

TESIS DOCTORAL

PROPUESTA DE UN MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

MARCELO A. VENERANDI OJEDA

Directoras:

Dra. Leonor Gallardo Guerrero

Dra. Marta García Tascón

TOLEDO 2012



UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA
(TOLEDO)

Departamento de Didáctica de la
Expresión Musical, Plástica y Corporal





Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Programa de Doctorado: Educación Física: Nuevas perspectivas

**PROPUESTA DE UN MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO EN LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA**

Tesis Doctoral presentada por:
Marcelo A. Venerandi Ojeda

Dirigida por:
Dra. D^a. Leonor Gallardo Guerrero
Dra. D^a. Marta García Tascón

Lo nuestro

*Amamos lo que no conocemos, lo ya perdido.
El barrio que fue las orillas.
Los antiguos, que ya no pueden defraudarnos,
Por que son mito y esplendor.
Los seis volúmenes de Schopenhauer,
que no acabaremos de leer.
El recuerdo, no la lectura, de la segunda parte del Quijote.
El oriente, que sin duda no existe para el afgano,
el persa o el tártaro.
Nuestros mayores, con los que no podríamos conversar,
durante un cuarto de hora.
Las cambiantes formas de la memoria,
que está hecha de olvido.
Los idiomas que apenas desciframos.
Algún verso latino o sajón, que no es otra cosa que un hábito.
Los amigos que no pueden faltarnos,
porque se han muerto.
El nombre ilimitado de Shakespeare.
La mujer que está a nuestro lado y que es tan distinta.
El ajedrez y el álgebra, que no sé.*

Jorge Luis Borges

A Gaby mi amada mujer

... Pero se van tiñendo con tu amor mis palabras.

Todo lo ocupas tú, todo lo ocupas.

*Voy haciendo de todas un collar infinito
para tus blancas manos, suaves como las uvas.*

Pablo Neruda



Dra. D^ª. Leonor Gallardo Guerrero, Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha en la Facultad de Ciencias del Deporte de Toledo,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por el Licenciado, Marcelo A. Venerandi Ojeda, titulado **Propuesta de un modelo gráfico de análisis aplicado en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha**, ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad de Castilla-La Mancha y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Toledo, a 3 de septiembre de 2012.

Fdo. Dra. D^ª. Leonor Gallardo Guerrero

Dra. D^ª. Marta García Tascón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. D^ª. Leonor Gallardo Guerrero, su trabajo, su respeto y su acompañamiento en este camino.

A la Dra. D^ª. Marta García Tascón, su paciencia, su conocimiento y enorme voluntad.

Al Dr. D. Alberto Dorado, por su ayuda, su sensibilidad y compañía.

Al Dr. D. Ramón García, por su amistad y su permanente disposición.

Y a los que estuvieron a mi lado en este tiempo de necesidad y esfuerzo, Gabriela, Mar, Fernando, Mario, Carmen, Marina, Alfonso, Blanca, Yoel, José María, José Luis, Rosario, Nuria, Nieves, Alejandro, Javier, Macu, Leonardo, Patricia, Elena, Carlos, Nidia y Ezequías. A todos los anónimos que se confabularon en empujar mis acciones hacia el objetivo de esta importante aventura del conocimiento.

A todos los trabajadores y Directores-Gestores de las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha, que sin su participación esto hoy sería papel mojado.

A mi gran amigo Francisco, siempre solícito al auxilio y a la comprensión.

A mi querida amiga Gachi, que hoy no esta a mi lado físicamente pero me acompaña desde el espacio infinito.

A mis profesores, que me dieron la motivación para adentrarme en este inmenso universo del buscar y desandar caminos. Donde aprender se transforma en el gran acontecimiento de la vida.

A todas las personas que forman el Grupo IGOID: José Luis, María, Álvaro, Javier y Pablo.

A la Universidad de Castilla-La Mancha por abrir sus puertas y facilitarme el desarrollo de estos estudios.

A mi propia vida, por darme la energía para seguir adelante.

Toledo 2012.

índice

■ INTRODUCCIÓN.....	19
■ PARTE I. MARCO TEÓRICO.....	27
■ CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	29
1.1. LA GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO	29
1.1.1. Las Organizaciones del Siglo XXI. Condiciones del entorno	34
1.2. LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA	37
1.2.1. Gestión del deporte municipal	38
1.2.2. Los trabajadores de la administración pública al servicio del deporte	39
1.2.3. Herramientas para el control y la planificación. Análisis DAFO.....	40
1.3. LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE	42
1.3.1. Definición y conceptualización	42
1.3.2. El conocimiento y su gestión.....	42
1.3.3. Instrumentos para evaluar el aprendizaje en la organización.....	54
1.4. HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	60
1.4.1. Clima laboral	61
1.4.2. Teoría de la motivación y de la satisfacción laboral de los trabajadores.....	62
1.4.3. Instrumento para evaluar la percepción del clima laboral	66
■ PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	69
■ CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	71
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	71
2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	72

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	74
2.4. ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE LAS 7 DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA	75
2.4.1. Introducción	75
2.4.2. Diseño metodológico	75
2.4.3. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada	75
2.4.4. Instrumento de recogida de datos. El cuestionario	77
2.4.4.1. Proceso de selección, modificación y adaptación del cuestionario seleccionado	77
2.4.4.1.1. Traducción y adaptación al ámbito español	77
2.4.4.1.2. Estudio Piloto 1	78
2.4.4.1.2.1. Población objeto de estudio y muestra seleccionada	79
2.4.4.1.2.2. Instrumento de recogida de datos.....	80
2.4.4.1.2.3. Validez y Fiabilidad del cuestionario Piloto 1	80
2.4.4.1.2.4. Procedimiento de investigación del cuestionario Piloto 1	85
2.4.4.1.2.5. Análisis de datos del cuestionario Piloto 1	85
2.4.4.1.2.5.1. Codificación del cuestionario Piloto 1	86
2.4.4.1.3. Correcciones necesarias para definir el cuestionario definitivo	86
2.4.4.1.3.1. Prueba de fiabilidad de escalas del cuestionario modificado	87
2.4.4.1.3.2. Análisis de validez del cuestionario modificado	87
2.4.4.1.4. Estudio Piloto 2	92
2.4.4.1.4.1. Objetivo Estudio Piloto 2.....	92
2.4.4.1.4.2. Población objeto de estudio y muestra seleccionada	93
2.4.4.1.4.3. Instrumento de recogida de datos. Cuestionario modificado..	94
2.4.4.1.4.4. Validez y Fiabilidad del cuestionario Piloto 2.....	94
2.4.4.1.4.5. Procedimiento de la investigación del cuestionario Piloto 2...	95
2.4.4.2. Cuestionario definitivo.....	95
2.4.4.2.1. Validez y Fiabilidad del cuestionario definitivo	95
2.4.5. Definición de las variables de estudio.....	96
2.4.6. Procedimiento de la investigación.....	98
2.4.7. Técnica de análisis de datos.....	99
2.4.7.1. Codificación del cuestionario definitivo	99
2.5. ESTUDIO 2. CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.....	100
2.5.1. Diseño metodológico	100

2.5.2. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada	100
2.5.3. Instrumento de recogida de datos. El cuestionario	101
2.5.4. Definición de las variables de estudio	104
2.5.5. Procedimiento de la investigación	105
2.5.6. Análisis de datos	106
2.5.6.1. Valoración del cuestionario	107
2.5.6.2. Codificación del cuestionario	109
2.5.7. Justificación del estudio comparativo entre los estudios de García Tascón (2009) y Estudio 2 (2011)	109
2.6. ESTUDIO 3. PROPUESTA DE UN MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS ADAPTADO DE LA MATRIZ DAFO CONSIDERANDO COMO INDICADORES LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONJUNTAMENTE CON LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL	110
2.6.1. Introducción	110
2.6.2. Planificación estratégica	112
2.6.3. Definición de conceptos del modelo propuesto	118
2.6.4. Construcción gráfica	121
■ CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	125
3.1. INTRODUCCIÓN	125
3.2. RESULTADOS ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZA- CIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA	125
3.2.1. Introducción	125
3.2.2. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas. (Variable A-Variable G)	125
3.2.2.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas	126
3.2.2.2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables sociodemográficas	129
3.2.2.3. Prueba Chi cuadrado (X^2) para contraste de las variables sociodemográficas	133
3.2.2.3.1. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable sexo	134
3.2.2.3.2. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable edad	137
3.2.2.3.3. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable tiempo de experiencia laboral	141
3.2.2.3.4. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable nivel de estudios	144

3.2.2.3.5. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable años trabajados en la organización (antigüedad).....	146
3.2.3. Análisis descriptivo de las variables V1-V32.....	149
3.2.3.1. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables V1-V32.....	149
3.2.3.2. Análisis de media y desviación típica. Variables V1-V32.....	165
3.2.4. Análisis de relaciones de las variables V1-V32.....	166
3.2.4.1. Prueba Z Kolmogorov-Smirnov para las variables V1-V32.....	167
3.2.4.2. Correlaciones bivariadas V1-V32 - variables sociodemográficas (Rho de Spearman).....	168
3.2.4.2.1. Tablas de contingencia de la variable sexo en función de las variables V1-V32.....	168
3.2.4.2.2. Tablas de contingencia de la variable edad en función de las variables V1-V32.....	169
3.2.4.2.3. Tablas de contingencia de la variable tiempo de experiencia laboral en función de las variables V1-V32.....	173
3.2.4.2.4. Tablas de contingencia de la variable nivel de estudios en función de las variables V1-V32.....	181
3.2.4.2.5. Tablas de contingencia de la variable nivel de preparación técnica en función de las variables V1-V32.....	184
3.2.4.2.6. Tablas de contingencia de la variable años trabajados en la organización (antigüedad) en función de las variables V1-V32.....	186
3.2.4.3. Análisis de la valoración del cuestionario de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en función de las 5 provincias de Castilla-La Mancha.....	194

3.3. RESULTADOS ESTUDIO 2. CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.. 219

3.3.1. Introducción.....	219
3.3.2. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas.....	219
3.3.2.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas.....	221
3.3.2.2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables sociodemográficas.....	222
3.3.2.3. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman) y clima laboral.....	229
3.3.2.4. Prueba Chi cuadrado (X^2) para contraste de variables sociodemográficas.....	229
3.3.2.5. Análisis de relaciones de variables. Variables sociodemográficas.....	231
3.3.2.5.1. Resumen de variables sociodemográficas por provincia.....	238
3.3.2.5.2. Resumen de variables sociodemográficas por municipio.....	240
3.3.3. Análisis descriptivo de las variables P1-P23.....	242

3.3.3.1. Caracterización de la muestra. Análisis de media y desviación típica	242
3.3.3.2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables P1-P23	243
3.3.3.2.1. Análisis de frecuencias relativas. Variables P1-P23	267
3.3.3.3. Análisis de relaciones de las variables P1-23	274
3.3.3.3.1. Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para las variables P1-P23	274
3.3.3.4. Correlaciones bivariadas variables P1-P23 en función de las variables sociodemográficas	275
3.3.3.4.1. Prueba Chi cuadrado (X^2) para el contraste de Variables P1-P23 en función de las variables sociodemográficas	275
3.3.3.4.1.1. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable años trabajados en la organización (antigüedad)	276
3.3.3.4.1.2. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable titulación-formación	282
3.3.3.4.1.3. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable sexo	284
3.3.3.4.1.4. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable edad	286
3.3.3.4.1.5. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable tipo de jornada laboral	289
3.3.3.4.1.6. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable número de puestos de trabajo ocupados desde el ingreso en la organización	294
3.3.3.4.1.7. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable departamento en el que trabaja	298
3.3.3.5. Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de la Región de Castilla-La Mancha. variable P23	301
3.3.3.5.1. Análisis de relaciones de las variables sociodemográficas y la variable P23	302
3.3.3.5.1.1. Correlaciones bivariadas. Variables sociodemográficas (Rho de Spearman) y la variable P23	305
3.3.3.5.1.2. Prueba Chi cuadrado (X^2) para el contraste de las variables sociodemográficas y la variable P23	309
3.3.3.5.2. Análisis del nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral en función de los 6 factores determinados que forman el modelo del cuestionario usado	318
3.3.4. Resultados del estudio comparativo entre el Estudios de García Tascón (2009) y el Estudio 2 (2011)	319

3.3.4.1. Tablas comparativa de los municipios de ambos estudios.....	319
3.3.4.2. Comparativa de media y desviación típica para cada uno de los factores considerados.....	324
3.3.4.3. Comparación entre municipios comunes. Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón 2009).....	324
3.3.4.3.1. Municipio de Albacete capital (provincia de Albacete).....	324
3.3.4.3.2. Municipio de Cuenca capital (provincia de Cuenca).....	327
3.3.4.3.3. Municipio de Daimiel (provincia de Ciudad Real).....	329
3.3.4.3.4. Municipio de Guadalajara capital (provincia de Guadalajara).....	331
3.3.4.3.5. Municipio de Sonseca (provincia de Toledo).....	333
3.3.4.3.6. Municipio de Tarancón (provincia de Cuenca).....	335
3.3.4.3.7. Municipio de Toledo capital (provincia de Toledo).....	337
3.3.4.3.8. Municipio de Tomelloso (provincia de Ciudad Real).....	339
3.3.5. Tabla de estadísticos descriptivos Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón 2009).....	341
3.4. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS ADAPTADO DE LA MATRIZ DAFO, CONSIDERANDO COMO INDICADORES LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONJUNTAMENTE CON LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.....	343
3.4.1. Introducción.....	343
3.4.2. Resultados de la aplicación del modelo gráfico de análisis en las organizaciones deportivas....	343
3.4.3. Relación de cada una de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional y la variable P23 de la percepción de la satisfacción del clima laboral para cada una de las provincias. Resultados gráficos.....	344
3.4.4. Relación de cada una de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional y la variable P23 de la percepción de la satisfacción del clima labora para cada uno de los municipios de cada una de las provincias (C-L M). Resultados gráficos.....	351
3.4.5. Resultados gráficos para cada uno de los municipios y para cada una de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional.....	357
■ CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN.....	373
4.1. INTRODUCCIÓN	373
4.2. VALORACIÓN CONJUNTA DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DEL ESTUDIO 1 (2011) Y DEL ESTUDIO 2 (2011).....	373
4.2.1. Variables sociodemográficas.....	374

4.2.1.1. Variable Sexo.....	374
4.2.1.2. Variable Edad.....	376
4.2.1.3. Variable Experiencia laboral.....	376
4.2.1.4. Variable Nivel de Estudios (Formación).....	377
4.2.1.5. Variable Años trabajados en la organización (Antigüedad).....	378
4.2.1.6. Variable Departamento donde trabaja.....	378
4.2.1.7. Variable Nivel de preparación técnica.....	380
4.2.1.8. Variable Tipo de contrato.....	381
4.2.1.9. Variable Jornada laboral.....	383
4.2.1.10. Variable Puestos de trabajo ocupados desde el ingreso en la organización.....	384
4.3. ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.....	384
4.3.1. Análisis de los principales resultados de la investigación.....	385
4.3.1.1. Correlación de la variables V1-V32 en relación a las variables sociodemográficas.....	386
4.3.1.2. Hallazgos de la influencia del cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional en las provincias y municipios de la Comunidad de Castilla-La Mancha.....	389
4.4. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.....	397
4.4.1. Análisis de los principales resultados de la investigación.....	397
4.5. ESTUDIO 3. MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO A LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA.....	402
4.5.1. Análisis de los principales resultados de la investigación.....	402
4.5.2. Análisis de los resultados de la investigación por provincias.....	406
4.5.2.1. Provincia de Albacete y los municipios participantes.....	407
4.5.2.2. Provincia de Ciudad Real y los municipios participantes.....	407
4.5.2.3. Provincia de Cuenca y los municipios participantes.....	408
4.5.2.4. Provincia de Guadalajara y los municipios participantes.....	408
4.5.2.5. Provincia de Toledo y los municipios participantes.....	409
4.6. CONFIRMACIÓN Y REFUTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS PLANTEADOS.....	410

■ CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	415
5.1. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO	415
5.2. CONCLUSIONES DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS REALIZADOS.....	416
5.2.1. Estudio 1, aspectos que se destacan:.....	416
5.2.2. Estudio 2, aspectos que se destacan:.....	417
5.2.3. Estudio 3, propuesta de un modelo gráfico de análisis, aspectos que se destacan:.....	419
■ CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	421
6.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	421
■ CAPÍTULO 7. FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN	423
7.1. PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	423
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	425
■ PARTE III. ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, ABREVIATURAS Y ANEXOS.....	457
ÍNDICE DE TABLAS.....	459
ÍNDICE DE FIGURAS.....	479
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	487
ANEXOS	489

INTRODUCCIÓN

La implementación del conocimiento como pauta de adaptación, como descriptor de la realidad cambiante, como facilitador para abarcar la incertidumbre y los fenómenos nuevos, se convierte en la estrategia que facilita y orienta a las organizaciones (Gil Aluja, 1994, 1996).

Las organizaciones no evolucionan por sí mismas, lo hacen de la mano de las personas que las integran y de las relaciones que se establecen entre ellas; las personas son las que verdaderamente aportan un valor diferencial no reemplazable. Son ellas las que aprenden, las que crean, las que agregan valor a lo que se hace, las que proponen y deciden, las que gestionan y evalúan, pero para hacerlo deben aprender (Etkin, 2009).

La realidad de hoy, con el cambio como hito incuestionable, determina una serie de dinámicas que hacen que las organizaciones deban valorar sobre todo a sus trabajadores. El resultado de la cooperación entre las partes hace que se incorporen nuevos métodos a los ya conocidos.

Los límites, antes claros y definidos, hoy conforman un escenario más difuso porque la visión ya no es un todo cerrado sino que es un horizonte cambiante y creciente por la necesidad de su adecuación, adaptación y respuesta reflexiva. Esto hace que la participación implique cuestionamiento y cambio sistemático.

Los responsables, ya no sólo participarán como mediadores con sus colaboradores, deben integrar a su dinámica a las partes que componen el quehacer cotidiano y de ellas se establecerán ciertas dependencias y acciones que desarrollarán un diálogo activo y permanente, siendo la condición de esta participación que se aprenda a aprender (Bateson, 1984).

