

El Clima organizacional en tiempos de COVID-19.
Caso de estudio. Equipo femenino de fútbol profesional Ciudad Juárez.
The organizational climate in times of COVID-19.
Case study. Ciudad Juarez women's professional soccer team.

Moguel Torres, Karina Denisse¹, Álvarez Mendoza, Gustavo¹, Cossio Ponce De León, Mariana¹, Hernández Gutiérrez, Perla Zukey¹, Enriquez-Del Castillo, Liliana Aracely¹.

¹Universidad Autónoma de Chihuahua.

CORRESPONDENCIA

Karina Denisse Moguel Torres:

kmoguel@uach.mx

Universidad Autónoma de Chihuahua

RESUMEN

Objetivo: analizar el clima organizacional en tiempos de COVID-19 del equipo femenino de fútbol profesional Ciudad Juárez, Chih. **Método:** estudio de tipo observacional-descriptivo, se aplicó a 27 jugadoras y 3 personas del cuerpo técnico, el instrumento aplicado contiene 53 ítems, distribuidos en 9 dimensiones en escala de Likert con cuatro opciones de respuesta, durante abril y mayo de 2020, se utilizó el whatsapp, formularios de google y el correo electrónico. **Resultados:** muestran que el clima organizacional del equipo femenino de fútbol profesional están de acuerdo en la escala de estructura, responsabilidad y riesgo por encima del 52 %. No obstante, existen diferencias significativas en la percepción de las dimensiones; recompensa, calor, apoyo, desempeño, conflicto e identidad ya que la opción de respuesta en desacuerdo fue constante con el 35 % en las seis escalas. **Discusión:** la percepción en desacuerdo en la escala de recompensa, relaciones, apoyo, desempeño conflicto e identidad pudo deberse a la clara diferencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización, es decir, es débil trascendencia de la misión y visión. Del mismo modo, ésta no hace partícipes a los empleados de su plan general o la comparte, ni recibe información que permita hacer crecer a la organización. **Conclusión:** cuando las jugadoras se sienten involucradas en la organización, reflejan un buen desempeño dentro y fuera del terreno de juego. Es importante fortalecer que los líderes de la organización unifiquen objetivos personales con los del equipo y realicen mejoras en las seis áreas de oportunidad mencionadas.

Palabras clave: evaluación, clima organizacional, desempeño, cultura-física, ambiente-laboral.

ABSTRACT

Objective: to analyze the organizational climate in times of COVID-19 of the Ciudad Juárez, Chih women's professional soccer team. **Method:** observational-descriptive study, it was applied to 27 players and 3 people from the coaching staff, the applied instrument contains 53 items, distributed in 9 dimensions on a Likert scale with four response options, during April and May 2020, it was used whatsapp, google forms and email. **Results:** show that the organizational climate of the professional soccer women's team agrees on the scale of structure, responsibility and risk above 52%. However, there are significant differences in the perception of dimensions; reward, warmth, support, performance, conflict and identity, since the answer option in disagreement was constant with 35% in the six scales. **Discussion:** the perception of disagreement in the scale of reward, relationships, support, performance, conflict and identity could be due to the clear difference between the objectives of the employees and those of the organization, that is, it is weak transcendence of the mission and vision. In the same way, it does not involve the employees in its general plan or share it, nor does it receive information that allows the organization to grow. **Conclusion:** when the players feel involved in the organization, they reflect a good performance on and off the field of play. It is important to strengthen that the leaders of the organization unify personal objectives with those of the team and make improvements in the six areas of opportunity mentioned.

Key words: evaluation, organizational climate, performance, physical-culture, work-environment.

Introducción

En la actualidad, las empresas cuentan con un gran desarrollo y avances tecnológicos que les permiten eficientar la producción y servicio que ofrecen, es importante mencionar que dentro de las estrategias organizacionales, el clima organizacional representa un fundamento elemental para el logro de los objetivos (Segredo, García, López, et.al., 2015). De acuerdo con Arano, Escudero y Delfín (2016), el clima organizacional se afecta diariamente por la interacción de los empleados y la toma de decisiones de los líderes, lo cual, en un equipo de futbol profesional femenino puede afectar, considerando que son una organización deportiva que genera ganancias durante los partidos de competencia, situación donde el clima organizacional en tiempos de COVID-19 puede verse afectado debido a la pandemia por la que atravesamos, a su vez las jugadoras y cuerpo técnico permanecen en confinamiento e impide entrenar en condiciones óptimas.

