

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1439>

Clima laboral en los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte, 2025

Work Climate among Sports Area Employees of a Physical and Recreational Activities Club in Lima Norte, 2025

Abad Hernán Urrutia Benavides

abadurrutia@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8915-3377>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima – Perú

Artículo recibido: 18 julio 2025 - Aceptado para publicación: 28 agosto 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito determinar el nivel del clima laboral en los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte durante el año 2024. Se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo, aplicando un cuestionario validado para evaluar las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional es percibido como medianamente favorable, aunque persisten aspectos que requieren atención. En particular, se identificaron limitaciones relacionadas con las oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como con la efectividad de la comunicación interna. En contraste, la supervisión y el involucramiento laboral mostraron percepciones más positivas, mientras que las condiciones laborales se mantuvieron en un nivel intermedio, reflejando la necesidad de ajustes que optimicen los recursos y el entorno de trabajo. Se concluye que, si bien el clima laboral presenta una tendencia aceptable, es fundamental implementar estrategias que fortalezcan la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción del personal. Estas acciones contribuirían no solo al bienestar de los colaboradores, sino también a mejorar la calidad del servicio y la competitividad de la institución en el sector deportivo.

Palabras clave: clima laboral, motivación laboral, gestión de talento humano

ABSTRACT

The study aimed to determine the level of work climate among the sports area employees of a physical and recreational activities club in Lima Norte during 2024. A non-experimental, descriptive design with a quantitative approach was used, applying a validated questionnaire to assess the dimensions of self-fulfillment, work involvement, supervision, communication, and working conditions. The results showed that the organizational climate is perceived as

moderately favorable, although there are aspects that require attention. Specifically, limitations were identified regarding opportunities for personal and professional development, as well as the effectiveness of internal communication. In contrast, supervision and work involvement were viewed more positively, while working conditions remained at an intermediate level, indicating the need for adjustments to optimize resources and the work environment. It is concluded that although the work climate shows an acceptable trend, it is essential to implement strategies that strengthen employee motivation, sense of belonging, and satisfaction. These actions would contribute not only to employee well-being but also to improving service quality and the institution's competitiveness within the sports sector.

Keywords: work climate, work motivation, talent management

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El entorno dentro de las organizaciones ha sido motivo de amplio debate a nivel mundial, incrementando su relevancia en los últimos años, debido a que las empresas buscan constantemente optimizar su rendimiento e incrementar su impacto en un mercado que no solo es altamente competitivo, sino que también evoluciona rápidamente como resultado de la globalización. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (2019) sostiene que las condiciones laborales, junto con el clima organizacional, influyen de forma clara en la satisfacción de los trabajadores, generando repercusiones directas sobre su productividad y desempeño general. En economías más desarrolladas, incluso, se ha observado que aquellas organizaciones con un entorno positivo logran reducir de manera notoria problemas como la rotación del personal y el ausentismo laboral (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). Estos hallazgos subrayan la urgencia de que las empresas destinen mayores recursos a gestionar su talento humano y prioricen iniciativas que promuevan su bienestar integral como factor esencial para mejorar su competitividad.

No obstante, la creación de ambientes laborales adecuados continúa siendo un desafío complejo en América Latina. En países como México, Brasil y Argentina, los métodos tradicionales de administración del capital humano han sido sustituidos gradualmente por modelos de gestión más contemporáneos centrados tanto en la persona como en su entorno de trabajo (Edel et al., 2007). Este cambio no se limita a la aplicación de nuevos esquemas administrativos, sino que implica un enfoque renovado hacia el bienestar emocional y psicológico de los empleados, complementando así el desarrollo de sus competencias técnicas y profesionales. La adopción de estas prácticas, como señalan Pilligua y Arteaga (2019), ha contribuido de manera sustancial a mejorar los niveles de rendimiento laboral. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) enfatiza que las empresas que priorizan espacios de trabajo saludables y fomentan una cultura de apoyo interno son las que presentan una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a las transformaciones del mercado global, incrementando su competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