Las organizaciones del siglo XXI son organizaciones que estarán permanentemente aprendiendo (Senge, 2003), adecuando los aprendizajes a sus propias necesidades, a la demanda tanto interna como externa, dando respuestas personalizadas y buscando arbitrar en conflictos donde el uso del lenguaje se constituye en una herramienta de solución de los mismos, atendiendo a su naturaleza y a su desarrollo (Echeverría, 1998).

Hoy el deporte es parte de esa cultura, un espacio donde operan relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples. En su conjunto no son sólo espacios de producción sino también de encuentro y desarrollo social.

Las organizaciones deportivas asumen un protagonismo que hasta ahora no era conocido. Son y se han convertido en elementos de una gran atención por parte de los usuarios y la industria mediática. Ya no son únicamente clubes o servicios, son partes de un todo relacionado que participa en la vida cotidiana de las sociedades desarrolladas, implicando no sólo a los practicantes de disciplinas determinadas sino a todo su contexto.

Los directivos no tienen que pensar únicamente en la instalación (contenedor), deben ir más allá, deben considerar más factores decisivos de la totalidad: usuarios, trabajadores, proveedores, relaciones institucionales, servicios, etc., lo que lleva a crear una nueva perspectiva de límite y desarrollo (Herrscher, 2010).

Los significados como los significantes han cambiado y se han desarrollado en base a la cultura, al quehacer de todos los días. Esas actividades, que eran de una única naturaleza, hoy se conforman como un amplio espectro de orientaciones que presentan una perspectiva mucho más amplia, cuyos significados e interpretaciones exceden el ámbito propio del deporte. El deporte es una expresión más de la cultura imperante; su práctica y su evolución acompañan al desarrollo de ese todo (Etkin, 2009).

Otro aspecto importante es que las estructuras cambian porque cambian los significados. Es decir, los significados ya no aportan una lectura lineal, hoy la interrelación y la multidependencia generan una perspectiva mucho más amplia y compleja. Por ejemplo, en un primer momento ciertas instituciones fueron creadas considerando únicamente el aspecto biológico del hombre, hoy es necesario considerar al hombre como un sistema bio-psico-social. Ya no bastará con que una organización, privada o pública, atienda exclusivamente a sus intereses cerrados, deberá integrarse en el nivel de organización que se relaciona con el nivel de complejidad de los sistemas porque será la única manera de interactuar con la realidad. Al fin, tanto el propósito como los fines deberán ser compartidos para dar la posibilidad de que evolucionen (Etkin, 2009).

En medio de este escenario ¿Qué están haciendo las organizaciones deportivas en términos del aprendizaje organizacional? ¿En qué situación se encuentran respecto a los procesos de aprendizaje? El presente estudio pretende aportar ideas e iniciativas fundamentadas en estas preguntas.

Acorde a esta realidad, las organizaciones deportivas de hoy, incorporando nuevos conocimientos y nuevas formas de realización de las tareas propias, se enfrentan a un desafío aún mayor que es el de adoptar el aprendizaje continuo como medio y meta de realización de todo el conjunto, aspirando a la adecuación de la mejor oferta para sus usuarios, haciendo crecer tanto su público interno en calidad y conocimientos, como su público externo en satisfacción (París, 1996).

El aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y de los grupos (Herrscher, 2010).

Las investigaciones sobre aprendizaje organizacional de (Argyris y Schön, 1976, 1978, 1996; Marsick y Watkins, 1999; Watkins y Marsick, 1993, 1996) evidencian que existe una relación directa entre el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones.

Por una parte, habrá aprendizaje organizacional siempre que los agentes produzcan ajustes entre las intenciones o consecuencias pretendidas y los resultados (Argyris, 2001).

Por otra parte, habrá efectividad siempre que las personas logren las consecuencias deseadas de tal manera que puedan repetirse los mismos resultados en forma consistente (Argyris, 1983).

De este análisis se desprende que una institución que pretenda ofrecer un servicio de calidad deberá comprometerse con un proceso de aprendizaje organizacional explícito y sostenible.

La figura del gestor deportivo también ha tenido grandes cambios. Es necesaria la creación de un marco laboral estable y unificado que permita la consolidación de la gestión deportiva como una profesión, tanto para el ámbito privado como público (Gómez, 2003).

Se han realizado estudios que se centran en la evolución y desarrollo de la gestión deportiva (Celma, 2000; Mestre, 2000, 2002; París, 1997) y también, de forma específica, en el análisis de los roles, tareas, habilidades de los directivos, gerentes, en definitiva, de los gestores deportivos (Gómez, 2003; Luna Arocas, 2000; Peiró *et al.*, 1995).

De esta manera, identificar cuáles son los ámbitos y las nuevas necesidades que actualmente se les plantean a las organizaciones deportivas, puede ser germen e inicio de una potente línea de investigación. En la medida en el que el conocimiento de esta problemática sea más profundo se podrán generar herramientas que ayuden a la organización de forma sencilla, útil y eficaz en sus tareas diarias.

Las organizaciones deportivas están necesitadas de herramientas e investigaciones que les faciliten y simplifiquen la forma de gestionarlas y sumen una percepción de calidad en el quehacer cotidiano (Kim y Kim, 1995). De esa manera definimos las áreas de nuestro interés, siendo éstas: el desarrollo de las dimensiones del aprendizaje organizacional y el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores. Áreas que facilitarán la construcción de la propuesta de un modelo gráfico de análisis aplicado en la organización deportiva.

Con la presente Tesis, teniendo en cuenta los cambios actuales en el ámbito de las organizaciones deportivas y en especial en el de la gestión deportiva, se pretende identificar el desarrollo de dichas organizaciones a partir de la valoración de los aprendizajes.

Esta investigación consta de tres estudios, siendo el tercer estudio una propuesta y un modelo gráfico de análisis. Se exponen en primer lugar, las valoraciones de las dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales en Castilla-La Mancha y a continuación, se presentan los resultados del cuestionario sobre la percepción de la satisfacción del clima laboral. Basado en estos resultados obtenidos se desarrolla la propuesta del modelo gráfico de análisis.

Este trabajo aspira a contribuir a la comprensión del aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales y aportar ideas para que este conocimiento pueda ser aplicado para mejorar su efectividad y suponga un punto de partida; en ningún momento se pretende establecer generalizaciones externas a partir de sus resultados.

La Tesis Doctoral está estructurada en tres apartados:

En el primer apartado (Parte I. Marco teórico) se encuentra el Capítulo Uno, donde se delimita el marco teórico en el que se fundamentan los estudios desarrollados. Se detallan aspectos sobre los conceptos de aprendizaje, globalización y las organizaciones del siglo XXI.

La transformación del deporte, su impacto en la sociedad, en la gestión y organización en el ámbito público, ha motivado nuevos modelos para dar respuestas a las diferentes demandas.

El segundo apartado (Parte II. Análisis del planteamiento de investigación) cuenta con seis capítulos donde se recogen los aspectos referentes a la profundización científica en el conocimiento y análisis realizados en la investigación.

En el Capítulo Dos se describe el diseño metodológico llevado a cabo en los diferentes estudios realizados.

En el Capítulo Tres, se presentan los datos referentes a los resultados de los estudios realizados.

En el Capítulo Cuatro se expone la discusión de los principales resultados obtenidos y también se da respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en el apartado de la metodología del estudio.

En el Capítulo Cinco, se recogen las conclusiones más destacadas de la investigación realizada.

Las limitaciones encontradas durante este trabajo y las futuras líneas de investigación se corresponden con los capítulos Seis y Siete respectivamente. Como complemento a este apartado se adjuntan las referencias bibliográficas consultadas.

En el tercer apartado (Parte III. Índices) se expone la relación de tablas, figuras y abreviaturas presentados en el trabajo de investigación.

Finaliza el trabajo de investigación con los anexos más destacados, que incluyen los instrumentos utilizados en la realización de la Tesis Doctoral con el objetivo de poder servir de guía y referencia para otros estudios que continúen esta línea de investigación.

Si buscamos antecedentes dentro del desarrollo del deporte y la oferta pública de servicios deportivos, no se ha encontrado referencias a la aplicación de herramientas que faciliten y den precisión a los problemas específicos que se plantean desde un análisis interno de las organizaciones y por ende del conocimiento del aprendizaje organizacional de las mismas. Con este trabajo se hace patente que la integración de la calidad en la prestación de los servicios públicos está relacionada con las personas de las organizaciones, que son el motor de cambio, desarrollo y excelencia de las organizaciones deportivas.

El fin último de este trabajo es contribuir a la consolidación del deporte, la actividades física y la gestión deportiva como elementos generadores de cultura, y que estos favorezcan de forma directa a todos los implicados en estas tareas, usuarios, trabajadores, directivos y a la sociedad en general.

Es prioritario atender a las necesidades y aportar un valor diferencial para dar un paso de calidad en la construcción de organizaciones más eficientes y eficaces.

Parte I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

1.1. LA GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en todos los sectores representativos de la sociedad. En este contexto, son necesarias nuevas formas de pensar, actuar y gestionar las instituciones y cualquier sistema productivo o de servicios; será pues, necesario adoptar prácticas que lleven a las organizaciones a sobrevivir y ser competitivas en el mundo globalizado (Herrscher, 2010).

Al proceso de globalización hay que verlo como un cambio de significados, del que no está exceptuado el deporte y sus organizaciones, considerando que éste es apenas un subsistema dentro del sistema político, económico y social de cualquier país (Etkin, 2009).

El sector deportivo se ha convertido en los últimos años en una de las actividades con mayor capacidad de movilización y convocatoria de nuestro tiempo, afianzándose como uno de los fenómenos sociales de mayor arraigo en nuestra sociedad. En este nuevo contexto en el que nos encontramos y referido a las organizaciones deportivas, queda plasmada de forma evidente, que las personas implicadas y en especial los gestores deportivos, deben ser capaces de integrar acciones y conocimiento (Aramburu, 2010).

Parte fundamental de las organizaciones son el equipo de personas, con capacidad de evolucionar y aprender que constituyen la lógica del capital humano de las organizaciones. Teniendo en cuenta estas capacidades de aprender y de evolucionar de las personas en la organización, podemos hablar de los aprendizajes organizacionales que van un poco más allá de la individualidad para convertirse en un paso global del sistema (Argyris, 1993b).

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno, situándose en la confluencia de numerosos campos de investigación, como afirma Dogson (1993), la psicología, la sociología, la economía y la administración; en esta última, el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional (Argyris, 1993b; Bandura, 1977; Choo, 1999; Drucker, 2000, 2002; Fiol y Lyles, 1985; Gold, 1994; Gore, 1998; Hall, 1992, 2001; Hedberg, 1981; Kim, 1993; Kofman y Senge, 1993; Kolb, 1995; Krogh y Nonaka, 2001; Maturana, 1997; Medina, 1996; Meister, 1999; Muñoz-Seca, 2003; Nonaka, 1999; Palacios Maldonado, 2000; Pedler *et al.*, 1991; Peluffo *et al.*, 2002; Prieto, 2004; Quintero *et al.*, 2003; Ruggles *et al.*, 1999; Senge, 2002; Thurbin, 1994).

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, se observa que existe una creciente necesidad de actuar y dirigir las organizaciones de forma más eficiente, sean éstas de carácter deportivo o de otra naturaleza. Algunos autores de las ciencias sociales, en particular los que se han abocado al desarrollo organizacional, insisten en afirmar que las soluciones para las organizaciones se encuentran en el desarrollo de una cultura que estimule el aprendizaje y que por tanto favorezca el cambio y la mejora continua (Argyris y Schön, 1976; Argyris 1983, 2001; Collerette y Delisle, 1988; Jones y Hendry, 1992; Marsick y Watkins, 1999; Mayo y Lank, 2003; Rashford y Coghlan, 1994; Senge, 1996; Senge, 2000). Además de promover ambientes de aprendizaje donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor y las personas estén dispuestas a compartir conocimientos, se presenta como una oportunidad más que como una amenaza (Echeverría, 2007).

Ocuparse del aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

La tendencia actual que está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento. El conocimiento es decisivo para el desarrollo económico y la productividad. El incremento de las capacidades de los trabajadores, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de la organización. El capital humano ha adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra. Proporcionar instrumentos fiables para determinar la incidencia de los factores que orienten las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, en el contexto del marco del proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional. Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la perdurabilidad de las empresas (Garzón Castrillón y Fisher, 2008).

La problemática de la gestión deportiva no puede escapar a esta realidad y por consiguiente debe ser abordada de forma ordenada, completa y científica, siendo fundamental establecer aproximaciones conceptuales en referencia a aquellos aspectos que se relacionan con la labor directiva de la organización. Se debe destacar que la calidad de la labor de la gestión deportiva está condicionada tanto por la actuación de los directivos como por la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso de la tarea administrativa, de tal manera que la implantación total de la calidad es difícil de obtener, pero sí es posible desarrollar su aproximación (Senlle, 2002b).

Desde el punto de vista normativo legal se debe hacer alusión a las actuales Leyes que regulan el sistema deportivo tanto relacionado con las corporaciones locales como con las entidades responsables en el ámbito nacional, las que de alguna manera garantizan que la labor desarrollada tenga un impacto positivo en el medio.

Los cambios sucedidos especialmente en la última década han planteado la necesidad de experimentar nuevas formas organizativas que adquieran características que diferencie a unas

de otras, por su diseño, especialización, metas y dirección. Conducir una organización exige por un lado implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los usuarios, es decir, cumplir con los objetivos para los cuales fue diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella.

La estructura, la organización y la calidad de gestión se relacionan entre sí, y de estos tres elementos depende la eficiencia y calidad de la dirección desarrollada.

- a) La estructura representa, en esencia, un complejo diseño de redes de comunicación, hallándose ésta relacionada tanto de forma interna, con sus integrantes, como externamente, con las instituciones afines
- b) La organización representa el envase, es la representación corporativa de pertenencia y la circularidad del vínculo con las otras partes
- c) La calidad es el signo de diferenciación que da cualidad tanto a la parte actuante como a la organización

Su análisis permite contar con una visión de las vías de comunicación y autoridad otorgadas, conocidas comúnmente como flujos, consistente en los procesos de transferencia de la información al interior de la organización (Herrscher, 2010).

Se debe tener presente que las instituciones se encuentran en constante evolución, dando lugar al requerimiento de personas cada vez más calificadas y preparadas para desarrollar las labores pertinentes.

Se entiende que las entidades eficientes se caracterizan, entre otras cosas, por contar con directivos que ejercen controles minuciosos de los recursos económicos, prestan asesoría, desarrollan labores de supervisión y orientan su actuación al tratar de incrementar la participación. Esto genera como resultado una gestión participativa y de calidad cuyos logros se proyectan tanto de forma interna como externa (Garzón Castrillón y Fisher, 2008).

Otro elemento, es la calidad que está relacionada con indicadores de rendimiento que son importantes, porque permiten señalar por un lado lo que se desarrolla de forma adecuada y por otro, detecta los errores que se comenten. De esta manera se aprende tanto de los éxitos como de los no éxitos, lo que permite optimizar el ejercicio directivo, producto de una mayor eficiencia de la labor de dirección (Echeverría, 2007).

Las entidades de servicio en general, están comenzando a afrontar la necesidad de optimizar su labor, y en tal sentido algunas de éstas ya han asumido el reto, implementando el concepto de que la evaluación no representa una sanción, sino que por el contrario, han asumido que su

aplicación es una actividad más, dentro de su funcionamiento, lo que conlleva que se contemple como una nueva oportunidad de crecer o mejorar (Etkin, 2009).

La idea de que la calidad de gestión debe ser medida sólo por los resultados deportivos, resulta desfasada, por eso se proponen otros elementos de singular importancia, que también permiten medir la calidad de dirección pero dentro de un modelo de calidad, eficiencia y modernidad. Es decir la calidad de gestión desarrollada, no pasa únicamente por los resultados, ya que hay otros parámetros de medida de singular importancia como son: el aprovechamiento de los conocimientos de las personas y de los recursos económicos existentes, la agilidad y eficiencia para desarrollar las tareas o el cumplimiento de las metas propuestas, entre otros (Herrscher, 2010).

Desde otro punto de vista procurar concebir un modelo de organización cuyo funcionamiento sea ideal, resulta imposible en la realidad, por la naturaleza misma del ser humano, ya que éste presenta limitaciones que son transferibles a su quehacer. El esfuerzo debe estar orientado a efectuar una mayor aproximación (Maturana, 2003).

Los modelos de gestión deportiva que se necesitan hoy en día plantean nuevos desafíos que dejan atrás los funcionamientos rutinarios y con poca comunicación entre los diferentes estamentos; es decir, se necesitan mecanismos actualizados que permitan dar agilidad a los procesos y que faciliten el funcionamiento de todo tipo de flujos.

Los procesos de evaluación de la calidad de la gestión, deben contemplar la utilización de instrumentos adecuados que se constituyen en piezas claves. De esta forma se pueden detectar y realizar las correcciones necesarias para elevar tanto la calidad individual como colectiva de los integrantes de las organizaciones deportivas. La falta de estos instrumentos que permitan evaluar la calidad de gestión, es lo que ha motivado a intentar encontrar las respuestas que pueden ser de utilidad para el contexto de la propia realidad deportiva local y nacional. La responsabilidad se debe orientar a la búsqueda de modelos eficientes y eficaces. La búsqueda de una gestión de control, así como la toma de conciencia de quienes se encuentran al frente de las entidades deportivas, son estudiadas con motivo de hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad. Los responsables de la dirección de las entidades deportivas al ingreso del nuevo siglo juegan roles fundamentales. Además de ser los responsables de organizar, dirigir y controlar las funciones desempeñadas por sus colaboradores, también tienen que velar por la proyección tanto en el ámbito local como en el nacional (Argyris, 1996; Choo, 1999; Gore, 1998; Klein, 1998; Muñoz-Seca, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1999; Pelufo *et al.*, 2005; Ruggles, 1999).

En el campo de la gestión deportiva ya se cuenta con una extensa bibliografía. Algunos autores procuran contribuir al proceso de optimización de esta importante labor, entre los

que destacan Heinnemann (1998), quien trata y señala la importancia e impacto que tiene la gestión deportiva desde una perspectiva económica. Camps y Carretero (1992), examina las federaciones bajo una perspectiva de su funcionamiento jurídico. París (1996), analiza las organizaciones deportivas sin fines de lucro, dentro de las cuales se encuentran las federaciones autonómicas.