El señalamiento que realiza Hernández, Del Toro, Almanza, et. al., en base al liderazgo, convoca a la comprensión de tres aspectos fundamentales que representan una problemática; el aspecto psicológico, pedagógico y moral, ya que el ejercer dicha aptitud, repercute en el clima organizacional y en los resultados de las organizaciones. Es importante que la empresa conozca el clima organizacional que cuenta para que brinde las condiciones favorables para su mejora (NOM-03 STPS-2018, 2019). La importancia del tema radica en la generación de información novedosa a cerca del clima organizacional durante la pandemia producida por el virus del COVID-19. Debido a lo anterior, el presente trabajo tuvo como

objetivo analizar el clima organizacional en tiempos de COVID-19 de un equipo femenino de futbol profesional Ciudad Juárez, Chih. En concordancia con Arano, Escudero y Delfín (2016), la Escuela Científica de Frederik W. Taylor en el siglo XX aportó las primeras expresiones sobre la motivación, ya que hacían mención de analizar y estudiar a los individuos de manera individual para poder analizar a una organización, después en la escuela clásica surgieron los principios administrativos que propuso Henri Fayol en 1841. Viloria y Luciani (2015), mencionan que con el paso del tiempo el pensamiento administrativo ha tenido avances de manera progresiva, desde la contribución de grandes figuras de la escuela clásica en la evolución de la administración científica de Frederick Taylor, hasta la evolución del pensamiento administrativo de Henry Fayol. Méndez (2009), menciona que el origen del clima organizacional está relacionado con la sociología; en donde las relaciones humanas dentro de la organización se destacan por el valor del recurso humano en su cargo laboral y por su colaboración en el ámbito social. Se puede estudiar de manera individual o colectiva el desempeño de las organizaciones referente al capital humano con el que se cuenta, a continuación se muestran las diferentes características que se presentan en los instrumentos de clima organizacional. Claudet y Ellett (1999), plantea la herramienta denominada Organizational and Safety Climate Inventory (OSCI), organizada por 6 dimensiones, 58 ítems aplicados en una muestra de 3074 en Estados Unidos con 0.63-096 de coeficiente de confiabilidad. Gómez (2004), propone el instrumento para medir el clima organizacional IPAQ en Colombia, que

contiene seis dimensiones, que consta de 40 ítems, que fueron aplicados a una muestra de 250, con un índice de confiabilidad de 0.97. Patterson, West y otros, (2005), Organizational Climate Measure (OCM), basado en el modelo de valores competitivos de Quinn y Rohrbaugh's, esta herramienta aplicada en Reino Unido que consta de 17 dimensiones, 81 ítems, aplicados en una muestra de 6,869 sujetos, con un índice de confiabilidad entre 0.67-0.91. Merkys, Kalinauskaite, y Eitutyte, (2007), New Organizational Climate Test (NOCT), compuesto por 20 dimensiones, 67 ítems aplicados en una muestra de 447 sujetos en Lituania, con una confiabilidad de 0.67-0.91. Reinoso y Araneida (2007) , Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional (MDCO) basado en la teoría clásica y se adoptaron las dimensiones más frecuentes en los diferentes instrumentos estudiados, dicha herramienta mide la relación que existe entre las percepciones y expectativas de los individuos y está constituida por 7 dimensiones, 54 ítems aplicados en una muestra de 153 en Chile, con 0.35-0.75 de confiabilidad. Mujica y Pérez (2008), Cuestionario de Clima Organizacional (C-CLIOU) Universitario está organizada por 8 dimensiones, 64 ítems aplicados en una muestra de 271 en Venezuela con 0.97 de confiabilidad. Rodríguez, Álvarez, Sosa, et.al., (2010), surge como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo, nombrado Inventario de Clima Organizacional (ICO), se desarrolla la construcción de un instrumento de dimensión para el sector de la salud, compuesta por 16 dimensiones, 80 ítems en Cuba. Noriega y Pría (2010), Grupos de Control de Vectores codificado

como Clima (GCV), donde se utilizan 5 dimensiones, 60 ítems aplicados en una muestra de 89 en Cuba, con 0.87 de confiabilidad. Castillo y Pérez (2011) , que evalúa el clima organizacional en el sector educativo universitario, este instrumento contiene 5 dimensiones, 26 ítems aplicados en una muestra de 662 en Colombia, con 0.97 de confiabilidad. Silva (2011) , The Balanced Scorecard (BSC) el Cuadro de Mando Integral, se conforma de 6 dimensiones, 28 ítems aplicados en una muestra de 80 en Brasil, con 0.60-0.88 de confiabilidad.

