

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO.

### ORGANIZATIONAL CLIMATE IN HIGH PERFORMANCE SPORTS.

#### Autores:

- Luis del Toro Reyes, [ldtoro38@gmail.com](mailto:ldtoro38@gmail.com). Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", Cuba, Máster en Ciencias. <http://orcid.org/0000-0002-3953-6414>
- Tania Ivette Hernández Echeverría, [taniahe69@gmail.com](mailto:taniahe69@gmail.com) Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", Cuba, Doctora en Ciencias de la Cultura Física. <http://orcid.org/0000-0002-0732-3721>

#### Resumen

El clima organizacional existe en las organizaciones deportivas y el reto que estas enfrentan es el de gestionarlo de forma adecuada para poder producirlo, capitalizarlo, transmitirlo; lo que permite entre otros, métodos, generar ventajas sostenibles y obtener los resultados deseados, lo que por su desconocimiento no se logra en la actualidad. Nuestro objetivo es brindar los elementos iniciales que permitan comprender la necesidad el conocimiento y aplicabilidad de este concepto en nuestras organizaciones deportivas. Para ello utilizamos los métodos de investigación: Histórico-lógico, revisión documental, analítico-sintético y enfoque de sistema. Lo que nos permitió establecer un grupo de elementos principales en torno al tema y sus principales regularidades como guía para abordar el conocimiento de este método de trabajo. El clima organizacional se aplica en todos los sectores donde la actividad humana se desarrolla. Las organizaciones deportivas no son menos susceptibles a la influencia cambiante de las tecnologías gerenciales de avanzada. Los directivos en general, deben conocer los elementos básicos en materia del mismo en sus entidades, a los efectos de poder coordinar sus iniciativas, propuestas y responsabilidades específicas en el contexto general de la organización en que se desempeñan o en la cual pretenden insertarse.

**Palabras claves:** Organización, Clima Organizacional, Alto rendimiento.

#### Abstract

The organizational climate exists in sports organizations and the challenge they face is to manage it properly to be able to produce it, capitalize on it, transmit it; this allows, among others, methods, to generate sustainable advantages and obtain the desired results, which due to its ignorance is not currently achieved. Our goal is to provide the initial elements that allow us to understand the need for knowledge and applicability of this concept in our sports organizations. For this we use the research methods: Historical-logical, documentary review, analytical-synthetic and system approach. This allowed us to establish a group of main elements around the subject and its main regularities as a guide to approach the knowledge of this working method. The organizational climate is applied in all sectors where human activity takes place. Sports organizations are no less susceptible to the changing influence of advanced management technologies. Managers in general must know the basic elements of the same in their entities, in order to coordinate their initiatives, proposals and specific responsibilities in the general context of the organization in which they work or in which they intend to be inserted.

**Keywords:** Organization, Organizational Climate, High performance.

## Introducción

En este nuevo milenio, el Clima Organizacional existe en las organizaciones sin tener en cuenta la importancia que se le asigne. El reto que estas instituciones enfrentan es el de gestionarlo de forma adecuada para poder producirlo, capitalizarlo, transmitirlo y hacerlo disponible a otras personas; lo que permite generar ventajas sostenibles y obtener los resultados deseados de una manera clara y contundente, lo que no se realiza de manera sistémica y sistemática en las organizaciones deportivas, constituyendo un problema, por lo que se hace necesario, el estudio e implementación de los elementos teóricos y prácticos del mismo.

El Clima Organizacional se aplica en todos los sectores o esferas donde la actividad humana se desarrolla en forma grupal. Es por ello que el deporte y dentro de este, la alta competición deportiva, no es menos susceptible a la influencia cambiante que genera el actual contexto deportivo mundial en esa área. Sin dudas ha sido siempre un aspecto importante para el desarrollo de las organizaciones deportivas en el alto rendimiento competitivo, no es hasta la aparición de herramientas para su medición y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que han posibilitado reconocer su importancia como factor determinante del desarrollo ya que lo que no se haga a tiempo, de forma sustentable y con visión prospectiva, para enfrentar lo que el deporte internacional impone, no permitirá lograr un éxito sostenible en el futuro.