Mestre y García (1997), en sus diversas publicaciones, aporta su visión del funcionamiento y la labor de las instituciones deportivas de carácter municipal. Acosta (2002), señala el camino del deber ser del desempeño de la gestión en las organizaciones deportivas. Blanco *et al.* (1999), analizan las estructuras deportivas desde la perspectiva legal. Sin embargo, ninguno de estos destacados autores se aproxima o llega a señalar cómo optimizar la labor de la organización en su conjunto.

El ingreso en el siglo XXI demanda que el deporte cuente con trabajadores capacitados con el fin de desenvolverse en el nuevo milenio, de acuerdo a las exigencias impuestas por el medio. Por tanto, resulta interesante desarrollar estudios que permitan determinar las necesidades de actualización en función de parámetros surgidos de la teoría y práctica de la gestión deportiva. Esto resulta ser indispensable para la mejora de la función propia, dando la oportunidad a los responsables de asumir los cambios que demanda el nuevo milenio.

Es muy importante en consecuencia realizar algunos cambios esenciales como pueden ser la adopción de procesos ágiles y flexibles, es decir, adoptar y crear informaciones disponibles para todos, como contar con personas preparadas y motivadas para actuar; crear estructuras simples y complejas que impliquen delegación de autoridad para que todos los que tienen interacciones directamente con los usuarios tengan autonomía para responder a las cuestiones planteadas y decidir sobre las mismas. Las organizaciones precisan adaptarse a las conveniencias, intereses y requerimientos de los usuarios y este trabajo requiere tiempo, dedicación, análisis y evaluación. Varios autores han aportado diferentes ópticas de este planteamiento: Argyris (2001), Etkin, (2009), Beazley *et al.* (2003), Beer (1972), Choo (1999), Davenport y Prusak (2001), Drucker (2002), Duncan y Weiss (1979), Fruin (2000), Gold (1994), Gore (1998), Kleiner y Roth (2000), Knight (1999), March (2001), Medina (1996), Meister (1999), Muñoz-Seca (2003), Nonaka y Takeuchi (1999), Papert (1980), Peluffo (2002), Peluffo *et al.* (2002), Prieto (2004), Prieto *et al.* (2004), Quintero *et al.* (2003), Ruggles *et al.* (1999), Schein, Thompson y Hunt (1996), Schön (1971), Senge (2002), Slater y Narver (1995), Sotaquirá *et al.* (2001), Thurbin (1994), Valdés (1995), Vera y Crossan (2000), Weick (1995).

La globalización está cambiando las estrategias de negocio y el trabajo que se realiza en las organizaciones, la incertidumbre genera nuevas formas de administrar los recursos en la producción de bienes y servicios. Así, los paradigmas que tradicionalmente se adoptaban ya no consiguen dar respuestas a las múltiples cuestiones que están siendo demandadas. Por lo que

hay que construir sinergias más amplias, donde todos deben ser innovadores, activos, pensantes y comprometidos. Si sucede esto, permitirá que las organizaciones atiendan a las condiciones impuestas para obtener hechos en el mundo global (Cutcher-Gershenfeld, 2000; Etkin 2009; Krogh y Nonaka, 2001; Nonaka y Takeuchi, 1999; Polanyi y Dixon, 2001).

El éxito o fracaso de una organización depende de su habilidad para obtener una ventaja competitiva frente a las condiciones de similitud de requerimiento de recursos, de densidad y de diversidad de las organizaciones en términos de productos, servicios y patrones de consumo. Para que las organizaciones puedan conseguir un mejor índice competitivo, se hace necesario comenzar por el aumento del compromiso de la alta dirección, formación de los trabajadores, cambio de la mentalidad y reducción de la resistencia a los cambios e innovaciones de los niveles de gestión intermedios. La acción, por tanto, hasta estar a un nivel de competitividad óptimo, debe basarse en el compromiso de todos, es decir, el capital humano debe estar comprometido con los objetivos, planes y recursos utilizados para que juntos alcancen el intento deseado: su misión estratégica (Herrscher, 2009).

En este contexto altamente competitivo y globalizado, que afecta sobremanera a las conductas personales y organizacionales, significa innovarse continuamente, por lo que la innovación es una de las piezas clave para hacer frente a los nuevos desafíos (Herrscher, 2009).

Lo más importante para el éxito de cualquier organización, son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito (García Tascón, 2009). Las organizaciones y las personas dependen unas de otras. La organización es, pues, ante todo, el equipo de personas, cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen el capital humano en la que debe fundamentarse la estrategia de la organización.

1.1.1. Las Organizaciones del siglo XXI. Condiciones del entorno

Los avances en la tecnología de información y la comunicación (TIC), refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando la sociedad. De esta revolución emerge un nuevo tipo de economía la economía de la información en la que ésta es un recurso crítico, y como lo señala Drucker (1993), es base de la competencia.

En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada

por el deterioro ambiental (Senlle, 2002b). Y las organizaciones que conforman esta nueva sociedad tampoco son lo que solían ser, son organizaciones inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son organizaciones que transforman la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje y desarrollo, trabajo en grupo y planificación estratégica. La organización inteligente es aquella capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones (Choo, 1998).

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización (Senge, 1990).

El conocimiento de lo que ha sucedido o está ocurriendo en el mundo deportivo, así como el análisis de las expectativas con respecto a los nuevos ordenamientos en los ámbitos económico, tecnológico, geopolítico, social y organizacional es condición indispensable para la definición de estrategias que permitan interactuar en condiciones de igualdad para alcanzar las metas (París y Hernando, 2004).

El deporte, como manifestación cultural, se constituye entonces como un elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo libre en la sociedad contemporánea lo que lleva a pensar que el deporte es una alternativa real de crecimiento y mejoramiento (García Ferrando, 1977).

Desde hace 30 años el deporte ha tenido un proceso lleno de cambios muy importantes, estos cambios han estado basados en su mayoría en la formalización, jerarquización, masificación y eficiencia de la gestión deportiva, (Durán, 1995; García Ferrando, 1997; Martínez del Castillo y Navarro, 1994; Pigeassou y Miranda, 1995), el deporte es uno de las principales opciones de la ocupación del tiempo libre y de ocio de la sociedad, de esta forma se convierte por lo tanto en un instrumento de extremado interés general e influencia (García Tascón, 2009).

Slack (1997), considera a la organización deportiva como una entidad social involucrada en el sector deporte, está dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y un límite relativamente identificable.

Las transformaciones económicas, la evolución de las telecomunicaciones, y las peculiaridades del sistema político, han tenido un impacto sobre el deporte y, ciertamente, sobre las organizaciones deportivas. Los cambios en el contexto global en el que opera el deporte afectan al funcionamiento interno del sistema, su dependencia de recursos externos, la aparición de nuevos canales de comunicación y el apoyo dado al sistema público son factores que determinan las características particulares del contexto en el que operan las organizaciones deportivas (Amara *et al.*, 2005).

La cuestión que se plantea, por tanto, tiene que ver con cuáles son los elementos contextuales más importantes que influyen en la estructura de las organizaciones deportivas. Todos estos cambios han producido un considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones, sino a los individuos, para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Desde 1976, con el Pacto Internacional sobre DESC (Derechos Económicos, Sociales y Culturales), se estipuló a nivel internacional que el deporte hacía parte de los derechos sociales y más adelante en 1978, con la Carta Internacional de Educación Física y Deporte, adoptada por la Conferencia General de la UNESCO en París, —Art. 2º—, se ratificó en el mundo no sólo la importancia que tiene el deporte, sino también la educación física y la recreación como elementos esenciales dentro del sistema de educación, asociado a la formación integral de las personas y como enriquecimiento de la cultura. Estos elementos favorecen la integración de los individuos en la sociedad y contribuyen así al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a la prevención y mejoría de la salud y a la ocupación sana del tiempo libre, siendo este último elemento esencial en el progreso de los países y en el mejoramiento de su calidad de vida.

Las Naciones Unidas retomando la declaración de los Derechos Humanos de 1945, promulgó la declaración del milenio de 2000, la cual ratificó el reconocimiento de la recreación y el deporte como derechos sociales, igualmente define a la recreación y el derecho al descanso como derechos humanos de tercera generación (DESC). Asimismo, se resalta el derecho a la creatividad y a la expresión (derecho a la cultura).

El Consejo de Europa conceptualiza la gestión del deporte como el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar unos objetivos determinados. Además, señala que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995), plantean que la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados, no sólo relativos a los equipamientos deportivos sino también relacionados con la dirección de clubes deportivos, las tareas gerenciales en las organizaciones que se encargan de regular y coordinar competiciones, el área del marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva. Las numerosas connotaciones económicas que están presentes en cualquiera de las manifestaciones deportivas lo convierten en una auténtica industria de enorme peso socio-económico, lo que ha supuesto grandes cambios en los hábitos de consumo en materia de deporte, entendiendo que el deporte supone un producto de consumo muy atractivo en el mercado de bienes.

El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de crecimiento y generación de empleo. Puede

servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural. El deporte tiene sinergias con la actividad turística y por tanto puede estimular la mejora de las infraestructuras y el establecimiento de nuevas fuentes para financiar las instalaciones deportivas y de ocio (Comisión Europea, 2007).

Con el transcurso del tiempo, el deporte ha pasado de ser una simple manifestación social, destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas en busca de un cierto entretenimiento o satisfacción personal, a ser considerado como un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica (Castellanos García, 2001).

El deporte cambia continuamente sus manifestaciones más populares y amplía sus significados, tanto como actitud y actividad humana individualmente asumida, como realidad social compleja. Por ello, continúa teniendo vigencia la afirmación (Cagigal, 1981), de que nadie ha podido definir, con general aceptación, en qué consiste el deporte, ni como realidad antro-po-cultural, ni como realidad social. Éste adopta diversas características singulares y diferenciadoras; donde Latiesa, Rodríguez y Puertas Cañaverl (2001), plantean que se trata de un producto intangible, efímero, experimental y subjetivo (lo fundamental es la experiencia vivida); se elabora y se consume (públicamente, en la mayor parte de las ocasiones), casi simultáneamente, es perecedero y no permite inventarios; es inconsistente e imprevisible (las personas varían su opinión y sus experiencias no son las mismas); cambia vertiginosamente y las necesidades del usuario son plurales e impredecibles, por lo que son difíciles de satisfacer; tiene un atractivo casi universal; y, desde una perspectiva económica, es un producto ambivalente en un doble sentido, como bien de consumo (los participantes y espectadores son sus destinatarios finales), y bien intermedio (los fabricantes lo utilizan para la elaboración de otros productos), por un lado, y como bien público y privado, por otro. De hecho, durante mucho tiempo, la inversión pública en deporte se ha justificado por el valor inherente que incorpora (es bueno en sí mismo).

El deporte y la actividad física se han incorporado en nuestra cultura como un signo de calidad de vida y como un factor de modernidad y de sociedad tolerante, abriendo un espacio tanto en el ámbito educativo como en el empresarial, aportando un valor agregado a las manifestaciones relacionales.

1.2. LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA

A partir de la Ley del Deporte 10/1990, de 15 de octubre, el deporte está concebido en la relación y colaboración de los sectores públicos y privados. Su finalidad es la de fomentar, facilitar y desarrollar la práctica deportiva entre los ciudadanos. Intenta garantizar que todas las personas que lo deseen, tengan acceso a la práctica deportiva de mayor calidad posible, sin limitaciones de sexo, edad, nivel socioeconómico o condición física.

Al igual que en la mayor parte de los países miembros de la Unión Europea, el Sector Público en España, adopta un nuevo papel como responsable de tres funciones básicas: a) Promotor de iniciativas, b) Agente equilibrador de desigualdades y c) Dinamizador de actividades ya existentes (Albi *et al.*, 2002).

La política deportiva para dar servicio a las personas plantea una serie de acciones respecto al deporte, éste como excelente vehículo transmisor de valores se convierte en un instrumento de inserción en todos los sectores de la población. El deporte de ámbito local está coordinado por los ayuntamientos, mancomunidades y diputaciones, ya sea de forma directa con delegaciones o consejería de deportes, o indirecta con la creación de organismos autónomos, como son los patronatos, institutos municipales de deporte y fundaciones.

El desarrollo del deporte en España no puede entenderse sin la participación y el protagonismo de los Ayuntamientos (García Ferrando, 2000). Son estas organizaciones las que presentan las ofertas deportivas, adaptadas a las tendencias y demandas de práctica, desarrollando y diversificando, de este modo, los nuevos espacios deportivos más cercanos al ciudadano.

1.2.1. Gestión del deporte municipal

El texto de la Constitución Española establece cuales de los poderes pueden ser asumidos por las Comunidades Autónomas, entre los que se encuentra en materia deportiva la *Promoción del Deporte y de la adecuada utilización del Ocio* (art. 148.1.19). En el ámbito de las Comunidades Autónomas son ellas las que asumen las competencias por medio de sus respectivos Estatutos de Autonomía, teniendo un peso importante en la regulación de la práctica deportiva las diferentes Leyes Autonómicas del Deporte.

En el ámbito Municipal encontramos que cada corporación elige el modelo de gestión que considera más apropiado o conveniente. Teniendo como referencia la Ley 7/85 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, que establece opciones para gestionar los servicios locales de forma directa o indirecta, con la limitación como disposición que en ningún caso se puede prestar servicios por gestión indirecta aquellos que por su naturaleza implique ejercicio de autoridad. Así encontramos que en la Comunidad de Castilla-La Mancha el 56% de los ayuntamientos prestan el servicio deportivo, la promoción y gestión de instalaciones constituyendo órganos autónomos denominados Patronato Deportivo Municipal o Instituto Municipal de Deportes; los restantes municipios, (44%), coordinan el deporte directamente a través de la propia delegación de deportes vinculado a la concejalía correspondiente. Siendo lo más habitual que en poblaciones pequeñas prevalezca la gestión directa asumida por los servicios deportivos locales, mientras que en poblaciones medianas y grandes las responsabilidades de la gestión son asumidas por el organismo autónomo es decir los Patronatos Municipales de Deportes (Gallardo, 2002).

“El contexto socio-deportivo actual da lugar a que la gestión de las organizaciones deportivas sea altamente complejo ya que se requiere manejar una gran cantidad de conocimientos de muy diversa naturaleza, para ofrecer unos servicios cada vez más exigentes, dirigidos siempre hacia la máxima excelencia y calidad” (Cubeiro y Gallardo, 2008:130).

Solo con una combinación de gestión y liderazgo se podrá alcanzar el propósito de las iniciativas, haciendo hincapié en la necesidad de asumir y compartir la visión de futuro, que inspire a los profesionales para que amplíen su compromiso y den lo mejor de sí mismos, y asuman el protagonismo en el cambio, aportando optimismo y control, permitiendo el crecimiento de una cultura organizacional adaptada a las nuevas circunstancias (Cubeiro y Gallardo, 2008).

La legislación asigna a los municipios la labor de garantizar el acceso a la práctica de la actividad física y deportiva a los ciudadanos. Son los encargados de fomentar los diferentes programas de actividades físicas y deportivas, teniendo como limitación los presupuestos asignados para tal fin (Delgado, 1997).

La Administración Deportiva del Estado debe asumir la labor de asesoramiento y liderazgo que le otorga la Ley del Deporte, generando dinámicas de comunicación y apoyo entre las comunidades autónomas y entidades locales, a sabiendas de que los municipios constituyen el primer eslabón de todo el proceso, depositando la confianza en la realización de la tarea de brindar la captación y los servicios que el ciudadano demande, ofreciendo la máxima calidad y excelencia (Cortés, 2001).

1.2.2. Los trabajadores de la administración pública al servicio del deporte

Las personas que trabajan en el ámbito deportivo dentro de la administración pública, gerentes, coordinadores, monitores, administradores, etc. son una parte esencial del desarrollo de las organizaciones, esto ha llevado a tener en consideración nuevas formas y métodos en crear políticas para los recursos y las personas. En general, el directivo debe poner de manifiesto el talento de las personas en una organización (Cubeiro, 2006). Barón y Markman (2000), apuntan que cuatro son las aptitudes sociales de un emprendedor de éxito y que están directamente relacionadas con las características del liderazgo de un directivo. Tales aptitudes, capaces de influir en el éxito empresarial, son: a) la percepción social, es decir, aquella capacidad de percibir las motivaciones, características e intenciones de otros individuos; b) la gestión de impresiones, referida a la capacidad de inducir reacciones positivas hacia su propia imagen; c) la persuasión y la influencia, se trata de la capacidad de cambiar las actitudes y deseos de los otros en una dirección deseada y; finalmente, d) la adaptabilidad social, que es la habilidad de adaptarse a las más variadas situaciones sociales.

La gestión de las personas constituye un elemento estratégico muy importante en cualquier organización, por lo que se debe integrar en la planificación y dirección estratégica de la

organización, adoptando modelos y acciones que tiendan a dar respuestas a las necesidades y teniendo como horizonte la calidad del servicio que se quiere prestar (Jiménez, 2000).

La formación y capacitación de los profesionales implicados en cada una de las tareas, deberá orientar los procesos tanto de selección como de formación continua, de forma que aporte un grado de categorización en el desarrollo de la actividad específica.

En la *Tabla 1.1.* se presentan las diferentes categorías del personal al servicio de la Administración Pública Local.

Tabla 1. 1. Categorías del personal en la Administración Pública Local (Adaptación de Gallardo y Jiménez, 2004)

Categoría del Personal	Función	Forma de Acceso	Tipo de Contrato
Funcionarios de Carrera	Realizan servicios de carácter permanente en la corporación local.	Son nombrados por el Alcalde.	Ocupan plazas de plantilla. Sueldos con cargo al capítulo 1 del presupuesto municipal.
Personal Interino	Son los que de forma transitoria ocupan puestos reservados a funcionarios de carrera.	Son nombrados por el Alcalde y cesan en su función por la reincorporación del funcionario titular de la plaza o por finalización del periodo de contrato.	
Personal Eventual	Son puestos de trabajo no reservados a funcionarios de carrera. Su nombramiento no puede tener un régimen indefinido o de permanencia.	Es de libre nombramiento y el Pleno de la Corporación es el encargado de aprobar el número, las características y las funciones.	Personal directivo o de confianza o asesoramiento.
Personal Laboral	Ocupa puestos de trabajo asignado específicamente para este personal.	Se realiza respetando los principios de publicidad, libre concurrencia y mediante oferta pública de ocupación.	Contrato laboral (derecho privado) RDL 2/1995 de 7 de abril).