Materiales y datos

Trabajo de tipo cualitativo, observacional-descriptivo. El equipo profesional de futbol femenino está integrado por 27 jugadoras y 3 personas del cuerpo técnico a quienes se les aplicó el instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) , el cual contiene 53 ítems, distribuido en 9 dimensiones en escala tipo de Likert con cuatro opciones de respuesta, durante abril y mayo de 2020, se utilizó la aplicación de whatsapp para enviar mensajes a las personas que recibieron el hipervínculo del instrumento, el cual contenía de manera digital dicha instrumento realizado a través de los formularios de google así como el correo electrónico para enviar y recibir las preguntas y respuestas del instrumento. El procedimiento realizado, en primer lugar fue dirigirse con las autoridades del Club profesional para exponer y explicar el objetivo del trabajo de investigación, así como del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) a aplicar, además de informarles que de los resultados obtenidos se retroalimentarían a

la organización y que la información sería utilizada solo con fines estrictamente académicos, científicos y de manera confidencial.

Dado lo anterior, se procedió a enviar por los medios digitales anteriormente descritos el instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) al equipo profesional de fútbol femenino mismo que fue publicado por los autores Zambrano, Ramón, Espinoza.

Resultados

A continuación se presentan los resultados encontrados a partir de la aplicación del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), mostrándose mediante gráficas, las 9 dimensiones e ítems de dicho instrumento.

En la figura 1, se muestra la primera dimensión del instrumento, siendo la Estructura, en la cual se refleja la opinión de los empleados en cuanto a las políticas, normas, lineamientos y otras restricciones. Se identifica que la organización necesita difundir y promover los proyectos y planes que se tienen, así como permitir y escuchar las opiniones e ideas que los integrantes de la organización propongan, es evidente que existe conocimiento sobre la estructura de la organización, estando el equipo femenino de fútbol profesional de acuerdo conocer e identificar claramente la misma, sin embargo, existen personas con desconocimiento, en bajo porcentaje.

En la gráfica 2, la Dimensión de Responsabilidad se refiere a la independencia que tienen los integrantes de la organización para tomar decisiones en favor del trabajo, además de exteriorizar cualquier sentir que tienen los integrantes de la organización en relación a su trabajo o hacia sus superiores y autoridades, nivel de

entrega y compromiso para cumplir con el trabajo, todos ellos, factores esenciales para los individuos y su organización. Queda claro que las funciones y responsabilidades están bien delimitadas, ya que en la mayoría de los integrantes del equipo, conoce el papel que debe desempeñar, sin embargo, existen respuestas divididas cuando se trata de asumir las consecuencias de sus errores.

La gráfica 3, presenta respuestas divididas en torno a la dimensión de Recompensas, es decir, la remuneración que reciben los colaboradores por su buen desempeño. Por lo que también se refleja si la organización utiliza el incentivo o castigo para las acciones acertadas o errores cometidos. Cabe mencionar que el estímulo económico, varias veces oculta el clima organizacional real, ya que reflejan decisiones divididas sobre el reconocimiento, recompensa y críticas, es decir, carecen de estímulos por hacer bien su trabajo.

La gráfica 4, sobre la Dimensión de Riesgo, muestra el sentir de las personas sobre los retos que se les imponen en el ambiente laboral. Se deben considerar riesgos conservadores para que los resultados sean la motivación de mejorar en las diferentes áreas, por lo que la toma de decisiones se procura tomar precauciones y solo con una buena propuesta en caso de ser necesario, se toman riesgos.