En este mismo contexto, la necesidad de transformar los espacios de trabajo se hace cada vez más evidente. Países como México, Brasil y Argentina son ejemplos claros de cómo la administración tradicional de recursos humanos está siendo reemplazada, de forma paulatina, por propuestas centradas en la persona y en su interacción con el ambiente laboral (Edel et al., 2007). Las organizaciones han comenzado a diseñar programas destinados no solo al desarrollo profesional de sus colaboradores, sino también a fortalecer su equilibrio emocional, entendiendo que ambos aspectos son esenciales para el éxito organizacional (Pilligua y Arteaga, 2019). Estas estrategias han generado mejoras visibles en los resultados operativos, evidenciando la relación entre satisfacción de los empleados y productividad.

En el sector deportivo, la atención al clima organizacional también ha cobrado importancia. Durante la última década, en Norteamérica y Europa, clubes y federaciones han invertido en crear ambientes laborales que fomenten la cooperación, cohesión y compromiso. Estas acciones se han dirigido principalmente a entrenadores y equipos técnicos, reconociendo el papel clave de su bienestar en el rendimiento deportivo (Escamilla-Fajardo et al., 2016). Un estudio sobre el FC Barcelona mostró que políticas internas basadas en inclusión y desarrollo integral de entrenadores y jugadores contribuyeron a un rendimiento superior (Melo, 2016).

En Perú, la gestión del clima organizacional empieza a adquirir relevancia en distintos sectores, incluido el deportivo. Sin embargo, persisten retos para aplicarla de forma eficaz. Un estudio de Del Toro- Prada (2024) en Lima Metropolitana reveló que muchas empresas aún mantienen modelos tradicionales de gestión, lo que dificulta crear entornos favorables. Esto es especialmente evidente en clubes deportivos y gimnasios, donde entrenadores y personal técnico enfrentan condiciones limitantes que afectan su motivación y desempeño.

Tal es el caso de un club peruano de actividades físicas y recreativas con varias sedes en Lima. Pese a implementar programas de capacitación, estos no han bastado para resolver los problemas que deterioran el clima laboral, reduciendo la satisfacción y efectividad de sus entrenadores.

Uno de los problemas más relevantes está ligado a la percepción negativa del ambiente laboral. Como señalan Litwin y Stringer (1968) en *Motivation and Organizational Climate*, el rendimiento está vinculado estrechamente al clima organizacional. En este club, los entrenadores han manifestado falta de respaldo de la administración y enfrentan condiciones que restringen su desarrollo profesional y personal, lo que disminuye su motivación y afecta el prestigio del servicio.

Estas carencias también impactan la experiencia de los usuarios. En la sede Lima Norte, la falta de condiciones favorables ha generado un servicio irregular. Los entrenadores no siempre cuentan con los recursos necesarios para atender las demandas individuales, provocando insatisfacción entre clientes y personal (Melo, 2016). Esta situación debilita su competitividad en el sector deportivo.

Otro aspecto crítico es la falta de personal frente al aumento de usuarios. Aunque las instalaciones se han ampliado, no se ha contratado suficiente personal, generando sobrecarga y limitando el cumplimiento adecuado de funciones. Esta sobre exigencia y falta de recursos refuerzan la percepción negativa del clima laboral (Edel et al., 2007).

Finalmente, este escenario ha incrementado el estrés y agotamiento entre los entrenadores. Jornadas extensas, escasa comunicación y bajo reconocimiento generan desgaste emocional significativo. En el ámbito deportivo, esta situación es especialmente grave, ya que el equilibrio emocional de los entrenadores es esencial para mantener el rendimiento de los equipos y la satisfacción de los clientes (Escamilla-Fajardo, 2016).

En ese sentido, se presenta como problema general: ¿En qué nivel se encuentra el clima laboral de los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte, 2024?

Los problemas específicos fueron: ¿En qué nivel se encuentran las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte, 2024?