1.2.3. Herramientas para el control y la planificación. Análisis DAFO

La planificación es una tarea compleja y lenta, pero necesaria en estos momentos en la gestión deportiva. Por ello, el conocimiento en profundidad de la situación y los objetivos a conseguir a medio y largo plazo nos ayudarán a definir estrategias para la mejora de los servicios deportivos (Gallardo y Jiménez, 2004).

Planificar es de una importancia vital para cualquier organización, sobretodo en tiempos turbulentos. Pero no cualquier planificación es suficientemente buena. La finalidad de la planificación es ampliar las variables de la organización, al tiempo que atenúa las variables del medio permitiendo de esa manera preparar las respuestas más adecuadas para enfrentarse a las demandas y necesidades requeridas (Herrscher, 2009).

Mestre *et al.* (2006), afirma que la gestión deportiva es el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos. Para este autor la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva.

La planificación, es la función esencial de la dirección superior, quizás lo único que no se puede delegar, ni asignar a un sector separado, aquí está la búsqueda donde se establece cuál es el horizonte al que apunta la organización, cuál es su misión y en tal sentido se estudian y se desarrollan las estrategias y tácticas para conseguirlo. La planificación a nivel deportivo derivará en acciones que apunten a proveer bienes y servicios útiles a la sociedad, crear fuentes de trabajo digno o aumentar la competitividad global del país, entre muchas otras (París, 1996).

Finalmente se entiende desde esta perspectiva la planificación como: el proceso de analizar planes alternativos sujetos a diversas premisas positivas y negativas, y de estudiar qué debe hacerse para que se cumplan aquéllas y se eviten éstas (Herrscher, 2008).

No hay que dejar de lado entonces, que la nueva situación generada por el fenómeno deportivo en el momento actual, sea la que presenta una demanda más especializada y exigente, porque se asocia ya no sólo a la práctica deportiva, sino también a la salud y al uso creativo del tiempo libre. Trayendo consigo una asociación en el plano económico que supone una verdadera industria de servicios (Celma, 2001).

Las nuevas necesidades del gestor deportivo y la especialización en la formación de los responsables de las organizaciones hacen que se incorporen herramientas y metodologías, con el fin de dar respuestas más ajustadas y precisas en la gestión (Gallardo, Burillo y García Tascón, 2008).

Navarro (2000), plantea que las organizaciones deportivas tanto privadas como públicas de la mayoría de los municipios españoles, han apostado claramente por la profesionalización de las personas en la última década. Esta situación conlleva necesariamente un cambio en la concepción y desarrollo tanto del diseño de la organización como de los procesos de control y planificación. Para ayudarnos a visualizar estos procesos de planificación y los diferentes contextos organizacionales donde nos encontramos, existen herramientas que permite analizar el punto donde se encuentra la organización, aportando datos del entorno (competencia), el mercado (la demanda), y permitiendo poner en análisis la situación interna de la organización.

La herramienta DAFO facilita la construcción de diagnósticos a partir de los cuales se pueden trazar objetivos y estrategias. La utilización de las mismas permite adecuar con mayor éxito los elementos constitutivos de la propia acción de la gestión. Facilitando y acercando metodologías de análisis que permiten visualizar y establecer aquellas acciones o hechos que puedan ser las que constituyan las debilidades que se deben superar, las amenazas de las cuales se debe defender, las fortalezas en las que se debe apoyar y las oportunidades que se deben aprovechar. Así se observa que estas herramientas, se componen de un doble análisis, ya que las debilidades y fortalezas se circunscriben al ámbito interno del proyecto o idea objeto de análisis, mientras que las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno, al ámbito externo.

1

1.3. LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE

1.3.1. Definición y Conceptualización

Las actitudes y percepciones en relación al aprendizaje, la adquisición e integración del conocimiento, los hábitos mentales productivos entre otros, son los aspectos del aprendizaje o dimensiones en las que hoy se presta particular atención para la reestructuración del currículo, el aprendizaje o la evaluación.

La implicación activa del sujeto en el proceso de aprendizaje aumenta cuando se siente auto competente, es decir cuando confía en sus propias capacidades y tiene altas expectativas de auto eficacia, valora las tareas y se siente responsable de los objetivos de aprendizaje (Millar, Behrens y Green, 1993; Zimmerman, Bandura y Martínez-Pons, 1992).

1.3.2. El conocimiento y su gestión

La Real Academia Española define *conocimiento* como *Acción y efecto de conocer, donde conocer se define como averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas* (www.rae.es).

Para la filosofía, el término conocimiento ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, como Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Heidegger, Sastre, entre otros. Sin embargo, la definición del término conocimiento está lejos de ser única y precisa.

Para entender la complejidad que afecta a la rama filosófica del estudio del conocimiento es necesario estudiar las tendencias asociadas a dos orientaciones: a) en Occidente y b) en Oriente.

Desde el punto de vista del concepto de Occidente, se presenta al conocimiento como las *creencias justificadas por la verdad*, concepto introducido por Platón. Bajo esta idea se entiende que conocimiento son las creencias, que son respaldadas por la verdad aparente, aunque erradas.

Este tipo de pensamiento establece como premisa la frase de Descartes, *Pienso, luego existo*. Este concepto presenta la separación entre el ente pensante y el cuerpo que habita, por lo que debe considerarse que la verdad absoluta puede ser obtenida a través del pensamiento deductivo, sin necesidad de interacción o percepción sensorial.

Por esto, el pensamiento occidental establece que es necesario entender el conocimiento como el auténtico y total entendimiento que está más allá de las pruebas posibles.

Sin embargo, Hessen (1972), establece que el conocimiento es la imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que le es imposible conocer la totalidad del objeto. Esta visión se presenta como contraste a la establecida por Descartes, dado que se considera necesario el medio a través del cual se percibe el objeto.

Desde el punto de vista de los conceptos del Mundo Oriental, se establece la inseparabilidad entre el ente pensante y su hábitat, con lo que se establece que el conocimiento refleja la percepción del objeto en observación a través del medio que permite conocerlo. Esta visión representa en gran parte el pensamiento de Hessen.

Siguiendo a Herrscher (2010), el punto de vista de las organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

El conocimiento puede transmitirse de una persona a otra a través de diversos medios físicos.

Esta característica de transmisibilidad es la que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje.

Por su complejidad (Palacio Maldonado, 2000) establece que el conocimiento puede clasificarse en:

1. Hechos, que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos
2. Conceptos, conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes
3. Reglas, conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo

- 4- Reglas de orden superior o conocimiento heurístico, que consiste en la invención o aplicación de pautas a situaciones novedosas

En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los datos más simples y evidentes de la realidad (concreta o abstracta) hasta la sabiduría (*Figura 1.1.*), formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o la formulación de reglas heurísticas (invención de nuevos conocimientos) para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas.



Figura 1.1. El Conocimiento y su cadena de valor (Palacios Maldonado, 2000)

Las teorías del conocimiento (epistemologías clásicas) se han debatido entre el racionalismo y el empirismo; el primero fundado en la capacidad intelectual, y el segundo en la experiencia del sujeto cognoscente (Mardones y Ursúa, 1988).

Las epistemologías modernas tratan de conciliar ambas posturas en una síntesis dialéctica que aprovecha ambas fuentes de conocimiento, y han desarrollado mecanismos de validación para cada tipo de aprendizaje. Choo (1998), enfatiza también la percepción como fuente empírica del conocimiento (*Figura 1.2.*), a partir de los significados compartidos (creencia o convención de que algo existe y es verdadero). Sin embargo, lo que se advierte en este modelo es el enfoque pragmático, más que empírico, de la generación de conocimiento. Es decir, la creación de conocimiento a partir de los significados compartidos, sólo se justifica como medio racional para tomar decisiones. No se cuestiona su validez o grado de verdad, mientras funcione y sirva a los fines del sujeto.



Figura 1.2. El Conocimiento (Choo, W. Ch., 1998)

Existe consenso entre los teóricos respecto a que el aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión (Maturana, 2001).

La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta (Herrscher, 2010).

Siguiendo a Argyris (2001), que indica como definición general de aprendizaje a que el cambio de conducta a partir de la experiencia puede ser útil para describir el aprendizaje en los ámbitos individual, grupal y organizacional. Los tres ámbitos son iguales desde esta perspectiva, pero cuando se indaga sobre los procesos que intervienen en cada uno de ellos ya no es útil dicha definición. Así, el aprendizaje individual se produce a través del cerebro de los sujetos, lo que no sucede en el aprendizaje grupal u organizacional. Además, el aprendizaje de muchos sujetos no implica necesariamente un mejor desempeño de un grupo u organización. Esto nos indica que existen diferencias entre el aprendizaje individual y el organizacional, lo cual ha fomentado posiciones contradictorias en su análisis.

Yeung, Ulrich, Nason y Glinow (2000), establecen una distinción entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional de la siguiente manera: El aprendizaje individual ocurre cuando los miembros de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación. Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan estos conocimientos y los transfieren a partir de los individuos.

Desde una postura conductual Swieringa y Wierdsma (1995), afirman que existe aprendizaje organizacional solo cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene efecto en el de otros. De este modo, el aprendizaje organizacional implica influencia de un sujeto en el accionar de otro u otros, lo cual puede suceder directa o indirectamente, a través de la cultura (valores predominantes) o de los reglamentos, disposiciones y normas de trabajo.

Algunos autores, como Dixon (1999) y Alcover y Gil (2002), identifican el aprendizaje grupal y organizacional como la creación colectiva de conocimiento, pero consideramos que es una definición incompleta al no precisar que el nuevo conocimiento origina cambios relativamente estables.

Para resumir, podemos decir que existe aprendizaje organizacional cuando los aportes de los sujetos permiten un cambio que puede mantenerse en el futuro sin la presencia de aquellos; cuando el aporte de los individuos está asimilado en la organización, las lecciones aprendidas son incorporadas por largo plazo en la cultura y *modus operandi* de la organización (Ben-Horin, Lipshitz, y Popper, 2004).

Otro aspecto que se debe resaltar es la naturaleza siempre social del aprendizaje organizacional, al requerir por lo menos dos personas, lo cual no sucede en el aprendizaje individual (Argyris y Schön, 1996).

Se afirma que aprenden las personas, no las organizaciones, por lo tanto autores como Argyris (2001); Friedman, *et al.*, (2005), recomiendan que para superar esta crítica se consideren mecanismos organizacionales tangibles, como la retroinformación. Otros han intentado superar el problema al precisar que el concepto aprendizaje organizacional es solo una metáfora (Gore y Dunlap, 2006).

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Bajo esta premisa, entender dónde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor. Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras. (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Nonaka y Takeuchi (1999), presentan en su libro *La organización creadora de conocimiento*, la teoría de generación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito (*Tabla 1.2.*).

Tabla 1.2. Cuadro comparativo entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento de las experiencias	Conocimiento del raciocinio
Cuerpo	Mente
Conocimiento simultáneo	Conocimiento secuencial
Aquí y ahora	Allí y entonces
Conocimiento Análogo	Conocimiento digital
Práctica	Teoría

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el conocimiento organizacional es lo que los integrantes de ella saben en su conjunto. Esta visión establece que son las personas que integran la organización las que son las poseedoras del conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la Memoria Organizacional.

Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recurso al conocimiento.

Davenport (2000), considera gestión del conocimiento al proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.

Malotra (2000) a su vez, considera que es el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de la información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos.

Saint-Onge (1996) presenta un concepto basado en el habilidad de mantener, influenciar y renovar los activos intangibles a los que llama capital de conocimiento o capital intelectual.

Finalmente, Sveiby (1997), lo considera el arte de crear valor con los activos intangibles de la organización.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento, está lo que la organización sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una organización competitiva (Garzón Castrillón, 2008).

Por esto, al considerar la implantación de la Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información (Garzón Castrillón, 2008).

Algunos objetivos de la gestión del conocimiento son los siguientes:

1. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento
2. Implantar estrategias orientadas al conocimiento
3. Promover la mejora continua de los procesos de la organización, enfatizando la generación y utilización del conocimiento
4. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento
5. Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la eficiencia del desarrollo de soluciones a los problemas
6. Reducir los costos asociados a la repetición de errores

Cada vez con más frecuencia se escucha una expresión que surge de la utilización del legado recibido cuando el mismo es aplicado a los temas de la gestión, cambio de paradigma. Y se podría preguntar ¿qué es un cambio de paradigma?, es esa visión donde lo nuevo puede explicar aquella parte o el todo del antiguo modelo y dar otra perspectiva acerca de lo nuevo (Herscher, 2010).

Es así como encontramos que la ciencia avanza, y ese avance procura respuestas nuevas a problemas conocidos pero sin soluciones. Hoy se acepta el concepto de que las organizaciones son sistemas vivos en los que las relaciones y la comunicación son más importantes que los procesos y las estructuras (Echevarría, 1998).

La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación (Instituto de Santa Fé, 1996).

En el lenguaje hoy se usan expresiones que no siempre representan lo que se desea expresar, como caos, aproximación sistémica, iteración, auto referencial, este lenguaje que es la adopción de nuevos mensajes no siempre entendidos de la manera más adecuada, nos lleva a ver la necesidad de ahondar en su uso y en su categorización (Etkin, 2009).

Acercarse a estos conceptos que son la clave para transformar la concepción que los gestores, coordinadores, directivos, “trabajadores” tienen de lo que se llama “mundo real”, encontramos que son las realidades de los sistemas humanos. Estamos ante una ciencia nueva que explica una gran parte de este mundo real, a diferencia de la ciencia tradicional que estudia simples fenómenos ideales basados en leyes perfectas que sólo pueden aplicarse a una gama muy reducida de condiciones (Battran, 2001).

Entre los fenómenos complejos los más comunes a los que se intenta dar respuesta son, la turbulencia, el desequilibrio, el carácter imprevisible, la autoorganización, el aprendizaje, los rendimientos crecientes, la adaptación, la persistencia. Nuevos puntos de vista respecto al comportamiento de los sistemas sociales y económicos, inciden de forma puntual en el aprendizaje específico, el trabajo en equipo, el trabajo en sociedad, a las consideraciones sobre calidad, a la gestión de cambios, a la aplicación de estrategias y de políticas (Gell-Man, 2004).

A diferencia de las metodologías anteriores no se trata de recetas más científicas o más precisas, sino que la perspectiva de la complejidad delata los límites de los puntos de vista actuales y ofrece una nueva visión en la que las relaciones y las pautas son los nuevos principios de la organización (Etkin, 2009).

Las demandas, necesidades y realidades que convergen en un punto común, hacen que las búsquedas de respuestas sean cada vez más interrelacionadas, lo que lleva a actuar de manera más prudente. Reconocemos que todos somos parte del problema, pero ¿nos sentimos parte de la solución? (Battram, 2011).

Pequeños cambios pueden ser la clave para grandes soluciones, esa transformación del entorno repercute en un mundo cada vez más conectado e interconectado, que nos lleva a crear nuestro futuro compartido. Wheatley (2006), plantea que la realidad cambia de forma y de significado como consecuencia de nuestra actividad. Y es constantemente nueva. No puede pasar sin nosotros y nadie puede hacerla por nosotros.

La necesidad de un nuevo lenguaje hace que tengamos que cambiar el modo que se tiene de hablar del mundo, porque los viejos problemas se quedan en el viejo lenguaje. Nuevos conceptos que ayudan a ver otras perspectivas creando así nuevas posibilidades de cambio, al contrario que nuestras más profundas intuiciones, los sistemas enormemente desordenados pueden cristalizar espontáneamente un grado muy elevado de orden (Kauffman y Gil Aluja, 1993).

Esta afirmación nos lleva a adentrarnos en la emergencia de la complejidad en los sistemas adaptativos complejos. Sistemas que contienen sistemas dentro de ellos mismos, y surge la necesidad de tener claras las relaciones existentes entre las partes y el todo. En este sentido todos los sistemas son sistemas percibidos (Battram, 2001).

1 Como los sistemas complejos tienen un carácter imprevisible inherente, las afirmaciones sobre el tratamiento de la gestión basada en el “orden y control” ya no son ciertas. Las implicaciones de la teoría de la complejidad en las organizaciones son enormes (Battram, 2001).

Las organizaciones no son máquinas, se trata de verlas como sistemas adaptativos complejos. Por eso se necesita una comprensión más compleja de las interrelaciones e interdependencias existentes en las redes y las jerarquías. Necesitándose ambas y siendo esencial que las relaciones entre ellas sean correctas. La mayor parte de los sistemas están todos constituidos de partes más pequeñas que se unen o se mantienen juntas (Herrscher, 2010).

A partir de esta pauta de interrelaciones surge el comportamiento del sistema, un comportamiento que muchas veces es notablemente diferente del comportamiento de una parte individual. Cuando se observa vemos un subsistema, que es parte del todo, por eso es difícil afirmar que percibimos el todo, ya que se da una visión con un grado de subjetividad, lo que hace que se tenga que ser precisos a la hora de definir claramente a qué nos referimos.

Así conforme aumenta la complejidad del sistema tratado, se incrementa la cantidad de información o más exactamente, de datos (Battram, 2001).

La complejidad hace referencia a la condición del universo, integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o lineales. Mediante tales métodos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados sólo pueden entenderse a través de principios y pautas; no detalladamente (Instituto de Santa Fé, 1996).

Gell-Mann (2004), plantea que una de las características más importantes de los sistemas complejos no lineales es que en general, no se pueden analizar satisfactoriamente, determinando

previamente un conjunto de propiedades o aspectos que se estudien aparte, y después combinando esas percepciones parciales con la intención de crear una imagen del todo. Conviene observar todo el sistema, incluso si eso significa hacer una observación rudimentaria, y posteriormente dejar que surjan del trabajo posibles simplificaciones.

A su vez, Waldrop (1992), en vez de basarse en la metáfora newtoniana de lo inequívocamente predecible, la complejidad parece basarse en metáforas más similares al crecimiento de una planta a partir de una semilla minúscula, algo orgánico, adaptativo, sorprendente y vivo.

