**

La comparación del Clima en diferentes sectores de actividad es importante por una razón fundamental: las organizaciones se diferencian unas de otras en su estructura y en las actitudes y comportamientos que provocan en las personas. Estas diferencias están relacionadas con estructuras psicológicas (Balachandran y Thomas, 2009), y afectan tanto al cliente interno como al externo.

Por ello, el objetivo principal del presente estudio es conocer la percepción del Clima Organizacional en los empleados de organizaciones deportivas públicas, privadas y asociativas, obteniendo una comparativa en función del sector de pertenencia. Las conclusiones que se han podido extraer de los datos obtenidos son las siguientes:

(i) En las dimensiones de motivación y supervisión existen diferencias significativas entre sector público y clubes deportivos, siendo éstos últimos los que tienen puntuaciones más altas en los factores anteriores. Thiel y Mayer (2009), en su estudio descriptivo de clubes deportivos, exponen que una de las características principales de éstos es la motivación intrínseca que tienen los empleados o trabajadores voluntarios de este tipo de entidades. Esta conclusión podría ayudar a entender los resultados arrojados por nuestro estudio.

(ii) En la dimensión de formación y recursos se han hallado diferencias significativas entre administración pública y los sectores privado y asociativo, siendo en todo caso, el sector público el que cuenta con puntuaciones inferiores. Este hecho es corroborado parcialmente por Balachandran y Thomas (2009) en su estudio a 626 empleados de organizaciones industriales gubernamentales, privadas y semi-gubernamentales en Kerala, al reconocer que existe una mayor percepción de formación y capacitación en los empleados de empresas privadas que en el resto (públicas y asociativas). Nowy, Wicker, Feiler y Breuer (2015), en su estudio comparativo entre organizaciones deportivas privadas y asociativas, observaron que son las entidades que pertenecen al sector privado las que más se preocupan por la formación y capacitación del personal a su cargo.

(iii) En seguridad, dimensión referida a confort en la organización, el sector público muestra diferencias con empresa privada, siendo ésta última la que obtiene puntuaciones superiores. Este resultado difiere del obtenido por Chaparro (2006) en su estudio comparativo de organizaciones públicas y

	Administración Pública <i>M (DE)</i>	Empresa privada <i>M (DE)</i>	Club deportivo <i>M (DE)</i>	1 vs 2	1 vs 3	2 vs 3
Motivación	4.79 (1.26)	5.06 (1.30)	5.45 (1.26)		**	
Formación	3.78 (1.37)	4.33 (1.50)	4.59 (1.32)	*	***	
Supervisión	4.30 (1.35)	4.64 (1.40)	4.78 (1.32)		*	
Seguridad	4.90 (1.49)	5.47 (1.22)	5.32 (1.25)	**		
Recursos	4.72 (1.50)	5.26 (1.48)	5.26 (1.46)	*	*	
Condiciones generales	5.13 (1.45)	4.86 (1.50)	5.33 (1.34)			
Clima general	4.97 (1.46)	5.34 (1.48)	5.85 (1.39)		***	*

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Tabla 1. Diferencias significativas en Clima Organizacional por sector de pertenencia.

privadas de telecomunicaciones, cuando no encontró diferencias significativas por sector de actividad.

(iv) En cuanto a clima general, se encuentran diferencias significativas entre sector asociativo y administración pública y empresa privada, siendo los empleados de clubes deportivos los que cuentan con valoraciones más elevadas. Borzaga y Tortia (2006) obtienen resultados similares en su estudio, siendo los empleados del sector público los que encuentran unas puntuaciones significativamente más bajas de satisfacción laboral (variable que presenta una relación directa positiva con el Clima) respecto a los empleados del sector privado y asociativo.

La estabilidad y condiciones laborales ventajosas tradicionalmente atribuidas a la administración pública no parecen suficientes para garantizar un buen Clima Organizacional, al menos cuando esta percepción es puesta en comparación con otros sectores de pertenencia. Son los empleados del sector público los que muestran unas puntuaciones más bajas en las dimensiones de motivación, formación, supervisión, seguridad y recursos, que se evidencian como potenciales áreas de mejora.