La justificación teórica se sustentó en un marco conceptual basado en investigaciones y teorías previas vinculadas con la variable de estudio. De esta manera, se busca aportar una contribución novedosa al conocimiento existente mediante la incorporación de nuevas evidencias empíricas que fortalezcan los fundamentos teóricos actuales. Asimismo, el trabajo será depositado en el repositorio institucional, garantizando su conservación y consulta futura por parte de especialistas interesados en profundizar en esta temática, contribuyendo así a enriquecer la producción científica y consolidar los procesos de gestión del talento en contextos deportivos.

En cuanto a la justificación práctica, esta radicó en ofrecer una solución viable a la problemática detectada en la Sede Lima Norte de un club de actividades físicas y recreativas. A partir de los resultados obtenidos y del análisis de la situación, se diseñarán y pondrán en marcha nuevas estrategias orientadas a optimizar el clima laboral, elevando de este modo la eficiencia y productividad del equipo. Estas acciones no solo beneficiarán al club evaluado, sino que también podrán ser replicadas en otras instituciones deportivas con dificultades similares, ampliando así el impacto y utilidad de la propuesta.

Para profundizar en esta investigación, resulta fundamental analizar la variable de clima organizacional. En ese sentido, Chiavenato (2002) define el ambiente laboral como una característica propia del entorno generado dentro de las organizaciones, donde los mismos miembros son quienes proporcionan información para determinar si dicho clima es favorable o desfavorable. El nivel de clima fomentado influye de manera directa en la motivación que cada trabajador experimenta al desempeñar sus funciones.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) ofrecen una visión estructurada del clima organizacional, indicando que este surge de las percepciones colectivas de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Según los autores, estas percepciones se ven afectadas por las actitudes y conductas individuales, dado que las interacciones y dinámicas presentes en el entorno pueden generar un clima positivo o negativo, dependiendo de cómo se desarrollen dichas relaciones.

Luz (2003) complementa esta perspectiva señalando que un ambiente laboral saludable depende de la capacidad de las relaciones internas para satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus miembros mediante la comunicación y una gestión eficaz. Así, cuando las motivaciones de los empleados se alinean

con los objetivos de la organización, se genera un sentido de pertenencia que favorece su compromiso con la institución.

Robbins (2004) también sostiene que el clima organizacional refleja la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral, lo que impacta directamente en su desempeño. Agrega que existe una predisposición climática que puede generar condiciones laborales positivas, asociadas con mayores niveles de compromiso y productividad, o, en contraste, un entorno negativo que reduce la motivación y afecta el rendimiento del personal.

En síntesis, a partir de lo señalado por los autores, el clima laboral o clima de trabajo puede entenderse como la percepción que los empleados construyen mediante su participación diaria en las actividades organizacionales. Esta percepción está influida por factores como la calidad de las relaciones con superiores y compañeros, la eficacia en la comunicación interna, la motivación derivada de incentivos internos y externos, las oportunidades de participación, el sentido de pertenencia y compromiso, entre otros elementos, que en conjunto inciden positiva o negativamente en el rendimiento laboral.

En esta línea, Schneider et al. (2013) sostienen que existen diversas dimensiones que configuran el clima laboral y que moldean la experiencia de los trabajadores en sus lugares de trabajo. Estas comprenden aspectos como la claridad de expectativas, la calidad de la relación con los directivos, el nivel de apoyo recibido y las oportunidades de desarrollo profesional. Entre estas dimensiones destacan:

- **Autorrealización:** Evaluación del empleado sobre las posibilidades de crecimiento personal y profesional en su entorno laboral, considerando responsabilidades actuales y expectativas futuras.
- **Involucramiento laboral:** Grado de identificación con los valores de la organización y compromiso con sus objetivos y crecimiento institucional.
- **Supervisión:** Opinión sobre la eficacia y pertinencia de los responsables en su rol de liderazgo, percibidos como apoyo en la gestión diaria.
- **Comunicación:** Valoración de la efectividad en la transmisión de información clave, considerando precisión, coherencia, rapidez y claridad, tanto interna como externa.
- **Condiciones laborales:** Percepción de los recursos físicos, financieros y emocionales provistos por la institución para el adecuado desempeño de las funciones.

Finalmente, el objetivo general fue: Determinar en qué nivel se encuentra el clima laboral de los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte, 2024.