Según la ciencia tradicional, si se es capaz de predecir y controlar el comportamiento de un sistema, ya se ha definido, y por lo tanto entendido y explicado. Esta afirmación no es aplicable a los seres vivos, ni a la economía, ni a la meteorología, ni a las organizaciones, todos estos son sistemas complejos. Por eso la ciencia de la complejidad emplea otro método, la simulación, método definido como sintético ya que se basa más en la creación que en el análisis (Salas Perea y Ardanza Zulueta, 1995).

En los sistemas complejos la complejidad se encuentra en el medio, en el confuso límite entre estados. Gell-Mann (2004), habla de complejidad rudimentaria representada por los algoritmos de la informática, mientras que la complejidad efectiva tiene relación con los aspectos no aleatorios de un sistema. Hace falta la incorporación de un cierto vocabulario para referirse de forma operativa y directiva. Así siguiendo a McMaster (1996), sugiere las siguientes definiciones:

1. Caótico: hace referencia a un estado en el que no se puede establecer pautas ni entender detalles
2. Complicado: hace referencia a un estado en que no se puede establecer pautas, pero sí entenderse partes y subsistemas
3. Complejo: hace referencia a un estado en que los detalles no se pueden entender pero el todo puede entenderse gracias a la habilidad de establecer pautas

Según el paradigma científico que precedió el siglo XX (Newton y Descartes) el estado natural de un sistema es el equilibrio y las desviaciones del equilibrio serán eliminadas, siendo esto reduccionista y determinista, mediante la comprensión de los elementos que componen el sistema y la manera en que interactúan, los estados futuros del sistema podrán (en teoría) predecirse. A principios del siglo XX la teoría de la gestión también contaba con el reduccionismo, el determinismo y el equilibrio como principios básicos, la organización como máquina, la gestión organizativa se añade a los planes que posteriormente se desarrollan mediante la planificación, los presupuestos y los sistemas de gestión según objetivos. Distribuyendo instrucciones de orden y control, siendo este último explícito y la motivación viene de estímulos monetarios y penalizaciones, conllevando luego a la división de trabajo, el concepto de tarea, el intercambio

entre las partes, los procesos estándar, los controles de calidad, el cálculo de costes, el estudio de trabajo y las tablas de organización.

La complejidad de un sistema va en aumento, en el caso de los sistemas vivos se conoce como evolución Boisot (1998), plantea que hay dos maneras de manejar la complejidad:

1. Reducirla
2. Absorberla

La ley del aprendizaje de Revan (1983), mantiene que el porcentaje de aprendizaje debe ser igual o mayor que el porcentaje de cambios. Lo cual sugiere, que hoy las organizaciones requieren grandes dosis de aprendizajes.

La burocracia se desarrolló como respuesta a la complejidad del comercio y a la Revolución Industrial, para después dar paso a un método mercantil, que permite el libre comercio, pero en un área muy restringida, el mercado. Siguiendo a Battram (2001), es importante diferenciar entre sistema adaptativo complejo y sistema complejo:

- a) Todo sistema complejo es impredecible, es no lineal y muestra sensibilidad frente a condiciones iniciales. Ejemplo efecto mariposa, el meteorólogo Lorenz (2000), lo describe así: una mariposa que bate sus alas en el Amazonas provoca un huracán al otro lado del mundo.
- b) Un sistema adaptativo complejo no sólo es complejo sino que se adapta a su entorno, ejemplo, una organización, una colonia de hormigas, ésta aprende a la vez que se auto-organiza; como ejemplo podíamos citar, los sistemas sociales, las economías, las culturas, los sistemas políticos.

Haciendo, de este modo que la cultura y las interacciones con otros, sean parte de lo que nos hace inteligentes (Hills, 1996).

El diálogo implica dos acciones, hablar y escuchar. El diálogo es un tipo de conversación especial. Requiere escuchar y pensar a la vez. El diálogo trata de la emergencia, del nacimiento de nuevos significados y comprensiones. El diálogo es la herramienta que permite explorar el espacio de la posibilidad. El lenguaje evolucionó para facilitar la creación de vínculos a través del intercambio de información social (Dunbar, 1998).

Cada uno de nosotros ha adquirido de nuestra sociedad un modelo conceptual de realidad. La tarea más importante de la educación general es la de ayudarnos a comprender ese modelo, los modelos de aquellos con los que interactuamos y la gama de modelos alternativos entre los que podemos escoger (Brady, 1981).

Por eso cuando tratamos con la complejidad hablamos de cambio continuo, y se hace obvio que la creatividad y la adaptación son esenciales. Mc Master (1996), afirma que la capacidad de explorar el espacio de la posibilidad puede encontrarse en la capacidad de una organización de tomar parte en un diálogo. Ese espacio de la posibilidad es el lugar en el que viven todas nuestras ideas antes de hacerlas realidad.

Maturana y Varela (1987), cada acto humano tiene lugar en el lenguaje. El mundo que vivimos está construido en base al lenguaje. El comportamiento complejo no requiere una explicación compleja. El orden surgirá de la auto-organización. Casi siempre, las reglas tienen un sentido para los organismos, pero si esas reglas no se rompieran de vez en cuando no se produciría crecimiento ni cambio alguno. La naturaleza de los sistemas adaptativos complejos los lleva a presionar los límites, intentando expandir su lugar en el mundo.

El liderazgo es el comportamiento emergente de todo el sistema. La auto-organización nos muestra el camino hacia una nueva manera de trabajar en equipo, más abierta y adaptable, en la que los individuos se manejan dentro de unos límites claros. El orden no es orden, es un comportamiento predecible y estereotipado. El “extremo del caos” está presente en todos los sistemas adaptativos complejos, donde fomenta el aprendizaje y la creatividad (Battram, 2001).

Siguiendo a Gell-Man (2004) y Battram (2001), se aprecia que en la ciencia de la complejidad se diferencian cuatro clases de comportamientos que se suceden una y otra vez, son estados que dan lugar a otro estado, ejemplo: la transformación del hielo a agua, o del agua a vapor, se habla de fase de transformación.

Tipos de comportamiento: Clase I Éstasis, Clase II Orden, Clase III Caos, Clase IV Complejidad. La organización se encuentra entre la clase II y la clase III ya que la complejidad existe en el extremo del caos, suspendida entre el orden y el caos. El extremo del caos no es un extremo, es una zona. Los sistemas humanos, a diferencia de los sistemas mecánicos, pueden modificar su comportamiento. La red de la vida, representa la interconexión, que tal vez constituya el aspecto más chocante y sorprendente de los sistemas vivos, los sistemas más complejos del universo. La interacción de agentes en competencia los unos con otros crea entornos donde las mejoras evolucionan continuamente, donde los organismos y las organizaciones persiguen su propia supervivencia frente a un panorama de cambios constantes.

En un ecosistema todas las acciones pueden afectar potencialmente a los demás, todo está conectado con todo, y sus límites son borrosos. La metáfora de la co-evolución es apropiada para describir las interrelaciones existentes entre entidades, haciéndolas comprensibles a nuestra mentalidad (Maturana y Varela, 1987).

Cuando se trabaja con organizaciones Maturana (1999) indica que se hace como si se creyera que las personas se comportan racionalmente; se considera que la comunicación es un sencillo mecanismo consistente en hablar o enviar memorandums y la formación una cuestión de entradas básicamente. Las interacciones humanas. Cuyos puntos claves son:

1. Un organismo tiene un modelo interno de su mundo
2. Se crea y mantiene un límite que es parte del propio organismo

Bateson (1985), afirma que la información es una diferencia que diferencia.

Las organizaciones humanas son complicadas, al fijarse en su interior se hallará un caos de prioridades y principios que compiten, con nuevas iniciativas que se introducen al azar, y se emplean con frecuencia grandes cantidades de recursos para obtener un beneficio aparentemente pequeño. Aunque tarde, las organizaciones se están percatando de que el capital intelectual es algo más que una palabra, se está viendo que el enorme índice de despidos provoca una enorme pérdida de competencia encarnada en la forma de hacer de directivos y mano de obra. Sabiendo que su agilidad y adaptabilidad organizativa son fruto de las pequeñas contribuciones de muchos (el todo), no solo de las grandes ideas de los pocos que están arriba.

Se distinguen dos estrategias básicas en la administración del conocimiento, una centrada en las computadoras, preocupada por la codificación del conocimiento y su concentración en grandes bases de datos; y la otra centrada en las personas, quienes lo crean y transmiten.

El conocimiento que no ha sido codificado y probablemente no sea posible codificarlo se transfiere de una persona a otra mediante tormenta de ideas y conversaciones cara a cara, hasta arribar a una comprensión profunda de las situaciones. La organización del futuro será el espacio por excelencia para canalizar buena parte de la capacidad transformadora de los seres humanos, estando permanentemente en un proceso de transformación para restablecer una y otra vez la viabilidad y adaptación a su cambiante entorno. La capacidad transformadora proveniente fundamentalmente de los aprendizajes continuos que otorgará a la organización del futuro su gran ventaja competitiva (Nonaka, 1994).

1.3.3. Instrumentos para evaluar el aprendizaje en la organización

Si bien el modelo occidental (racionalista) de Senge, (1993), enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, mientras que el modelo oriental (empirista) hace lo propio respecto a la experiencia (percepción) como fuente de información, ambos se complementan y aportan informaciones muy valiosos para quienes desean crear en su organización condiciones propicias al aprendizaje.

Varias disciplinas conforman una visión del desarrollo organizacional basado en el desarrollo integral del ser humano, ente social por excelencia, en comunicación productiva y sinérgica con los demás (Maturana y Varela, 1997).

Por su parte, la conversión cognoscitiva propuesta por el modelo japonés armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente (Nonaka y Takeuchi, 1999).

En el Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), los investigadores Roth y Kleiner (1995) comenzaron a desarrollar a mediados de los años noventa unas nuevas herramientas para recuperar la experiencia organizacional a través de la llamada historia de aprendizaje. Esto fue la simiente de donde surgió el La quinta disciplina (Senge, 1990).

Guns (1996), aporta el concepto de creación de organizaciones de rápido aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias: a) impulsar, que corresponde a los directivos de la organización, b) cultivar, cuya responsabilidad está en el área de los recursos y las personas, como gestores del desarrollo humano y c) transformar, que compete a los equipos de trabajo y a cada uno de los miembros.

Necesitando considerar el deseo, que es una visión apasionante del futuro acrecentada por la interacción de procesos creativos y recreativos, generar la habilidad que es el potencial para controlar e influir y valorar los parámetros que afectan a la existencia del sistema.

En el ámbito de la organización (Thomas y Allen, 2006) indican que se han elaborado muchas teorías pero pocos instrumentos para su medición. Moilanen (2005), identifica ocho instrumentos, y al analizarlos destaca el de Tannebaum (1997) y el de Watkins y Marsick (1993). A este último se considera como probablemente el cuestionario más completo.

Al cuestionario de Mayo y Lank (1994) lo considera muy extenso (187 ítems). El cuestionario elaborado por O'Brien (1994), quien basándose en un análisis de la bibliografía, identificó doce dimensiones y elaboró su cuestionario con un total de 60 ítems.

Recientemente, Small e Irvine (2006) desarrollaron una herramienta de diagnóstico de las organizaciones que aprenden. Este método fue elaborado a partir del trabajo realizado por Pilkington (1999) en el área educativa. Los autores han elaborado a partir de un método complejo de observación y registro de las conversaciones que efectúan los sujetos. El inconveniente de dicha herramienta es que se requiere un entrenamiento intensivo antes de su utilización. Los autores en mención han utilizado su método para indagar textos de especialistas que tratan

el tema, y han llegado a la conclusión de que hay tres condiciones básicas para la existencia de una organización que aprende: *aprendizaje continuo, desarrollo de la gente y escuchar a los clientes*.

Watkins y Marsick (1993), plantean siete dimensiones distintas pero complementarias, relacionadas sistémicamente y necesarias para que el Aprendizaje Organizacional se desarrolle en una organización que aprende.

A saber:

- a) Aprendizaje continuo, el cual representa el esfuerzo de una organización por crear las oportunidades para que el aprendizaje se manifieste en todos sus miembros.

Indicadores.

1. Reflexiones sobre los errores cometidos
2. Facilidades en obtener los recursos para el aprendizaje
3. Programas para incentivar el aprendizaje
4. Concepción de los problemas como oportunidades de aprendizaje

- b) Investigación y el diálogo, que señala el esfuerzo de una organización en crear una cultura de cuestionamiento, de realimentación y de experimentación.

Indicadores.

1. Realimentación entre las personas
2. Disposición a escuchar puntos de vistas diferentes
3. Interés por la opinión de los demás
4. Clima de respeto mutuo

- c) Aprendizaje en equipo, que refleja el espíritu de colaboración y las habilidades colaborativas que soportan la preparación y el desempeño de los equipos eficaces.

Indicadores

1. Los equipos tienen libertades para adaptar sus metas
2. Los miembros de los equipos se tratan como iguales
3. Ambiente de colaboración en el equipo
4. Programas de incentivos por logros del equipo

- d) Empowerment, consiste en potenciar a los integrantes de la organización para compartir una visión colectiva.

Indicadores

1. Posibilidad de tener opciones para elegir
2. Participación en la construcción de visión colectiva
3. Recompensa a la pro-actividad
4. Apoyo a empleados
5. Cede control-poder al empleado sobre algunos recursos

- e) Sistema integrado, indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir aprendizaje.

Indicadores

1. Presencia de sistemas para una comunicación fluida
2. Establecimiento de sistemas para generar información
3. Presencia de base de datos actualizada

- f) Conexión de sistemas, donde se reflejan las acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo.

Indicadores

1. Estímulo para un pensamiento sistémico
2. Involucrar el entorno
3. Promueve considerar la opinión del cliente
4. Apoyo a los empleados para la conciliación laboral (familia-trabajo)

- g) Dirección estratégica, que demuestra el grado en el cual los líderes piensa estratégicamente el cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización en nuevas direcciones.

Indicadores

1. Fomentar las actividades de aprendizaje
2. Realimentación entre los líderes y los empleados
3. Promoción del entrenamiento y la actualización
4. Consistencia entre las acciones de la organización y sus valores
5. Responsabilidad Social

El pensamiento sin acción es estéril, es mejor tratar de entender por qué pasan las cosas que pasan, antes de intentar cambiarlas. El enfoque de sistemas se vuelve crítico en situaciones de cambio. Los sistemas no son cosas, sino que hay cosas a las que se deciden tratar como sistemas, no siendo todas cosas (Herrscher 2010). Por ejemplo, sistemas mecánicos, sistemas biológicos, sistemas sociales, sistemas de ideas, creencias o de comportamientos.

La condición de sistema no es una cualidad intrínseca de la cosa, sino una actitud o apreciación de cada uno. En realidad si decimos que tal cosa, concreta o abstracta, es un sistema, deberíamos decir que la consideramos un sistema, por que percibimos que tiene, o debería tener, características de sistema. Según el origen hay tres tipos de sistemas: a) Los que encontramos en la naturaleza, b) los que encontramos diseñados por alguien y c) los que diseñamos nosotros.

Maruyama (1992), creador de la expresión paisajes mentales sintetiza los principales tipos de paisajes mentales (Tabla 1.3.). Los cuatro tipos de paisajes mentales de Maruyama.

Tabla 1.3. Los cuatro tipos de paisajes mentales de Maruyama (Maruyama, 1992)

Tipo H (Jerárquico)	Tipo I (Independiente)	Tipo S (Homeostático)	Tipo G (Morfogenético)
Cada hecho corresponde a una categoría precisa en un esquema ordenado.	Cada hecho es único, aislado, no relacionado con otros.	Cada hecho responde al contexto y busca el equilibrio.	Cada hecho responde a interacciones y tendencias que cambian.
Lo normal es la causalidad. Dos cosas no pueden causarse mutuamente.	Lo normal es casualidad. Cada cosa tiene su propia probabilidad.	Lo normal es la realimentación que va reduciendo los desvíos.	Lo normal es causación recíproca que va aumentando los desvíos.
Hay una sola verdad.	Cada uno tiene su verdad.	Diferentes verdades consolidan un todo.	Las verdades cambian por que los significados cambian.
La información genera consenso y hace previsible el futuro.	La información tiende a decaer.	La información puede ser constante si se compensa pérdida con redundancia.	La información puede aumentar en función de reglas de interacción.
Las estructuras tienden a mantenerse, pues los procesos son repetibles si las condiciones no cambiaron.	Las estructuras tienden a decaer, y así el universo tiende a la homogeneidad.	Las estructuras tienden a mantenerse gracias a medidas correctivas.	Las estructuras tienden a crecer, a medida que sus partes son más heterogéneas.
La similitud, el orden y la simetría son hermosos.	Lo distinto, lo caprichoso y lo independiente son hermosos.	La armonía estática, el equilibrio de elementos diversos son hermosos.	La armonía cambiante, lo incompleto, la ambigüedad son hermosos.
La supervivencia del más fuerte.	La supervivencia del más independiente.	La supervivencia del más adaptativo.	La supervivencia del más flexible.
Lo importante es la clasificación y la persistencia en el tiempo.	Lo importante es el individuo y la libertad.	Lo importante son los ciclos armónicos y volver al equilibrio.	Lo importante es el proceso y el cambio.

Un sistema es un todo que está definido por la(s) función(es) que realiza como parte de uno o varios sistemas más grandes y consiste en dos o más partes esenciales, sin las cuales no puede llevar a cabo las funciones que lo definen (Ackoff, 2001).

Cada una de las partes esenciales de un sistema actúa sobre el comportamiento o las propiedades del todo, pero su efecto depende de lo que están haciendo una o varias de las otras partes. Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan, así el conocimiento de un sistema requiere conocer como interactúan sus partes esenciales y cual es la función de cada parte en el sistema que integran. Cuando se desarma un sistema, este pierde las propiedades que lo definen. Perdiendo sus partes sus propiedades esenciales.