En la figura 5, la dimensión de Calor muestra el sentir de los integrantes de la organización con respecto al ambiente agradable, la convivencia y el respeto, en particular, la fraternidad, empatía y colaboración generándose ambientes grupales dentro de la organización, reflejando una preponderante inclinación por estar de acuerdo en el aire agradable y fuera de conflictos que rodea a los integrantes de la organización y habiendo armonía entre ellos.

Figura 1
Gráfica de la Dimensión de Estructura e Items.



Figura 2
Gráfica de Barras sobre la Dimensión de Responsabilidad e Items.



Figura 3
Gráfica de barras sobre la Dimensión de Recompensas e Items.



Figura 4

Gráfica de barras de la Dimensión de Riesgo e Items.

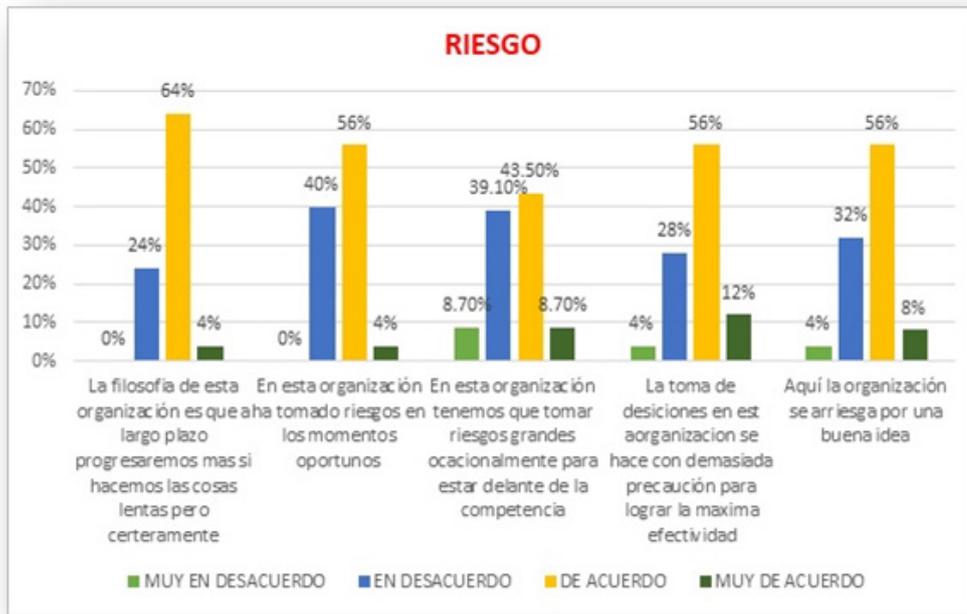
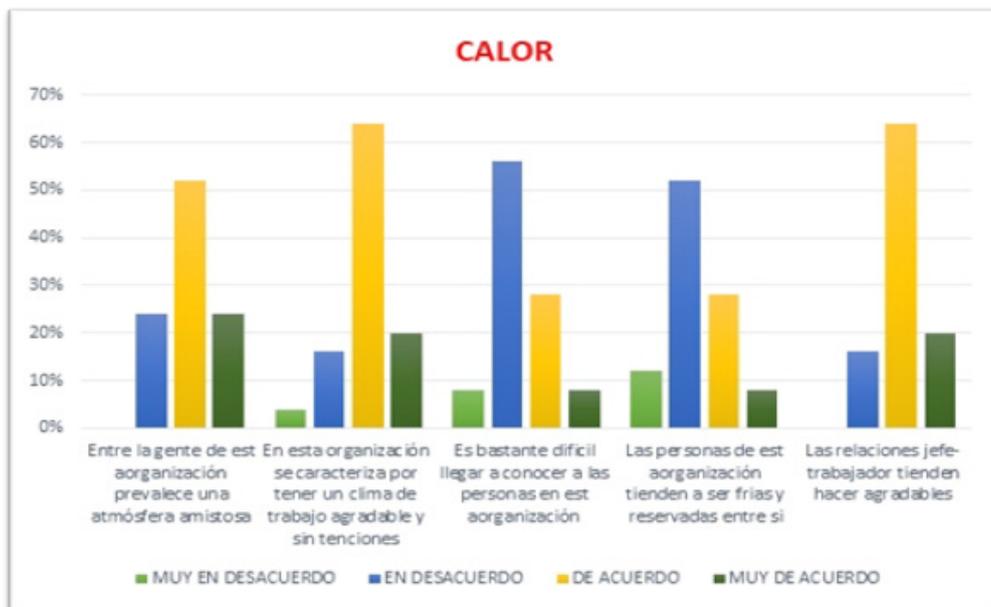


Figura 5

Gráfica sobre la Dimensión de Calor e Items.