Los objetivos específicos fueron determinar en qué nivel se encuentran las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de los trabajadores del área deportiva de un club de actividades físicas y recreativas en Lima Norte, 2024

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño utilizado fue de tipo no experimental, lo que implica que las variables fueron observadas y analizadas en su contexto natural, sin que el investigador interviniera ni modificara las condiciones del estudio (Hernández et al., 2014).

Respecto al nivel de investigación, este se clasificó como descriptivo, ya que su propósito principal fue identificar y examinar el grado de relación existente entre los factores analizados.

Asimismo, se adoptó un enfoque cuantitativo, fundamentado en la recopilación de datos numéricos y el empleo de técnicas estadísticas para evaluar y explorar las conexiones entre las variables en estudio.

En este análisis, la población estuvo conformada por el personal del área operativa de un club de actividades físicas y recreativas en su sede de Lima Norte, incluyendo a los instructores y demás integrantes del equipo, alcanzando un total de 80 participantes. Este grupo representó la base sobre la cual se aplicaron los resultados obtenidos.

El tamaño de la muestra quedó definido en 66 personas seleccionadas del total de la población mencionada, comprendiendo tanto a entrenadores como a otros colaboradores operativos del club en Lima Norte. Esta muestra permitió garantizar un adecuado nivel de representatividad para el análisis planteado.

La técnica empleada para la obtención de la información fue la de encuestas, utilizando como instrumento principal el cuestionario. Para evaluar el clima laboral, se aplicó la “Escala CL - SPC” desarrollada por la psicóloga Palma (2004), la cual presenta un índice de validez de contenido de 0.97 y una confiabilidad de 0.97, según el coeficiente alfa de Cronbach, lo que respalda su consistencia y precisión.

La recolección de datos se llevó a cabo en las instalaciones privadas de un club de actividades físicas y recreativas situado en Lima Norte, bajo condiciones controladas que aseguraron la uniformidad en el proceso. Para ello, se entregaron los formularios a los participantes junto con instrucciones claras y detalladas que garantizaron su correcta cumplimentación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Resumen de procesamiento de casos

N	Válido		Casos Perdidos		Total	
		Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Clima Organizacional	71	100,0%	0	0,0%	71	100,0%
<u>(Agrupada)</u>						

El procesamiento de los datos evidenció que la variable Clima Organizacional (Agrupada) incluyó un total de 71 casos válidos, equivalentes al 100% de la muestra. No se

identificaron casos perdidos en ninguna de las variables, lo que confirmó que la base de datos se encontraba completa y sin valores faltantes durante el análisis.

Tabla 2

Tabla resumen de los resultados

Dimensiones	Nunca	Poco	Regular	Casi Siempre	Siempre
Clima Organizacional	4,2	9,9	38	26,8	21,1
Autorrealización	4,2	26,8	25,4	29,6	14
Involucramiento Laboral	5,6	7	31	31	25,4
Supervisión	2,8	12,7	31	35,2	18,3
Comunicación	7	8,5	33,8	31	19,7
Condiciones Laborales	5,6	11,3	33,8	33,8	15,5

La tabla evidencia que, en general, las dimensiones evaluadas presentan una tendencia predominante hacia los niveles "Regular" y "Casi Siempre", lo que indica percepciones moderadas a favorables respecto al clima organizacional y sus componentes. En particular, la dimensión de Clima Organizacional muestra el mayor porcentaje en "Regular" (38%), seguido de "Casi Siempre" (26,8%), reflejando un ambiente aceptable, aunque con margen de mejora.

Por otro lado, Autorrealización registra un nivel importante en "Poco" (26,8%) y un bajo porcentaje en "Siempre" (14%), lo que sugiere la necesidad de fortalecer las oportunidades de desarrollo personal y profesional. En contraste, Involucramiento Laboral y Supervisión presentan distribuciones más equilibradas, destacando los niveles "Casi Siempre" (31% y 35,2% respectivamente) como predominantes.