Herrscher (2010), afirma que medir el valor sistémico de una organización sirve sobre todo y más importante por el aprendizaje, y esta iniciativa tiene un alto contenido educativo, que se manifiesta en tres niveles:

- a) Aprenden las organizaciones que son evaluadas, pues toda evaluación implica señalar áreas de fortaleza y de debilidad, siendo estas últimas las que deben ser mejoradas o corregidas.
- b) Aprenden los evaluadores, pues el contacto con el mundo real, al investigar cuán bien (o mucho) o mal (o poco, o nada) se aplican principios y herramientas sistémicas, generará nuevos conocimientos y alertará sobre nuevos peligros.
- c) Aprenden las organizaciones que organicen estos servicios, al llevar cuenta y razón de sus resultados, al comparar las conclusiones de distintos casos, y al compartir con los integrantes dentro de la necesaria confidencialidad las experiencias recogidas.

François (2004), plantea que las organizaciones nacen, crecen y decaen entre otros aspectos por:

- a) **Aspectos Ecológicos:** el hombre tuvo siempre que adaptarse a las condiciones que le imponían entornos muy diversos.
- b) **Aspectos Económicos:** muchas actividades económicas en particular en sus formas intensivas actuales se basan en la explotación cada vez más acelerada y masiva de recursos no renovables de energía fósil (petróleo, gas natural, carbón) y nuclear (uranio). Se trata de una situación insostenible a largo plazo, que llevará a una crisis decisiva probablemente antes de fines del siglo XXI.
- c) **Aspectos Demográficos y sociales:** La quintuplicación de la población planetaria durante el último siglo ha sido posible principalmente por el uso masivo de los recursos naturales no renovables. Nadie sabe hasta ahora cuál es la capacidad de carga humana permanente del planeta en función de los recursos verdaderamente renovables o reciclables.
- d) **Aspectos políticos:** es posible que los problemas y las crisis ecológicas, económicas, demográficas y sociales se presenten de manera más o menos simultánea en las distintas regiones del planeta, por tener las mismas causas generales. Considerando el limitado grado de madurez y entendimiento sociopolítico de muchas poblaciones en las naciones del mundo, es tan probable como indeseado que las crisis eventuales se traduzcan en insurrecciones, revoluciones y guerras.
- e) **Aspectos tácitos:** la característica más significativa útil, pero también peligrosa de las actividades humanas es su carácter empírico y circunstancial, mediante sucesivas metas de corto plazo, y además descoordinados e incompatibles en función de alguna visión cualquiera de los futuros posibles, que fuera global y de largo plazo, y tuviera en cuenta los interrogantes y las incógnitas.

- f) **Aspectos intelectuales y espirituales:** la generación de los temas que constituyen preocupaciones a nivel mundial requiere ahora de parte de las elites intelectuales y espirituales de las naciones, razas y religiones, una expansión y maduración intelectual y espiritual universalista sin precedentes. La búsqueda de valores y normas aceptables y aceptadas por todas las culturas del planeta es seguramente el verdadero fundamento y la condición básica para llegar a su integración y armonización recíproca.

1.4. HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Dorado y Gallardo (2005), plantean que la calidad es la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o expectativas razonables establecidas. Es necesario conocer que este concepto varía según las culturas y que los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. En la *Tabla 1.4.* se presentan las diferentes definiciones y evolución del término de calidad.

Nevado-Batalla Moreno (2000) afirma que la calidad se ha convertido en un factor prioritario dentro del campo de la gestión pública ad extra de la satisfacción de los ciudadanos dentro de una nueva cultura de la excelencia, con evidentes repercusiones ad-intra respecto a la organización, a los procedimientos y a las actividades de unidades y servicios públicos.

Tabla 1.4. Evolución de las definiciones de calidad (Dorado y Gallardo, 2005)

Autor	Definición del concepto de calidad
Juran (1974)	Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso.
Pirsing (1974)	La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.
Crosby (1979)	Calidad son las características de un servicio o producto que le permiten ser conforme a las especificaciones.
Crosby (1979)	Cero defectos.
Feingenbaum (1986)	Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente.
Demming (1989)	Dar satisfacción al cliente.
Marqués y Jericó (1998)	La consecución a lo largo de un proceso de mejora, que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado y entregar al cliente, sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga.
Tamames (2000)	Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.

.../...

.../...

Autor	Definición del concepto de calidad
Kirchner (2002)	La calidad es la aptitud para el uso.
Marqués (2002)	Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés.
Parra (2006)	La calidad como construcción de confianza.
Simón (2005)	La ética de las organizaciones sanitarias, hacia nuevos modelos de calidad.
Evans (2008)	La calidad como costo usando como información y análisis el nivel de desempleo.
Morales y Hernández-Mendo (2009)	La calidad en las organizaciones deportivas adaptación de un modelo de calidad.

1.4.1. Clima laboral

Las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más. Puede entenderse que las personas son el activo más valioso para la organización, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de ahí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos. Por esto, han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa (Toro, Ochoa, y Vargas, 2004).

Se puede considerar al clima laboral siguiendo a Pérez Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006) como una dimensión que tiene su fundamento en las percepciones de las personas y que tiene existencias en cuanto que hay una visión compartida por el grupo o la organización. Así, el clima laboral estaría fundamentado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, siendo un constructo singular, de grupo organizacional.

La satisfacción y el clima laboral son constructos con una base común, de modo que es difícil determinar si es el clima laboral el que determina los niveles de satisfacción o es la satisfacción la que motiva determinadas percepciones del clima, o incluso si existe bi-direccionalidad en las relaciones que mantienen ambas variables (Peiró y Prieto, 1996).

El clima laboral es producto de las percepciones y éstas están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. Se puede decir que el individuo, los grupos y las organizaciones, generan actitudes e impulsos emocionales hacia el trabajo que alimentan la percepción del clima laboral y fundamentan la calidad de vida laboral

en la organización (Casas y Klijn, 2006). El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Infiere en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. El clima laboral debe analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con el resto de la organización.

Las dimensiones a evaluar deben ser ajustadas a la realidad de cada situación. El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones (Martínez *et al.*, 2001).

1.4.2. Teoría de la motivación y de la satisfacción laboral de los trabajadores

Los comportamientos de las personas obedecen a una serie de motivos o necesidades (normalmente inconscientes). McClelland (1962) afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, este autor los clasificó en tres tipos: Logro, Afiliación, Poder (Tabla 1.5.).

Tabla 1.5. Factores de motivación (McClelland, 1962)

Motivaciones de la persona	
Logro	Alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.
Afiliación	Generar y mantener buenas relaciones con las personas.
Poder	Lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.

La mayor parte de la investigación en comportamiento organizacional realizada en los últimos años, se ha interesado en tres actitudes: a) compromiso con el trabajo: puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia; b) satisfacción laboral: actitud general de un individuo hacia su empleo, y c) compromiso organizacional: el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Robbins, 2004). El compromiso organizacional es un pronosticador de la rotación de la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. Las empresas, entidades, instituciones, son organizaciones sociales y humanas. Los empleados necesitan sentir que pertenecen a una organización, que vale la pena, que hacen un trabajo y una aportación valiosa para su sociedad (Álvarez, 1992).

De ahí la responsabilidad y compromiso que deben tener los gerentes y trabajadores para que sus actuaciones sigan generando valor para su organización (Capriotti, 1999; Costa, 2004; Garrido, 2001; Granda Revilla y Maure, 2006; Hannington, 2006; Jiménez Fernández, 2007; Kotler, 2006; Zoghbi, 2002).

Se puede decir que las organizaciones (grupos de individuos), donde cada uno está motivado por un conjunto de deseos, se convierten en un dispositivo para la eficiente búsqueda de los deseos individuales. Así, las organizaciones son conjuntos de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos. Por este motivo, puede decirse que al gerente le compete advertir de las diferentes necesidades y deseos e integrarlos con eficiencia, buscando relacionar a las personas con labores que exigen e inspiran sus motivos y capacidades (Granda, Revilla y Maure, 2006).

Dentro de una organización se debe atender a dos conceptos diferentes, cultura y clima organizacional. Definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción. Mientras que el clima organizacional lo establecen los modos conscientes de percibir, compartir, manifestar y medir. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad (Carvajal, 2000). Siempre que se habla de cultura organizacional, se habla de la filosofía de trabajo de esa organización, o de la forma de desempeño laboral que las organizaciones implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. La cultura determina la forma en funcionamiento de una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma (Jurán y God, 2001). La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y en los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos los miembros (Ferreira y Disla, 2003).

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. Por su parte, la cultura los afecta a todos (Etkin, 2009).

El clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro, 1996).

Algunos autores establecen la distinción entre el clima y el ambiente y del porqué no utilizarlo como sinónimos. El ambiente de trabajo (no deberíamos llamarlo clima porque el clima es impredecible e inmodificable, y el ambiente de trabajo sí, supone un 30-40% de los resultados, y está determinado en más de un 70% por la capacidad y el compromiso del líder del equipo (Cubeiro, 2006).

Rogers y Rogers (1990), Emery y Trist (1965) y Duncan (1972), mencionan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual, constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional.

Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones. Quevedo (2006), Toro y Cabrera (2002), exponen que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima organizacional regula la motivación, y por ende, el compromiso organizacional.

Por otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (2000), afirman que la motivación laboral está influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influyen en el individuo y afecta su comportamiento. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos (Álvarez, 1992). En síntesis, se puede expresar que la percepción que la persona tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella, son el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización, por lo que se puede inferir que el Clima laboral es el ambiente de trabajo propio de la organización (Davis y Newstrom, 1996; Likert, 1967) (Tabla 1.6.).

Tabla 1.6. Propiedades estudiadas sobre el clima organizacional (García Tascón, 2009)

Autor y año	Características del clima organizacional y algunos resultados obtenidos
Batlis, 1990	Indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Las percepciones del clima organizacional no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.
Brunet, 1987	Diferentes propiedades grupales contribuyen al clima organizacional (liderazgo, normas, roles, cohesión grupal, procesos grupales y estructura grupal) junto con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento, toma de decisiones).
Schneider Gunnarson y Niles-Jolly, 1994	Es la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización.
González, 2000	El clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas. Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influyen en el desempeño y satisfacción de las personas.

Como se observa, el clima organizacional, es un conjunto de respuestas comportamentales biopsico-sociales, de carácter multidimensional. La cultura y el clima organizacional se ligan a los aspectos psicológicos básicos, cuyo análisis informa del clima laboral de la organización.

La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad (Toro, 1998).

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer (1968), entre la relación existente de la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales, tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables, que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones (Tabla 1.7.).

Tabla 1.7. Teorías acerca de la motivación hacia el trabajo (García Tascón, 2009)

Teoría	Autor	Características
de las Necesidades	Maslow	Establece una jerarquía de cinco necesidades: 1-Fisiológicas, 2-Seguridad, 3- Sociales, 4- del Yo, 5- Autorrealización.
de las relaciones humanas	Mc Gregor	Plantea dos teorías: a- Teoría X: supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; Teoría Y: Por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción.
de la satisfacción de las necesidades	Mc Clelland	Señala 3 necesidades: 1- de realización, 2- de poder, 3- de afiliación.
de la motivación-higiene	F. Herberg	Relación entre factores intrínsecos (reconocimiento) y la satisfacción laboral, y los factores extrínsecos o higiénicos (salario) y la insatisfacción.
de las expectativas	Vroom	Los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1- la valencia (la preferencia por recibir una recompensa), 2- la expectativa o percepción (que tiene de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada), 3- la instrumentalizad o idea (que tiene que después de realizada una tarea recibirá una recompensa).
de las conductas basadas en el rendimiento	Luthans y Stajkavic	Los incentivos tienen diferentes efectos según sea su utilidad depende de si el incentivo es fijo o variable, el incentivo aumenta el rendimiento laboral.

1.4.3. Instrumento para evaluar la percepción del clima laboral

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o sub-unidad.

El clima laboral implica de forma central la manera de estar en la organización, considerando al sistema como un sistema autopoietico de decisiones, es decir que se auto-genera según la percepción y el esquema mental propio. Los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino que son parte de su ambiente, es decir son su ambiente interno. Según Rodríguez y Opazo, (2007), el clima laboral constituye una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

Existen diferentes instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional, siendo esta medición una medida multidimensional, no pudiendo reducirla a simples marcadores aislados. En la *Tabla 1.8.* se observan los principales instrumentos reportados en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del clima organizacional-laboral.

Tabla 1.8. Instrumentos de medición del clima organizacional-laboral

Instrumentos para medir el clima organizacional-laboral		
Autor	Año	Nombre-denominación
Halpin y Crofts	1963	Cuestionario descriptivo de clima organizacional
Pace	1968	Escala de ambiente universitario
Kettering	1969	Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional
Stern	1970	Índice de clima organizacional
Gavin y Howe	1975	Inventario de clima psicológico
Camman	1980	Cuestionario Michigan, evaluación organizacional
James y Seles	1981	Cuestionario de clima organizacional
Milles	1985	Cuestionario de salud organizacional
Moos	1974-1989	Escala de ambiente de trabajo
Kahn	1999	Encuesta de calidad de empleo

Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Lewin, Lippitt y White, Fleishman, Argyris, Toro, Álvarez, Cornell, Sell, Atkinson, Pace, Campbell, Dunette, Leuter y Weich, Dubrán, Gibson, Helleriesl y Slocum, Reicherr y Schneider, Rodríguez, Gómez y Cols, y otros, por mencionar algunos de los instrumentos más usados y conocidos. Autores tanto de instrumentos o generadores de teorías, que miden y sostienen el clima organizacional y su evolución.

El instrumento PSCLADE (C23/6), validado y cuya fiabilidad fue medida en las organizaciones deportivas, constituye una herramienta adecuada para lograr los objetivos de esta investigación, por la cual se la ha seleccionado.

Parte II

ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para delimitar los estudios de investigación se utilizan diferentes métodos que tienen en común las características de la búsqueda sistemática, entendiendo esto como una búsqueda orientada y documentada de forma que su argumento pueda ser examinado detenidamente (Blanchet, 1989; Rodríguez *et al.*, 1999; Taylor y Bogdan, 1992), donde la elección, la elaboración y el ordenamiento de los procedimientos de trabajo varían con cada investigación (Quivy y Van Campenhoudt, 2001).

Son muchos los cambios a los que los directores-gestores y trabajadores de las organizaciones deportivas deben enfrentarse. La aparición de nuevas necesidades y demandas se han convertido en tareas de muy diferente naturaleza a las que dar respuesta. Los gestores no sólo deben atender a las necesidades de los usuarios del servicio, sino satisfacer también las necesidades de sus trabajadores. Esta situación compleja lleva a intentar dar y crear respuestas cada vez más precisas y adecuadas a los desafíos que plantea la realidad. Gairín (1996), plantea que la gestión es una función o tarea subordinada de la organización, cuya responsabilidad es la ejecución en la cotidianidad de las actividades decididas y previstas por ésta, así como su coordinación y su valoración.

Se plantea este estudio con el interés por describir, explicar y conocer si el uso de determinadas herramientas facilita las estrategias y toma de decisiones en la organización deportiva. El estudio está centrado, en todos los trabajadores incluyendo a los gestores-directores que asumen la gestión de forma directa de la organización deportiva.

Se trata de conocer sí el gestor: ¿Dispone de herramientas adecuadas para conocer y medir el aprendizaje organizacional en la organización que dirige?, ¿Es adecuado el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, el compartir información, para la mejora constante de la organización?, ¿Se relaciona el clima laboral con los aprendizajes en la organización?

El uso de herramientas específicas supone un beneficio para toda la organización, puesto que no sólo pueden contribuir a la mejora de la gestión de la organización en sí misma, sino que también orientan al gestor en las estrategias y toma de decisiones para la mejora de su organización, como al trabajador en su desempeño.

Los instrumentos son simplemente un medio para estimular su expresión, el cual adquiere sentido en el proceso de análisis integral de sus manifestaciones en el curso de la investigación o el diagnóstico, es el medio que sirve para inducir la construcción del sujeto, por tanto no representa una vía directa para la producción de resultados finales, sino un facilitador para la producción de indicadores (Garzón-Castrillón, 2008).

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La gestión deportiva ha experimentado una transformación a lo largo de los últimos 30 años, creando y adquiriendo una cualidad que la sitúa en un importante lugar de consideración dentro del panorama de la dirección de organizaciones. Sin embargo no siempre esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la organización desde un punto de vista del público interno, planteando interrogantes acerca de la eficiencia y de la eficacia de las mismas. Esto lleva a las siguientes preguntas, ¿Se valora al Aprendizaje Organizacional como un componente importante del crecimiento de la organización deportiva? ¿Se considera a la percepción de la satisfacción del clima laboral como indicador de crecimiento en la organización?

Mediante la reflexión, se han diseñado dos estudios que dan respuestas a los objetivos que a continuación se plantean y posteriormente se detalla cada uno por separado, para finalizar con la propuesta de una propuesta de un modelo gráfico de análisis (MGA).

ESTUDIO 1, ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA, se plantea el OBJETIVO 1. Conocer y analizar la valoración de las Dimensiones del Aprendizaje en las Organizaciones Deportivas Municipales de Castilla-La Mancha.

Para el **OBJETIVO 1** se plantean las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1º.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 Dimensiones del Aprendizaje en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha según el sexo de los trabajadores de la organización.

Hipótesis 2º.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 Dimensiones del Aprendizaje en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha según la edad de los trabajadores de la organización.

Hipótesis 3º.- Existen diferencias significativas en la valoración de las Dimensiones del Aprendizaje en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha según el nivel de estudios (nivel de formación) de los trabajadores de la organización.

Hipótesis 4º.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 Dimensiones del Aprendizaje en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha según la antigüedad de los trabajadores en la organización.

Hipótesis 5°.- No existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha entre las 5 provincias de la comunidad.

ESTUDIO 2, PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA, se plantea el OBJETIVO 2. Medir la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral de los trabajadores y gestores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Para el OBJETIVO 2 se plantean las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha es inferior al resultado obtenido en el estudio de García Tascón 2009.

Hipótesis 2°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al sexo.

Hipótesis 3°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto a la situación de contrato del trabajador.

Hipótesis 4°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto a la edad del trabajador.

Hipótesis 5°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al nivel de formación del trabajador.

Hipótesis 6°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al tipo de jornada laboral del trabajador.

Hipótesis 7ª.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al número de años que lleve el trabajador en la organización.

Hipótesis 8ª.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al número de puestos que haya ocupado el trabajador dentro de la organización.

Hipótesis 9ª.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al departamento al que pertenezca el trabajador.