El Clima Organizacional en el Deporte de Alto Rendimiento se impone como tendencia en los equipos nacionales de alto rendimiento a nivel nacional. El diagnóstico de nuestros propios equipos, es el paso primario para realizar el análisis comparativo en relación a los potenciales oponentes. Los atletas, entrenadores, licenciados y técnicos en general, deben conocer los elementos básicos en esta materia en las entidades deportivas, a los efectos de poder coordinar sus iniciativas, propuestas y responsabilidades específicas en el contexto general de la organización en que se desempeñan o en la cual pretenden insertarse. En el presente trabajo, se asume como Organización a los equipos deportivos de alto rendimiento, los que desde su objeto social están comprometidos a planificar, organizar, dirigir, instrumentar, controlar y compulsar un adecuado Clima Organizacional que esté en correspondencia con las estrategias organizacionales sobre la base del desarrollo de su Capital Humano y en particular el segmento referido a la formación, preparación y entrenamiento de los atletas y personal técnico a cargo, para con ello obtener los mejores resultados en las competencias en las que participan tanto en el ámbito nacional, mundial u olímpico. Siendo nuestro principal **objetivo**: brindar los elementos iniciales que permitan comprender la necesidad del conocimiento y aplicabilidad de estos conceptos en el Deporte de Alto Rendimiento.

## Materiales y Métodos

Para obtener los resultados de la presente investigación se contó con la experiencias del colectivo de profesores de la asignatura de Dirección de la Cultura Física en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo" Se utilizaron además los siguientes métodos:

Histórico-lógico: posibilitó la orientación en un segmento del tiempo a partir de finales del siglo XX y las dos primeras décadas del XXI.

Revisión Documental: para la búsqueda de referentes bibliográficos.

Analítico-sintético: utilizado para lograr un primer momento de análisis de los principales referentes abordados sobre el estado del arte en el tema del clima organizacional y determinar los elementos que conforman este proceso para establecer sus características y mediante una síntesis, integrar estos, como parte del desarrollo en las organizaciones.

Enfoque de sistema: basado en el concepto amplio de sistema, permitió extrapolar desde el deporte al sistema de las organizaciones este concepto que se ha venido perfeccionando en las últimas cinco décadas.

## **Desarrollo**

El estudio de los referentes posibilitan afirmar que el Clima Organizacional es parte de un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición a grupos y personas; comprende también el resultado favorable o no de un estilo de liderazgo, una forma particular de evaluar las personas en desarrollo con los que, entre otras habilidades, se ejerza una escucha activa Hernández y Lesmes (2018). A su vez ayuda a los miembros de una organización a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación. Es, en resumen, una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es un proceso relacional que involucra al menos dos o más personas, dirigentes, metodólogos, profesores, entrenadores, aunque en ocasiones puede ser entre un directivo y su equipo.

### **1.1 Algunas definiciones sobre el tema.**

Varias son las definiciones sobre los términos Clima, Organización, Clima Organizacional y Clima Organizacional en el Deporte, las que responden al momento histórico, al desarrollo de la cultura, y de las ciencias, en este se hace el análisis desde una posición dialéctica materialista, por lo que se reconoce el carácter concreto y social del objeto, sus antecedentes, sistema de relaciones, proyección y adecuación a la realidad objetiva. Existen tres tipos de definiciones sobre el Clima Organizacional: un primer grupo que se basa en las características meramente objetivas y estructurales de las organizaciones); una segunda vertiente que se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo; y finalmente una tercera, que es la que se adopta en este artículo, la cual se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo.

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 como refieren Vega, Partido y Rivera (2012). Específicamente en el sector deportivo Paloma, Núñez y Gómez (2016) aseguran que el Clima Organizacional en el Deporte es la percepción que tienen los miembros de un deporte sobre las circunstancias, valores, objetivos y procesos que caracterizan el desempeño deportivo, la convivencia, el entorno laboral y la relaciones interpersonales que les rodean en su equipo deportivo.

No es posible analizar el objeto de estudio en su objetividad, historicidad, multidimensionalidad y en su carácter sistémico, sin hacer referencia a los

antecedentes del mismo y sus principales manifestaciones o rasgos distintivos en diferentes momentos, justificados desde el método dialéctico materialista como metodología general. Es fácil identificar los orígenes de conceptos concretos del Clima Organizacional en la filosofía griega o en escritores del siglo XIX, como aseguran Luna Montesdeoca, Armendariz & Andrade (2019). Pero, la investigación del comportamiento organizacional, en contraposición con la formulación de teorías filosóficas, no comenzó sino hasta la segunda década del siglo XX.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines. El entorno laboral de los grupos es un problema que los directivos han buscado estudiar, se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Uno de los valores principales del Clima Organizacional es su completa coherencia con otras técnicas gerenciales tales como: la Gestión de Calidad, la Reingeniería, el Benchmarking, la Planeación Estratégica y otras, que se basan también en el conocimiento sobre el comportamiento humano. Todas estas están concebidas como parte de la estrategia de la organización moderna e integrada entre sí y se nutren de un eficiente Clima Organizacional.