Asimismo, Comunicación y Condiciones Laborales mantienen resultados centrados en "Regular" (33,8% en ambos casos), evidenciando que estos aspectos requieren intervenciones para lograr una percepción más positiva por parte del personal.

En conjunto, los datos reflejan un clima organizacional medianamente favorable, pero con oportunidades claras de mejora, especialmente en autorrealización y comunicación, que impactan de manera directa en la motivación y satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

En la dimensión Clima Organizacional, el 4,2% de los encuestados perciben que nunca existe un clima adecuado, mientras que el 9,9% considera que ocurre pocas veces. La mayoría, un 38%, lo evalúa como regular, seguido de un 26,8% que indica que casi siempre hay un clima favorable y un 21,1% que afirma que siempre es positivo. Esto refleja que, aunque prevalece una percepción medianamente favorable, aún hay un sector importante que lo considera regular, evidenciando áreas de mejora.

En cuanto a Autorrealización, el 4,2% opina que nunca se siente realizado laboralmente y el 26,8% que lo experimenta pocas veces. Un 25,4% lo valora como regular, mientras que el 29,6%

manifiesta que casi siempre siente autorrealización y solo un 14% indica que siempre. Esto sugiere que esta dimensión presenta oportunidades de fortalecimiento, dado que los niveles “Siempre” y “Casi Siempre” son menores frente a la percepción regular y baja.

Respecto al Involucramiento Laboral, el 5,6% afirma que nunca se involucra en sus funciones, y un 7% que lo hace poco. El 31% lo considera regular, otro 31% señala que casi siempre está comprometido, y un 25,4% afirma que siempre lo está. Aquí se observa una tendencia positiva, con un compromiso creciente, aunque todavía con un tercio de la muestra en un nivel regular.

En la dimensión Supervisión, solo el 2,8% manifiesta que nunca recibe supervisión adecuada y un 12,7% que la recibe poco. El 31% percibe supervisión regular, mientras que el 35,2% indica que casi siempre es buena, y el 18,3% que siempre es adecuada. Este resultado muestra que la supervisión es vista mayormente como satisfactoria, aunque aún es necesario fortalecer el seguimiento y acompañamiento.

En cuanto a Comunicación, el 7% considera que nunca es efectiva y el 8,5% que pocas veces lo es. Un 33,8% la evalúa como regular, mientras que el 31% la percibe casi siempre adecuada y el 19,7% siempre efectiva. Aunque la tendencia es positiva, el nivel regular sigue siendo predominante, indicando la necesidad de mejorar los canales y claridad de la información.

Finalmente, en Condiciones Laborales, el 5,6% expresa que nunca son favorables, un 11,3% que lo son pocas veces, y un 33,8% las califica como regulares. Otro 33,8% señala que casi siempre son adecuadas, y el 15,5% afirma que siempre lo son. Si bien existe una percepción medianamente favorable, los resultados evidencian que aún hay aspectos por optimizar para lograr mayor satisfacción en este ámbito.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región?* Publicaciones BID. <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-una-gran-oportunidad-para-la-region-version-0>
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Del Toro-Prada, J., Fernández-Rodríguez, F. & Zayas-Batista, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Episteme & Praxis*. 2(1). <https://epistemeypraxis.org/index.php/revista/article/view/42>
- Edel, R., García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Editorial Universitaria.
- Escamilla-Fajardo, P., Nuñez-Pomar, J. & Gómez-Tafalla, A. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas *Revista de Psicología del Deporte*. 25(1), 73 – 76. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146293017.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=497194>
- Luz, R. S. (2003). *Clima organizacional*. Qualitymark.
- Melo, I. (2016). *Futbol Club Barcelona: Estilo de liderazgo y modelo de gestión de equipos, un ejemplo para implementar en las organizaciones*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14316/MeloCamposIvonneAyd2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publications/publication/wcms_713013.pdf
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2020), *Perspectivas del empleo de la OCDE 2020*. Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>
- Palma, S. (2004). *Manual de escala de Clima Laboral*. (1ª ed.). Lima (Perú).
- Pilligua, C. & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 15(28).

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (9ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *The Science of Organizational Climate and Culture*. Wiley.