Las conclusiones de los Estudios 1 y 2, proporcionan información para dar respuesta al Estudio 3. PROPUESTA DE UN MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO A LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL, donde se plantea el Objetivo 3. Proponer un modelo gráfico de análisis considerando como indicadores las dimensiones del aprendizaje organizacional conjuntamente con la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

2

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La descripción de las pautas metodológicas de la investigación realizada para los estudios de forma diferenciada y atendiendo a las directrices de Gutiérrez Dávila y Oña (2005), Ruiz (1999), y Thomas y Nelson (2007), se exponen a continuación. La decisión acerca de las fuentes de información que respaldan la investigación se realizó desde el mismo momento en que se definió el diseño. Gallart (1992), señala que al escoger una estrategia de investigación, implícita o explícitamente, se está definiendo con que métodos y tipo de información se va a trabajar, y tiene lugar desde el mismo momento que comienza a delimitarse el objeto de estudio. La decisión metodológica adoptada fue desarrollar dos estudios bajo un enfoque cuantitativo, de forma que sirva para la concreción de la propuesta del Estudio 3 (Figura 2.1.).



Figura 2.1. Planteamiento general de la investigación

2.4. ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE LAS 7 LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

2.4.1. Introducción

En este Estudio 1 el conocimiento del desarrollo de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales se orienta hacia la estrategia de constatar cual es el nivel alcanzado de los aprendizajes dentro de la propia organización, con la orientación de tener una situación de partida, de forma que se pueda generar una base de análisis para las futuras propuestas de crecimiento.

2.4.2. Diseño metodológico

La explicación de las pautas metodológicas pretende servir como referencia o guía de actuación para el desarrollo de estudios en una línea de investigación similar a la que aquí se propone.

El planteamiento del problema del ESTUDIO 1 se ha abordado desde la perspectiva de la investigación social, forma de diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada) siguiendo a Ander-Egg (1995).

Tabla 2.1. Resumen del método de investigación del Estudio 1

Metodología de investigación	Estrategia metodológica	Técnicas recogidas de datos
Descriptivo, cuantitativo y Evaluativo	Análisis estadístico	Encuesta

Este trabajo de investigación, no experimental, de tipo cuantitativo, descriptivo y según el objetivo evaluativo, logra especificar rasgos y características del conjunto de trabajadores y gestores integrados en la muestra seleccionada, además de medir el grado de relación existente entre cada una de las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y su posible influencia, en el contexto de la organización deportiva (Tabla 2.1.).

2.4.3. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada

En el ESTUDIO 1, se consideran los datos de población de Castilla-La Mancha del año 2010 (INE). Según el padrón del 1 de enero de 2010 hay 2.098.373 habitantes censados.

Población objeto de estudio

La población objeto de estudio son los trabajadores y gestores-directores de Patronatos Municipales Deportivos y/o Institutos Municipales de Deporte, aunque definidos con terminología diferente (Gallardo 2001), son los responsables del área deportiva, de los municipios de las 5 provincias de Castilla-La Mancha.

Muestra

La muestra del Estudio 1 está compuesta por 388 trabajadores (Tabla 2.2.), sin distinción en cuanto a sexo y edad se refiere, donde 274 (70,6%), son hombres y 114 (29,4%), son mujeres.

Tabla 2.2. Participación en la muestra por sexo

SEXO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	274	70,6 %	70,6 %	70,6%
	Mujer	114	29,4 %	29,4 %	100,0 %
	Total	388	100,0 %	100,0 %	

Todos los trabajadores pertenecen a municipios de la Comunidad de Castilla-La Mancha (Tabla 2.3.). La muestra seleccionada para el estudio, garantiza un nivel de confianza de al menos un 95% con un margen de error de 6%. Se han seleccionado municipios mayores de 10.000 habitantes debido a que estudios obtenidos en poblaciones medianas y mayores, a pesar de tener diferentes realidades políticas, servicios deportivos, idiosincrasias propias, forma de gestión particular, son muestra representativa y de referencia para las poblaciones menores. (Burriel, 1990; Dorado, 2006).

Tabla 2.3. Distribución de Municipios según franja de población (≥ 10.000 hab.) de la Comunidad de Castilla-La Mancha

Error Asociado %		2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Habitantes		Número de Municipios								
10000 a 20000	21	20	19	18	16	16	14	12	11	10
20001 a 30000	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
30001 a 50000	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2
50001 a 100000	6	6	5	5	5	4	4	4	3	3
100001 a 500000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Totales	35	34	32	30	28	26	23	21	19	17

En la *Tabla 2.4.*, se presenta la muestra discriminada por provincia. El 53,1% del total de la muestra la representan trabajadores de la provincia de Ciudad Real seguidos por los trabajadores de Albacete con un 15,7% de participación, mientras que Guadalajara y Toledo lo hicieron con un 13,4% y un 12,4% respectivamente. La provincia de Cuenca aportó una participación del 5,4%.

Tabla 2.4. Muestra. Participación por Provincia Estudio 1

PROVINCIA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Albacete	61	15,7%	15,7%	15,7%
	Ciudad Real	206	53,1%	53,1%	68,8%
	Cuenca	21	5,4%	5,4%	74,2%
	Guadalajara	52	13,4%	13,4%	87,6%
	Toledo	48	12,4%	12,4%	100,0%
	Total	388	100,0%	100,0%	

2.4.4. Instrumento de recogida de datos. El Cuestionario

El Instrumento seleccionado fue el Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional denominado en inglés “Dimension of learning Organization Questionnaire” (DLOQ), (Watkins y Marsick, 1993), (ANEXO 1). Fue diseñado para evaluar las actividades de aprendizaje en la organización que aprende. Definiendo esta, como la manera de responder a los cambios constantes del entorno, a través de la captura, el compartir y utilizar el conocimiento para lograr los objetivos organizacionales. El cuestionario original está conformado por 49 variables de las cuales 6 son variables sociodemográficas y 43 son variables independientes, distribuidas en siete dimensiones (aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, empowerment, sistema integrado, conexión con el sistema y dirección estratégica).

Se evalúan en una escala tipo Likert con valores: 1 (Nunca), 2 (Poco frecuente), 3 (Ocasionalmente), 4 (A veces), 5 (Generalmente).

2.4.4.1. Proceso de selección, modificación y adaptación del cuestionario seleccionado

2.4.4.1.1. Traducción y adaptación al ámbito Español

El procedimiento utilizado para adaptar el Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional elaborado por Walkins y Marsick (1993) al contexto de la Organización Deportiva en España fueron los siguientes pasos:

1. Traducción del Cuestionario del idioma inglés (ANEXO 1), al español (ANEXO 2), por dos expertos lingüistas en el área de la traducción profesional.
2. Una vez obtenida la versión traducida (ANEXO 2), se solicitó a dos expertos en el área de la Gestión y del comportamiento organizacional la adecuación del lenguaje técnico. Los expertos ratificaron la estructura lingüística del instrumento.
3. Se realizó una traducción inversa (ANEXO 3), condición metodológica exigible para constatar que de la versión traducida se llega a la versión original sin cambios. Dicha traducción la realiza un experto traductor certificado. El documento traducido se hace a partir de la versión en español obtenida (ANEXO 2) y no conociendo el traductor el documento original en inglés (ANEXO 1). La traducción no ha desvirtuado el cuestionario original y por tanto se sigue adelante con el trabajo de investigación.
4. Se solicitó nuevamente a los dos expertos en Gestión y del comportamiento organizacional que esta vez evaluaran con más detalle las variables, en cuanto a los términos utilizados, a fin de verificar la validez de contenido y llegar a un acuerdo total acerca de las variables a utilizar.
5. Se comparó el cuestionario obtenido con la versión en español realizada por Mayorca, Ramírez, Vilorio y Campos (2007) de la Universidad Simón Bolívar, Caracas (Venezuela). Se observa que dicha propuesta presenta una estructura factorial de 6 dimensiones, y utiliza una escala Likert de valoración de 1-6. Estos cambios realizados en el estudio de la Universidad no se tendrán en cuenta para el presente estudio. Se decide mantener la estructura factorial de siete dimensiones, igual que el instrumento original planteado por Watkins y Marsick (1993) y en vez de utilizar la escala 1-5 (que es la propuesta en el cuestionario originario) se incorpora la escala Likert con las valoraciones estandarizadas de 1-7.

2.4.4.1.2. Estudio Piloto 1

El objetivo del estudio Piloto 1 es validar y evaluar la fiabilidad del Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional adaptado a las organizaciones deportivas en España.

En la *Figura 2.2.*, se presenta el esquema de las acciones seguidas para la realización del Estudio Piloto 1.

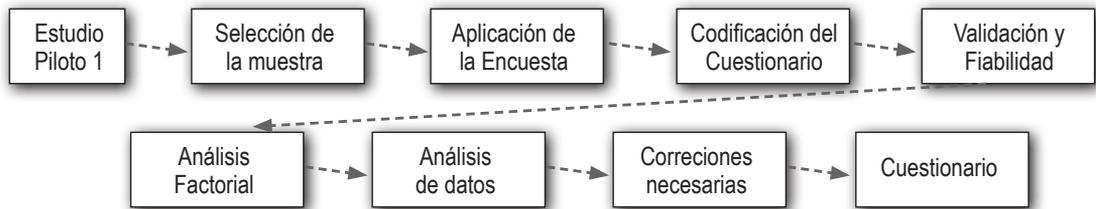


Figura 2.2. Esquema Estudio Piloto 1

2.4.4.1.2.1. Población objeto de estudio y muestra seleccionada

La población del estudio Piloto 1 la forman los trabajadores y directores-gerentes de las organizaciones deportivas de los municipios de la Sierra Norte de Madrid, Sierra de Guadarrama, que se agrupan bajo la denominación de Asociación Deportiva de la Sierra (A.D.S.).

Los 18 Municipios que la integran son:

Alpedrete, Becerril de la Sierra, El Boalo, Cerceda, Mataelpino, Cercedilla, Colmenarejo, Collado Mediano, Collado Villalba, El Escorial, Galapagar, Guadarrama, Hoyo de Manzanares, Los Molinos, Moralzarzal, Navacerrada, San Lorenzo de El Escorial y Torrelodones (Figura 2.3).



Figura 2.3. Mapa de los municipios de la provincia de Madrid que integran la asociación deportiva de la sierra (Noroeste)

La muestra para el estudio la formaron 136 trabajadores pertenecientes a 12 municipios. El tipo de muestreo fue no probabilístico. El muestreo se ha realizado considerando un 95% de confianza y un error estándar de un 5% (Tabla 2.5.).

Tabla 2.5. Número de encuestas según error asociado y nivel de significación

Error Asociado		0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08
		Número de encuestas						
Nivel de confianza	95%	864	384	216	138	96	71	54
	99%	1498	666	374	240	166	122	94

Se observa en la Tabla 2.6., que el porcentaje de participación mayor corresponde a San Lorenzo del Escorial con un 15,4%, seguido de Hoyo de Manzanares con un 14,7% y siendo Galapagar el de menor participación con un 2,2%.

Tabla 2.6. Frecuencia y Porcentaje de participación por Municipio

	Ayuntamientos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	Hoyo de Manzanares	20	14,7	14,7	14,7
2	Becerril	13	9,6	9,6	24,3
3	Colmenarejo	11	8,1	8,1	32,4
4	Collado Villalba	8	5,9	5,9	38,2
5	Collado Mediano	5	3,7	3,7	41,9
6	Cercedilla	8	5,9	5,9	47,8
7	El Escorial	14	10,3	10,3	58,1
8	Galapagar	3	2,2	2,2	60,3
9	Guadarrama	10	7,4	7,4	67,6
10	Moralzarzal	9	6,6	6,6	74,3
11	San Lorenzo del Escorial	21	15,4	15,4	89,7
12	TorreloDONEs	14	10,3	10,3	100,0
		136	100,0	100,0	

2.4.4.1.2.2. Instrumento de recogida de datos

El instrumento aplicado consta de 49 variables (ANEXO 2), 43 específicas del Aprendizaje Organizacional y 6 variables proporcionan información referente a los aspectos sociodemográficos que caracterizan la muestra, como Sexo, Edad, Tiempo experiencia laboral, Nivel de estudios, Tiempo de trabajo en la Organización, Departamento en el que trabaja.

2.4.4.1.2.3. Validez y Fiabilidad del cuestionario Piloto 1

La validez del cuestionario se comprobó a través de la validez de contenido que se refiere a si las variables que lo forman, son indicadores de lo que se pretende medir (Pérez *et al.*, 1998).

El análisis de fiabilidad (Grau, 1995), permite determinar el grado en que un instrumento mide con precisión. Dicho instrumento ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. La fiabilidad se valora en este estudio Piloto 1 a través de la consistencia interna (referido al nivel en que los diferentes preguntas de una escala están relacionadas entre sí, es decir se comprueba la homogeneidad de las mismas). Se usa el coeficiente Alpha de Cronbach para el análisis de las 43 variables; sus valores oscilan entre 0 y 1 y se considera que hay buena consistencia cuando Alpha es superior a 0,7.

Para este estudio se obtiene un valor de 0,958 (Tabla 2.7.) Cabe destacar que la fiabilidad del instrumento ha sido estudiada en diferentes culturas y contextos, como (Asia, USA y Latinoamérica) demostrando que tiene buena validez de predicción en los coeficientes Alpha de Cronbach (Hernández y Watkins, 2003; Lien, Yang y Li, 2002; Mayorca, Ramírez, Viloria y Campos, 2007^(*); Watkins y Marsick, 1997; Yang, 2003; Yang, Watkins y Marsick 2004; Zhang, Zhang y Yang, 2004).

Tabla 2.7. Estudio Piloto 1 Coeficiente Alpha de Cronbach para el Cuestionario general

Dimensiones del Aprendizaje	Nº de elementos	Coeficiente α de Cronbach Estudio Piloto 1	Fiabilidad del Instrumento obtenida en otros estudios
Cuestionario Total	43	0,958	(*) Alpha de Cronbach entre 0,750 y 0,910

Se utiliza la Medida de adecuación Muestral de Káiser-Meyer-Olkin y el Test de Esfericidad de Barlett. La Prueba de KMO para la muestra de 136 trabajadores obtiene en el cálculo del coeficiente un valor de 0,930, lo que indica que tiene una alta calidad. El Test de esfericidad de Barlett, determina si las variables no están correlacionadas y donde su resultado debe presentar un nivel de significación inferior a 0,05, (sig. 0,000,) indicando que existe alta correlación entre las variables de estudio (Tabla 2.8.).

Tabla 2.8. Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,930
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi cuadrado aproximado	4328,306
	gl	903
	Sig.	.000

A partir de estas 43 variables del cuestionario, se realiza el análisis factorial para agrupar esas variables en factores. Se aplica un **Análisis Factorial Exploratorio (AFE)**. La siguiente

Tabla (Tabla 2.9. y Figura 2.4.) muestra los resultados del análisis factorial, donde se definen 7 factores que describen el 67,357% de la varianza de los datos.

Tabla 2.9. Varianza explicada. Análisis Factorial Exploratorio

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	19,432	45,192	45,192	19,432	45,192	45,192	7,831	18,212	18,212
2	2,666	6,200	51,392	2,666	6,200	51,392	5,814	13,521	31,732
3	1,759	4,092	55,484	1,759	4,092	55,484	4,921	11,444	43,177
4	1,484	3,452	58,936	1,484	3,452	58,936	3,664	8,522	51,698
5	1,384	3,219	62,155	1,384	3,219	62,155	3,187	7,411	59,110
6	1,162	2,701	64,856	1,162	2,701	64,856	1,933	4,495	63,605
7	1,075	2,501	67,357	1,075	2,501	67,357	1,613	3,752	67,357

Gráfico de sedimentación

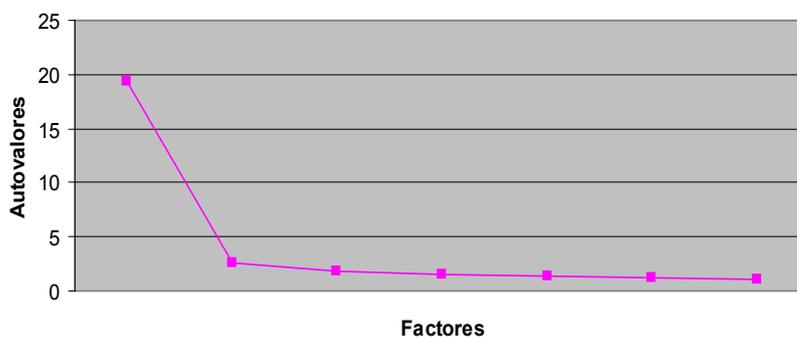


Figura 2.4. Gráfico de sedimentación para 7 factores

En la Tabla 2.10. se muestran los componentes rotados siguiendo el método Varimax que permite observar los componentes que integran cada factor

Tabla 2.10. Matriz de componentes rotados. Variable V1-V43. Método Varimax

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
1.- En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.	,772	,203	,108	,080	,194	,022	,130
2.- En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.	,697	,157	,218	,099	,144	,169	,035
3.- En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.	,837	,068	,175	,094	,103	,123	,153
4.- En mi organización las personas pueden conseguir dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje.	,195	,238	,098	,141	,271	,026	,681
5.- En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal-profesional.	,176	,172	,217	,087	,669	-,056	,270
6.- En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.	,498	,209	,171	,190	,363	,318	,063
7.- En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.	,193	,299	,018	,273	,647	,196	,141
8.- En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.	,729	,047	,258	,242	,225	,216	,006
9.- En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.	,726	,282	,166	,206	,135	,161	,003
10.- En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.	,670	,377	,220	,159	,111	,185	,016
11.- En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.	,646	,394	,157	,041	,134	-,056	,016
12.- En mi organización se trata a las personas con respeto.	,538	,316	,532	,131	-,089	-,026	,099
13.- En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.	,582	,376	,225	,239	,092	-,199	,118
14.- En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas/objetivos según sea necesario.	,554	,076	,419	,186	,162	,073	,071
15.- En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.	,469	,206	,638	-,013	,034	,016	,154
16.- En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.	,562	,003	,550	,292	,134	,018	-,051
17.- En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.	,543	,257	,160	,285	,274	,078	-,367
18.- En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.	,194	,274	,221	,415	,434	,159	-,202
19.- En mi organización los equipos-grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.	,382	,322	,519	,270	,134	,255	,098
20.- En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.	,472	,278	,300	,541	-,063	,145	-,077

.../...