Los altos niveles de desarrollo y competitividad que caracterizan el fenómeno deportivo moderno se asientan sobre paradigmas de gestión eficaz, eficiente, efectiva y de calidad en los servicios deportivos. Estos modelos fundamentados en conocimientos científicos y aplicaciones tecnológicas van sustituyendo de manera vertiginosa y continua la dirección artesanal, predominantemente intuitiva. Así mismo, la consideración vale tanto para el campo del deporte social como el del rendimiento deportivo, y aún más, es necesario destacar la importancia de diseñar mecanismos adecuados para que ambos puedan articularse y retroalimentarse positivamente en el marco de procesos sistemáticos e integrales.

Los Licenciados en Cultura Física y Deportes deben conocer los elementos básicos en materia del Clima Organizacional de las entidades deportivas, a los efectos de poder coordinar sus iniciativas, propuestas y responsabilidades específicas en el contexto general de la organización en que se desempeñan o en la cual pretenden insertarse. Las grandes y variadas repercusiones de las actividades físicas deportivas en la sociedad actual, como por ejemplo, la salud, el bienestar, la integración, la economía entre otras, ponente manifiesto la conveniencia de reflexionar en profundidad sobre aspectos claves que garanticen un crecimiento sostenible del deporte en su más amplia expresión.

Los equipos deportivos de Alto Rendimiento no podrán permanecer por mucho tiempo ajeno a los estudios sobre el Clima Organizacional, ya que este fenómeno de una forma u otra constituye un factor primordial en la optimización

de los resultados deportivos y en el funcionamiento homogéneo de cualquier organización deportiva por lo que realizar estudios y análisis del mismo, resulta vital, a criterio de Alves (2003), si se quiere logra un entorno laboral en el deporte eficiente y eficaz. Básicamente, los equipos deportivos de alta competición se nutren de actividades intangibles que dependen de las personas que lo conforman. De ahí es que este proceso adquiere una importancia capital dentro de cualquier equipo de alto rendimiento, ya que si los miembros de dicho equipo no cuentan con condiciones favorables en su entorno deportivo difícilmente podrán obtener resultados deportivos en un futuro inmediato.

Cualquier equipo deportivo a este nivel se ha de ver obligado a intentar comprender y adaptar una nueva estrategia que contribuya a perfeccionarle el Clima Organizacional, si quiere ser competitivo, por lo que su capacidad de generar un entorno deportivo idóneo debe considerarse como un pilar básico, solo mediante una gestión orientada hacia la armonización del ambiente deportivo, tanto de los individuos como de los equipos y de la organización en su conjunto, será posible establecer una capacidad competitiva que otorgue un valor superior a la organización deportiva.

## **1.2 Dimensiones y variables en los equipos de Alto Rendimiento**

Algunas dimensiones del clima organizacional en los equipos de Alto Rendimiento son:

- Asociado a la estructura, el sentimiento y la percepción que tienen los integrantes del equipo deportivo sobre la distribución de la cadena de mando y la incidencia de la misma en cuanto a restricciones en su situación o área de desempeño deportivo como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- El sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia que tiene cada uno de los integrantes de un equipo deportivo hacia las diferentes actividades que le corresponde desarrollar como parte de su desempeño en la alta competición deportiva.
- Capacidad de arriesgar y de enfrentar desafíos en el área del desempeño deportivo y en las diversas situaciones que se le presentan en su accionar cotidiano en la alta competición.
- Percepción que tienen los individuos en la alta competición sobre la justeza de la recompensa que reciben por su desempeño deportivo bien hecho, es cuando los miembros de un equipo sienten que en su entorno deportivo se sustituyen la crítica y los castigos por la recompensa. La que tienen los miembros de un equipo deportivo de alto rendimiento sobre la existencia o no de empatía, la buena camaradería y la ayuda mutua por parte de e todos los integrantes de su equipo. La que existe por parte de un integrante de un equipo de alto rendimiento deportivo sobre la forma en que la dirección de su equipo atiende y soluciona las diferentes opiniones o conflictos que se generar como producto del accionar cotidiano de cada miembro de su equipo. Es la colaboración de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Las variables consideradas son:

- Entorno físico. aquellas relacionadas con el espacio físico donde se van a desempeñar los integrantes de un equipo deportivo de alto rendimiento,

ya sea en el área de entrenamiento o competencia donde pueden existir condiciones de ruido, calor, contaminación, instalación, implementos, etc.