En la gráfica 6 que se refiere a la Dimensión de Calor, refleja el espíritu de ayuda al interior de la organización en cualquier nivel de autoridad. De tal manera que se observa la existencia de unidad, interés por las aspiraciones de los integrantes de la organización, así como de ayudar en labores difíciles.

La gráfica 7 se observa la autoevaluación de los integrantes de la organización sobre el desempeño laboral, ya que la organización requiere de resultados favorables, sin embargo, la percepción del empleado muestra respuestas divididas sobre las normas de rendimiento de la empresa y normas de desempeño.

En la gráfica 8 trata de la Dimensión de Conflicto, es decir, lo que cada integrante de la organización percibe cuando emite un punto de vista diferente, así como de resolver situaciones en conflicto. La organización promueve discusiones abiertas, así como la libre expresión, demostrando que los integrantes de la organización, opinan por encima de la media estar de acuerdo con el manejo de conflictos, ya que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación.

La gráfica 9 muestra la manera en que los colaboradores se sienten identificados con la organización, fundamental para el desempeño de los mismos. Cuando se crea el vínculo de lo personal con lo laboral se trabaja en armonía, de tal manera que se presenta notablemente una ausencia de lealtad, orgullo por la organización y unidad laboral al momento de desempeñar sus funciones.

Discusión

En concordancia con Segredo, et. al. (2015), la evolución exorbitante de las empresas a través de la tecnología y los

grandes inventos que mejoran la producción, provocan el descuido del recurso humano, de tal manera que la eficiencia de los resultados obtenidos dependerá de un balanceado clima organizacional. De acuerdo con Arano, et. al (2016), se considera como factor determinante para la armonía en una organización, la convivencia diaria y las estrategias que se implementen para salvaguardar un entorno con valores universales y de buenos principios. La percepción en desacuerdo en la escala de recompensa, relaciones, apoyo, desempeño conflicto e identidad pudo deberse a la clara diferencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización, es decir, es débil trascendencia de la misión y visión. Del mismo modo, ésta no hace partícipes a los empleados de su plan general o la comparte, ni recibe información que permita hacer crecer a la organización. Es indispensable como organización, crear condiciones laborales que ofrezcan a los integrantes de la organización la certidumbre y respaldo de una empresa que se preocupa por su fuerza laboral, según lo establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2019).

Conclusión

Cuando las jugadoras se sienten involucradas en la organización, reflejan un buen desempeño dentro y fuera del terreno de juego. La falta de interacción personal entre los miembros del equipo por la pandemia, creó la necesidad de mejorar el clima organizacional, ya que no solo son importantes las once jugadoras que participan en los partidos, sino también las jugadoras y personal técnico táctico, por lo tanto se recomienda implementar estrategias que eleven la fraternidad entre los miembros del equipo y con la organización

Figura 6
Dimensión de Apoyo e Items.