Las empresas privadas deberían de mejorar las condiciones generales, incluyendo ésta dimensión lo referente a horarios, periodos vacacionales, beneficios sociales y cualquier estrategia similar que ayude a mejorar la percepción del empleado sobre su puesto de trabajo y, por ende, de la organización para la que trabaja.

Por último, el tejido deportivo asociativo debería de prestar más atención a la dimensión de seguridad englobando ésta las condiciones ambientales de la organización (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.). Este factor requiere

leve esfuerzo para mejorarlo y puede aumentar notablemente la percepción del Clima en la entidad y con ello, la productividad. Los resultados permiten identificar dos áreas de mejora prioritarias sobre las que incidir de forma más profunda: fomentar la política de formación y capacitación, y establecer estrategias de supervisión y reconocimiento en las diferentes entidades.

En toda investigación es necesario tener en cuenta algunas limitaciones para identificar el alcance del estudio, y buscar alternativas que nos ayuden al logro de los objetivos. En nuestro caso, y en primer lugar, la ausencia de estudios similares que comparen los tres tipos de organizaciones ha dificultado la discusión de los resultados, y en segundo lugar, el ámbito territorial se limita a la Comunitat Valenciana, lo que obliga a ser prudentes de cara a posibles generalizaciones de los resultados.

Es preciso destacar también que se han encontrado dificultades a la hora de obtener la colaboración de empleados, por temor a mostrar su opinión, a que se vulnerara el compromiso de anonimato de la entrevista y a las potenciales consecuencias que podrían derivarse. Aun así, entendemos que cabe señalar diversas líneas futuras de investigación que podrían ampliar y desarrollar el presente estudio: (i) la realización de estudios longitudinales que permitieran conocer y analizar la evolución de la percepción del Clima Organizacional, poniendo especialmente atención en organizaciones que lleven a cabo acciones de mejora (grupo experimental) frente a la evolución de la percepción de otras que no lo hagan (grupo control), y (ii) el análisis de la relación del Clima Organizacional con la satisfacción de los usuarios y el rendimiento de las organizaciones.

#### *PORGANIZATIONAL CLIMATE AND BELONGING SECTOR: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF SPORTS ORGANIZATIONS*

**KEYWORDS:** Organizational climate, Sports organization, Public administration, Sporting clubs, Sport firms.

**ABSTRACT:** The organizational climate affects the performance of the staff of organizations and, consequently, the performance of the organization. In the field of sports management, few studies have addressed climate analysis from a comparative perspective considering the three sectors involved in sports management: public, private and associative. The motivation of this work comes as a result of this observed deficiency. To do this, a sample of 303 employees of sports organizations of the three sectors was obtained, and the Climate questionnaire PSCLADE C23 / 6 (García-Tascon, 2008) was administered. The results show a significantly lower climate perception by employees of public administration with respect to private and voluntary sector. In conclusion, we note that, while sharing object, belonging sector causes significant differences in the perception of Climate, evidence and potential areas for improvement.

## Referencias

- Agarwal, J. y Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.
- Balachandran, M. y Thomas, I. (2009). A Comparative Analysis of Organisational Climate in Government, Private and Semi-Government Organisations. *The Spythespace*, 8(1), 17-24.
- Bernal, I., Pedraza, N. A. y Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Borzaga, C. y Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
- Chaparro, L. (2006). Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behaviour viewpoint. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1988). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México, DF: McGraw-Hill.

- Echeverri, D. R. C. y Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- García-Tascón, M. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla La Mancha. (Tesis doctoral no publicada).
- Leo, F.M., Sánchez-Miguel, P.A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (2011). Análisis del clima motivacional como antecedente de la eficacia colectiva en futbolistas semi-profesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, (21) 1, 159-162.
- 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), 1-21.
- Piirainen, H., Räsänen, K. y Kivimäki, M. (2003). Organizational climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: a population-based survey. *Journal of occupational and environmental medicine*, 45(2), 175-184.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. H. y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Thiel, A. y Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98.
- Vega, M. C., Partido, A. N. y Rivera, P. C. H. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 49-74.