- Variables estructurales son aquellas relacionadas con el tamaño, nivel o categoría del equipo deportivo, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Del ambiente social: aquellas relacionadas con la comunicación, compañerismo, conflicto entre los miembros o entre las diferentes especialidades que convergen en el accionar cotidiano de un equipo deportivo de alto rendimiento.
- Las personales: relativas a las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas de todos u cada uno de los miembros de la equipo deportivo, entre otras.
- Variables propias del comportamiento organizacional: relativas al comportamiento de los resultados, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el desempeño de sus funciones en su deporte, tensiones que se generan en el accionar cotidiano, estrés, etc.

### **1.3 Limitaciones y ventajas del estudio del Clima Organizacional en el Deporte.**

Se ha reconocido que una de las limitaciones del Clima Organizacional en el Deporte de Alta Competición es que el mismo no será la respuesta total al conflicto que genera los diferentes procesos que se suceden en el ámbito deportivo de la alta competición, pero si puede reducir o ampliar en los miembros de un equipo deportivo la percepción que estos tienen sobre las situaciones y circunstancias que le rodean en su entorno deportivo. Es por ello que analizar el Clima Organizacional en el Deporte debemos integrarlo a toda una realidad y no estudiarlo como un tema separado de los demás procesos que conforman y rodean a un equipo deportivo. En consecuencia, resulta vital aclarar que un mejor Clima Organizacional en el Deporte, no mejorará nuestras deficiencias, ni mucho menos suplirá la falta de planes de entrenamiento, la organización inepta, o los controles inadecuados. Es solo uno de los tantos aspectos a tener en cuenta para formar un equipo y obtener resultados satisfactorios de una forma eficiente y viable.

Los atletas entrenadores y otros miembros de una equipo deportivo en el alto rendimiento que carecen de una comprensión sistemática pueden generar una desviación en su comportamiento a la hora de enfrentar los diferentes procesos que se suceden en su deporte, lo que les proporciona una perspectiva estrecha que se centra solamente en satisfacer sus experiencias competitivas en detrimento del sistema más amplio que representa al equipo deportivo y su relación con todos los públicos, condición llamada visión de túnel. Debería ser evidente que al exagerar el interés por los resultados deportivos de un solo individuo se pierda el propósito de juntar a todos los miembros del equipo deportivo como fuerza de trabajo que generar para la sociedad el producto esencial de toda entidad deportiva en la alta competición.

El Clima Organizacional en la alta competición deportiva si es sólido debe ayudar a lograr los propósitos del equipo deportivo, no a sustituirlos. La persona que ignora la necesidad de los demás como consumidores y elaboradores de los productos de su organización deportiva y subraya las necesidades de un solo

miembro de dicho equipo, estará confundiendo la esencia del mismo en el Alto rendimiento deportivo e incurrirá en la agravación de los problemas existentes, ya que en la alta competición deportiva cuando es sólido se reconoce como un sistema social en el que muchos tipos de necesidades humanas se atienden de distintas maneras en función de la percepción que tienen los integrantes del equipo deportivo sobre las circunstancias que le rodean en su entorno deportivo lo cual facilitará el aprovechamiento y la optimización de los resultados deportivos. Las desviaciones en el entorno en el que se desarrolla un equipo de Alto Rendimiento Deportivo suelen confundir y dañar a cada debido a que si un atleta, entrenador u otro miembro del equipo deportivo tiene o incide en una percepción errada sobre el entorno deportivo que le rodea, puede perjudicar significativamente a otros y afectar la obtención de los resultados de su equipo deportivo.