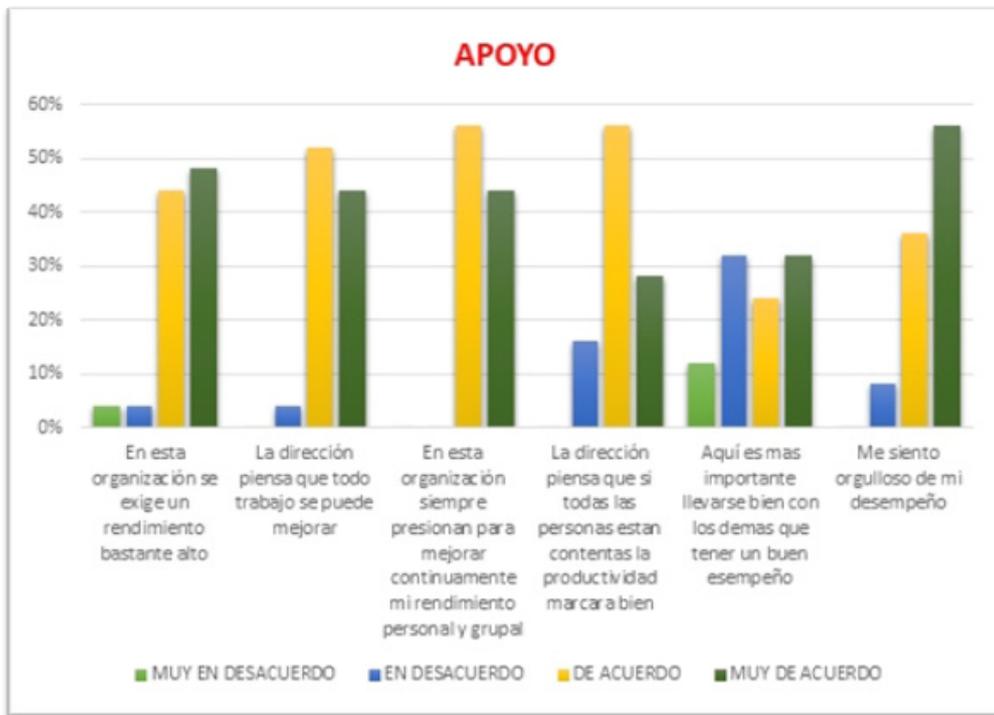


Figura 7
Dimensión de Estándares de Desempeño e Items.

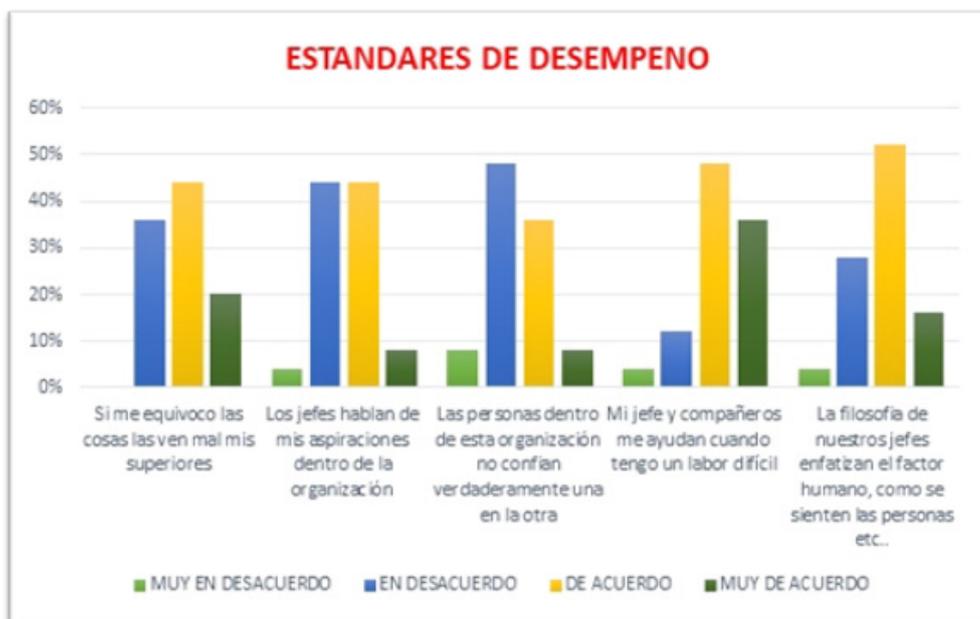


Figura 8
Dimensión de Conflicto e Items.