No obstante, los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados positivos y negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación, no obstante debemos ser cautos y estar conscientes de lo que sabemos del ser humano no lo utilizaremos para manipularlo. Esto quiere decir que las autoridades de la organización deportiva deben estar a cargo de personas con alta integridad ética y moral. Uno de los principales problemas que ha tenido el Clima Organizacional en el Deporte ha sido la tendencia de las organizaciones deportivas a querer tener resultados inmediatos cuantitativos de los programas de mejoramiento del ambiente deportivo. Esto algunas veces lleva a los directivos a enrolarse en la nueva moda, y a preocuparse por los síntomas mientras descuidan los problemas subyacentes, o a fragmentar sus esfuerzos dentro de la organización deportiva. Los programas de desarrollo organizacional en el deporte enfocados a un cambio sistemático y a la generación de planes estratégicos a largo plazo para la administración de recursos humanos en el deporte han ayudado a promover las expectativas realistas que consideran al miembro del equipo deportivo como una entidad productiva.

A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el entorno humano en el deporte de alta competición. Ese creciente interés por el Clima Organizacional en el Deporte nace del deseo filosófico de crear un lugar de práctica o entrenamiento más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes deportivos más eficientes y eficaces. A consecuencia de estas, el Clima Organizacional en el Deporte de Alto Rendimiento, constituye hoy parte fundamental de los programas de estudios e investigaciones de instituciones y clubes del primer mundo que tienen en sus filas atletas de alto rendimiento rentados o no. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las organizaciones deportivas internacionales aumente todavía más.

En efecto los directivos del siglo XXI habrán de examinar sus actitudes, aptitudes y valores, desarrollar su creatividad y aplicar sus destrezas interpersonales con entusiasmo a la solución de los problemas de los equipos deportivos de Alto Rendimiento. El Clima Organizacional en el Deporte ofrece un fundamento sólido a esas habilidades, el cual constituye una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. La clave de su

éxito en el presente y en el futuro gira en torno a los procesos relacionados con la convivencia humana en las organizaciones deportivas de alto rendimiento y con el desarrollo de teorías que propicien comprender todas las circunstancias y fenómenos que convergen en dicha convivencia, así como lograr a través de la investigación, que la misma se convierta en una herramienta que permita redondear las prácticas gerenciales en esta forma de deporte.

## Conclusiones

- Los elementos teóricos y metodológicos sobre el Clima Organizacional en el deporte, evidencian aspectos coincidentes en el criterios de los especialistas, el cual radica en la existencia de algunas lagunas sobre la importancia e influencia de este proceso en el logro de los resultados deportivos en los equipos de alto rendimiento deportivo.
- Existe la necesidad de crear entornos donde se favorezca y garantice el desempeño en las organizaciones deportivas y que favorezca un ambiente consecuente para el desarrollo y avance en la consecución de los objetivos.
- La tendencia existente en la actualidad se pone de manifiesto en las potencias deportivas desarrolladas y Cuba no puede quedar atrás en estas herramientas gerenciales que pueden lograr muy buenos resultados.

## Referencias bibliográficas

1. Alves J. (2003). Liderazgo y Clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte 2000*. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133. ISSN: 1132-239x
2. Águila A., y Linares, D. (2020). La habilidad escuchar: Fundamentos para su desarrollo en los docentes de la Educación Superior. (Revisión) Roca. *Revista científico-Educacional de la Provincia Granma*, 16 ISSN 1356-1367.
3. Hernández K. A. y Lesmes A. K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9 (1) (2018), 83-87. Enero/Junio 2018, ISSN 2389-7589 (Online).
4. Luna Montesdeoca, O. Y., Armendariz, C. R., & Andrade Zamora, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 2218-3620 Volumen 11| Número 5 | Octubre - Diciembre, 2019*.
5. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56, enero-marzo, 2013, pp. 1-35. Luis Gómez Encinas ed. Móstoles, España
6. Paloma, F., Núñez J. M. y Gómez, A. M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*. 2016, Vol 25, Suppl 1, pp. 73-76. ISSN: 1132-239X
7. Robbins, S. P. y Mary C. (2010). Décima Edición. Pearson Educación, México, 2010. ISBN: 978-607-442-388-4. Área: Administración

8. Sambrano M.; Galviz J. y Martínez A. (2015). *Propuesta de formación profesional basado en la teoría de clima organizacional de Likert*. Evaluación e Investigación. 1 (10): 225-252.
9. Segredo A.M. (2016) Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*. [Revista en Internet].; ISSN 0864-3466
10. 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.