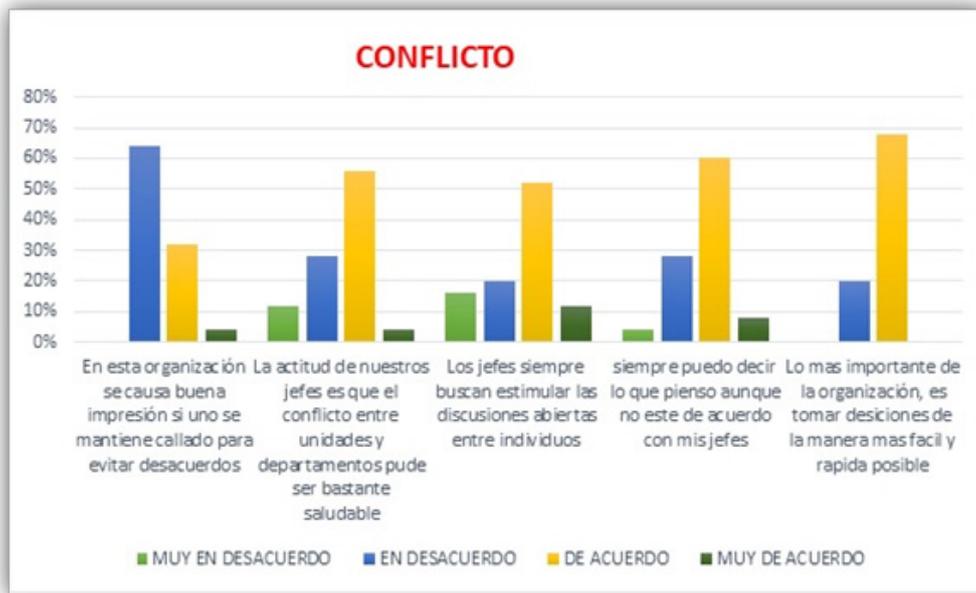
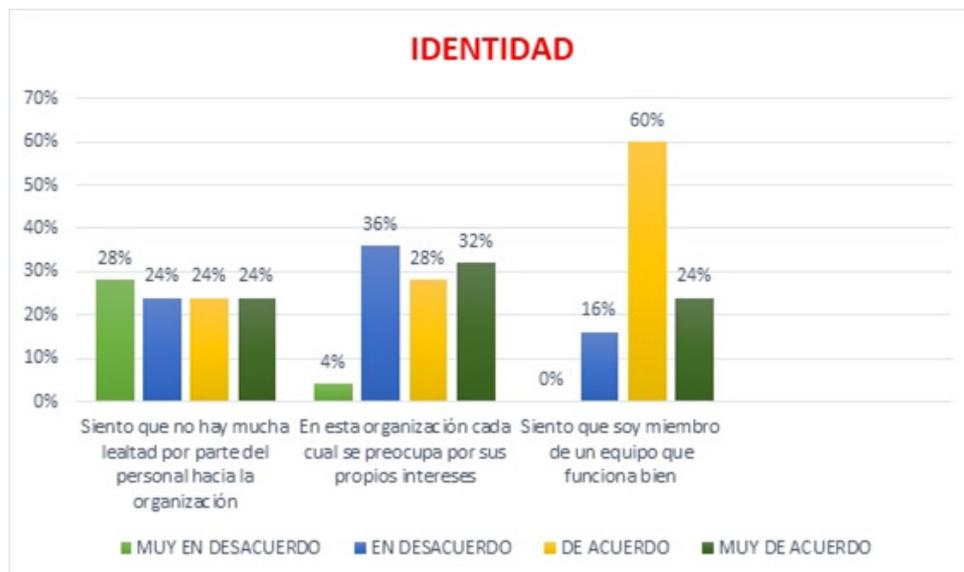


Figura 9
Dimensión de Identidad e Items con porcentajes de respuestas.



Referencias

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas-UV: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
- Castillo, & Pérez H. (2011). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Claudet J., & Ellett C. (1999). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Gómez. (2004). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Hernández, T., Toro, L., Almanza, C., Álvarez, G., Cossío, M., Lugo, R., . . . Montes, K. (2020). Selección de Temas sobre Administración y Gestión. Chihuahua: Textos Universitarios.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Méndez C. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Merkys, Kalinauskaite, & Eitutyte. (2007). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Mujica M., & Pérez I. (2008). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- NOM-03 STPS-2018. (2019). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. Obtenido de Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>.
- Noriega V., & Pría M. (2010). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Patterson M., West M., Shackleton V., Dawson J., Lawthom R., & Maitlis S. (2005). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Reinoso H., & Araneda B. (2007). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Rodríguez, Álvarez, Sosa, de Vos, Bonet, & Van der Stuyft. (2010). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Obtenido de Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP): <https://www.medigraphic.com/pdfs/rev-cubsalpub/csp-2015/csp151j.pdf>

Silva R. (2011). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>

Viloria, N. J., & Luciani T., L. R. (2015). El pensamiento administrativo: un estudio de sus ejes problemáticos. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600008.pdf>