.../...

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
22.- En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.	,256	-,026	,270	,670	,260	,164	-,083
23.- En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.	,336	,287	,173	,613	,153	-,087	-,049
24.- En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.	,093	,154	-,029	,703	,079	,094	,416
25.- En mi organización se comunican las lecciones aprendidas a todas las personas de la organización.	,073	,353	,076	,592	,363	,093	,276
26.- En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.	,310	,576	,153	,206	,173	,162	,391
27.- En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.	,157	,239	,058	,098	,091	,771	,076
28.- En mi organización se invita a las personas a que contribuyan a la visión de la organización.	,362	,572	,099	,321	,062	,308	,023
29.- En mi organización se les da control a las personas sobre los recursos que necesita para lograr su tarea.	,133	,448	,465	-,002	,090	,421	,019
30.- En mi organización se apoya a las personas que asumen riesgos calculados.	,205	,570	,243	,236	,314	,254	,004
31.- En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.	,311	,192	,334	,346	,110	,400	-,045
32.- En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.	,005	,454	,370	-,020	,205	,164	,419
33.- En mi organización se incentiva a las personas para que piensen con una perspectiva global.	,257	,536	,113	,139	,426	,207	,004
34.- En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.	,170	,678	,292	,059	,005	,141	,281
35.- En mi organización se considera el impacto de las decisiones adoptadas en el ánimo de las personas.	,371	,678	,179	,247	,167	,053	,041
36.- En mi organización se trabaja conjuntamente con la comunidad exterior para responder a necesidades mutuas.	,184	,550	,279	,323	,145	-,081	,118
37.- En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	,170	,704	,147	,010	,350	,195	,133
38.- En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.	,276	,329	,591	,042	,408	-,026	,067
39.- En mi organización, los líderes comparten la información actualizada con las personas sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	,261	,427	,531	,215	,209	,203	-,011
40.- En mi organización los líderes autorizan a otras personas de la organización a que desarrollen la visión de la misma	,330	,555	,340	,300	,189	,039	-,177
41.- En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.	,271	,167	,585	,203	,467	,149	,030
42.- En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.	,284	,207	,502	,207	,545	-,009	,077
43.- En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.	,243	,325	,651	,177	,221	,070	,016

2.4.4.1.2.4. Procedimiento de investigación del cuestionario Piloto 1

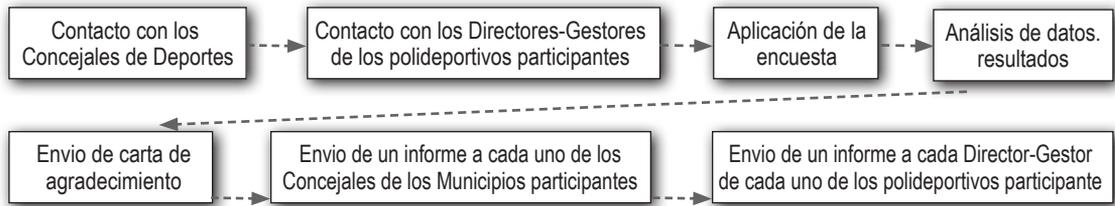


Figura 2.5. Esquema del procedimiento seguido en Estudio Piloto 1

Se muestra en la Figura 2.5., el procedimiento seguido en el Estudio Piloto 1. En primer lugar se contactó con los Concejales de Deportes de los municipios que integran la Asociación Deportiva de la Sierra (ADS), se les expusieron las características del estudio y se pidió la autorización para aplicarlo a los trabajadores en sus respectivos municipios. Una vez autorizada su aplicación, se contactó con los directores-gestores de las organizaciones deportivas de los municipios participantes y se fijaron las fechas de aplicación de la encuesta (ANEXO 4). El día correspondiente se explicó a los trabajadores y a los directores-gerentes las condiciones para realizarla, se aclararon las dudas y se pidió que de forma individual, voluntaria, anónima y confidencial completaran las encuestas. Se les informó que los resultados se analizarían de forma estadística y que era parte de un estudio de investigación de la Universidad de Castilla-La Mancha y cuyos resultados no afectarían a su desempeño.

Una vez tratados los datos se envió un informe tanto al Concejal como a los directores-gerentes de cada uno de los municipios participantes y también se adjuntaba una carta de agradecimiento por la colaboración y participación en el estudio.

2.4.4.1.2.5. Análisis de datos del cuestionario Piloto 1

El objetivo principal del análisis de datos no es otro que organizar la información obtenida de modo que permita encontrar alguna respuesta significativa al problema que se plantea; se realizaron las siguientes pruebas:

Análisis de Fiabilidad: Permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las constituyen. Se ha empleado el cálculo del estadístico de Alpha de Cronbach, que se basa en el cálculo del grado de correlación Inter-elementos promedio, como modelo de fiabilidad.

Análisis Factorial: Es un método de simplificación de datos que ayuda a determinar en qué medida las relaciones entre un número de variables puede simplificarse a pequeñas combinaciones de factores o componentes comunes. En este caso se usó dicho método con rotación varimax, que permite el cálculo de factores con alto grado de correlación interna. Se utilizó la Medida de adecuación Muestral de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) y el Test de Esfericidad de Bartlett.

Se creó una hoja Excel donde se volcaron los resultados de cada una de las encuestas contestadas y seleccionadas. Posteriormente los datos fueron tratados con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V.18.0 para Windows. Las Figuras y Tablas se realizaron con el programa Microsoft de Office Excel versión 2007 para Windows.

2.4.4.1.2.5.1. Codificación del cuestionario Piloto 1

La codificación y valoración del cuestionario se realizó como se presenta en la Tabla 2.11.

Tabla 2.11. Codificación del cuestionario Piloto 1

Variables	Información	Código
*VA	Hombre - Mujer	1, 2
*VB	18-25; 26-33;34-41;42-49; 50-57; +58	1,2,3,4,5,6
*VC	-1;1;2-3; 4-5; 6-7; 8-9; 10-11; +12.	1,2,3,4,5,6,7,8.
*VD	Primarios, Secundarios, Licenciatura, Master, Doctorado.	1,2,3,4,5
*VE	-1; 1; 2-3;4-5;6-7; 8-9; 10-11; +12.	1,2,3,4,5,6,7,8
*VG	Dirección; Administración; Profesor; Mantenimiento y Limpieza.	1,2,3,4
**V1- V43	Selección de una opción.	1 a 7

*V= Variable A, B, C, D, E, G. (variables sociodemográficas). **V1-V43= variables independientes (1 Nunca a 7 Siempre)

2.4.4.1.3. Correcciones necesarias para definir el cuestionario definitivo

Una vez analizados los resultados del estudio Piloto 1, se consideró que era necesario realizar unos ajustes en el número de las variables del instrumento, para ello se seleccionó solamente las variables que presentaran un peso factorial $\geq 0,40$.

La literatura aconseja que el valor de los coeficientes de correlación deben ser superiores a 0,30 (Bernardo y Calderero, 2000) hecho que se cumple en este caso.

Se decide añadir una variable sociodemográfica que indaga sobre la formación técnica de los trabajadores y gestores de las organizaciones deportivas.

El cuestionario reducido presenta un total de 32 variables que miden elementos claves del aprendizaje organizacional. Por tanto de las 43 variables del cuestionario original se reducen 11 variables que no cumplían con las condiciones de peso factorial anteriormente descrito (>40), estas variables son:

- Nº 5. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal-profesional.
- Nº 19. En mi organización los equipos-grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.

- N° 28. *En mi organización se invita a las personas a que contribuyan a la visión de la organización.*
- N° 29. *En mi organización se les da control a las personas sobre los recursos que necesita para lograr su tarea.*
- N° 30. *En mi organización se apoya a las personas que asumen riesgos calculados.*
- N° 31. *En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.*
- N° 33. *En mi organización se incentiva a las personas para que piensen con una perspectiva global.*
- N° 35. *En mi organización se considera el impacto de las decisiones adoptadas en el ánimo de las personas.*
- N° 36. *En mi organización se trabaja conjuntamente con la comunidad exterior para responder a necesidades mutuas.*
- N° 39. *En mi organización, los líderes comparten la información actualizada con las personas sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización*
- N° 40. *En mi organización los líderes autorizan a otras personas de la organización a que desarrollen la visión de la misma.*

2.4.4.1.3.1. Prueba de fiabilidad de escalas del cuestionario modificado

Para constatar la consistencia de las escalas (análisis de fiabilidad del cuestionario) se realiza el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach *Tabla 2.12.*, a las 32 variables que configuran el cuestionario modificado confirmándose dicha consistencia y obteniendo un resultando muy satisfactorio (0,940) *Tabla 2.12.*

Tabla 2.12. Estadísticos de fiabilidad (global) Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	N de elementos
0,940	32

2.4.4.1.3.2. Análisis de validez del cuestionario modificado

Para conocer el grado de consistencia interna se realizaron las pruebas de validez. Los resultados indican el alto nivel de correlación positiva existente entre todas las variables analizadas (99% de confianza). Las pruebas KMO y Esfericidad de Bartlett (*Tabla 2.13.*) indican que el nivel de correlación entre las variables es de 0,960 y (sig. 0,000).

Tabla 2.13. Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,960
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi cuadrado aproximado	9035,947
	gl	496
	Sig.	.000

Se realiza un corte para 7 factores, y se obtiene un resultado del 71,132% de la varianza. (Tabla 2.14.)

Tabla 2.14. Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	15,558	48,620	48,620	5,956	18,612	18,612
2	2,495	7,796	56,416	5,334	16,668	35,280
3	1,242	3,882	60,298	3,363	10,510	45,790
4	,987	3,086	63,384	3,299	10,310	56,101
5	,895	2,798	66,181	2,040	6,375	62,476
6	,819	2,561	68,742	1,615	5,046	67,522
7	,765	2,390	71,132	1,155	3,610	71,132

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

El gráfico de sedimentación muestra una representación de los autovalores correspondientes a cada factor. A partir del séptimo factor los autovalores no disminuyen apreciablemente, por lo que la varianza explicada no aumentaría significativamente aunque se añadan más factores (Figura 2.6.).

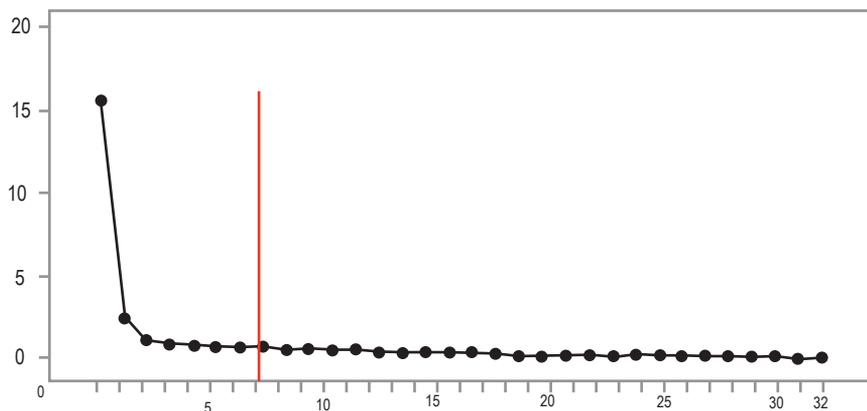


Figura 2.6. Gráfico de sedimentación para 7 Factores. Cuestionario reducido

Se aplica el método de rotación Varimax que permite determinar con facilidad cuales variables integran cada factor.

De esta forma se definen 7 factores y se corresponden con los del cuestionario original:

Factor 1: Este describe el 15,558% de la varianza y está formado por las 10 siguientes variables:

6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

17. En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.

18. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

20. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

21. En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.

22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.

23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

24. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.

25. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.

28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Tabla 2.15. Prueba coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 1

Alpha de Cronbach	N de elementos
,926	10

Factor 2: Este describe el 2,495% de la varianza y está formado por las 10 siguientes variables:

8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

9. En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.

10. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

14. En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.

15. En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.

16. En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.

19. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

Tabla 2.16. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 2

Alpha de Cronbach	N de elementos
,920	10

Factor 3: Este describe el 1,242% de la varianza y está formado por las 4 siguientes variables:

1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.
2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.
3. En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.
5. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.

Tabla 2.17. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 3

Alpha de Cronbach	N de elementos
,843	4

Factor 4: Este describe el 0,987% de la varianza y está formado por las 4 siguientes variables:

29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.
30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.
31. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.
32. En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.

Tabla 2.18. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 4

Alpha de Cronbach	N de elementos
,910	4

Factor 5: Este describe el 0,895% de la varianza y está formado por las 2 siguientes variables:

26. En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

27. En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 2.19. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 5

Alpha de Cronbach	N de elementos
,676	2

Factor 6: Este describe el 0,819% de la varianza y está formado por la siguiente Variable

7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

Factor 7: Este describe el 0,765% de la varianza y está formado por la siguiente Variable (1):

4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.

Como resumen, se puede indicar que ha sido satisfactorio el ajuste realizado al cuestionario original. El cuestionario original consta de 43 variables, el cuestionario reducido pasa a 32 variables donde sólo se han tenido en cuenta aquellas variables que tenían un peso factorial > 40. Se siguen manteniendo los mismos 7 factores que plantea el cuestionario original y se añaden a este cuestionario reducido 7 variables sociodemográficas para una mejor comprensión de la situación en las organizaciones deportivas.

2.4.4.1.4. Estudio Piloto 2

2.4.4.1.4.1. Objetivo Estudio Piloto 2

El objetivo del estudio Piloto 2 es validar y evaluar la fiabilidad del Cuestionario modificado (V1-V32) sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en las organizaciones deportivas municipales. Es un estudio tipo encuesta de comunidad (gestores, directores, coordinadores), transeccional (recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único) según (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y descriptivo según (Colás y Buendía, 1992).

2.4.4.1.4.2. Población objeto de estudio y muestra seleccionada

La población objeto del estudio Piloto 2 son las organizaciones deportivas del Área del Tajuña y del Corredor del Henares pertenecientes a la Comunidad de Madrid, de ámbito público. El universo lo componen todos los gestores deportivos de los 32 municipios. Las localidades incluidas en este estudio conforman un grupo organizado del deporte de esta área de la Comunidad de Madrid (Tabla 2.20.).

Tabla 2.20. Municipios participantes. Corredor del Henares y Zona 2 B. Comunidad de Madrid

Municipios participantes	
Corredor del Henares	
1-Alcalá de Henares	18- Torres de la Alameda
2-Aljalvir	19- Valverde de Alcalá
3-Anchuelo	20- Velilla de San Antonio
4-Camarma de Esteruelas	21- Villalbilla
5-Cobeña	Área del Tajuña
6-Coslada	1-Belmonte del Tajo
7-Daganzo de Arriba	2-Chinchón
8-Loeches	3-Cienpozuelo
9-Los Berrocales del Jarama	4-Colmenar de Oreja
10-Los Hueros	5-Fuentidueña
11-Los Santos de la Hunosa	6-Morata de Tajuña
12-Meco Perales de Tajuña	7-San Martín de la Vega
13-Mejorada del Campo	8-Tielmes
14-Nuevo Baztán	9-Valdelaguna
15-San Fernando de Henares	10-Villaconejo
16-Santorcaz	11-Villarejo de Salvanes
17 Torrejón de Ardoz	

La muestra ha sido seleccionada de forma aleatoria, y estuvo compuesta por 20 gestores asistentes a la reunión mensual de coordinación de las competencias deportivas municipales que se llevó a cabo en el mes de Octubre de 2010. Por tanto hay una representación del 66,6% de los gestores, suponiendo un error muestral del 8% (Tabla 2.21).

Tabla 2.21. Tamaño de muestra y error asociado.

Error, e	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
Tamaño de muestra, n	32	30	29	27	25	22	20	19	17

2.4.4.1.4.3. Instrumento de recogida de datos. Cuestionario modificado

El instrumento aplicado está conformado por 7 variables sociodemográficas: sexo, edad, tiempo de experiencia laboral, nivel de estudios, nivel de preparación técnica, tiempo de trabajo en la organización y departamento en el que trabaja, y 32 variables independientes distribuidas en siete dimensiones (aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, empowerment, sistema integrado, conexión de sistemas y dirección estratégica).

2.4.4.1.4.4. Validez y Fiabilidad del cuestionario Piloto 2

Para el tratamiento de los 20 cuestionarios se utiliza el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V.18.0 para Windows.

Para el cálculo del análisis de fiabilidad, se estudian las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que la constituyen, se ha empleado el cálculo del estadístico de Alpha de Cronbach, ofrece un valor global de 0,705 sobre 1 representando este, un valor aceptable (George y Mallery, 1995).

Tabla 2.22. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	18	90,0
	Excluidos (a)	2	10,0
	Total	20	100

(a) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2.23. Coeficiente Alpha de Cronbach del cuestionario reducido Estudio Piloto 2

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
,705	32

Posteriormente se realiza la prueba de KMO (Kaiser- Meyer y Olkin) a efectos de observar la adecuación de las variables de la muestra. Para esta prueba se debe obtener un valor cercano a 1 y una significación <0.05 . El valor obtenido fue de 0,917 indicando una excelente adecuación (sig. 0,000,) por lo tanto una alta correlación entre las variables.

Tabla 2.24. Adecuación Muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,917
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi cuadrado aproximado 4702,552
gl	1176
Sig.	,000

2.4.4.1.4.5. Procedimiento de la investigación del cuestionario Piloto 2

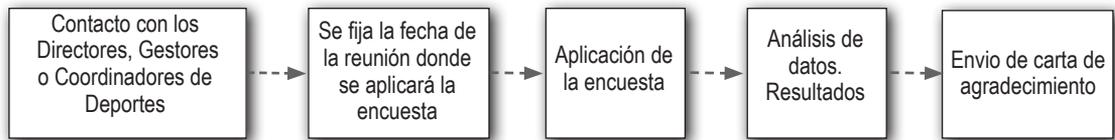


Figura 2.7. Procedimiento Estudio Piloto 2

El procedimiento seguido se muestra en la *Figura 2.7*. En primer lugar se contactó con los directores técnicos y/o gerentes de las diferentes organizaciones deportivas de los municipios integrados en la muestra. Se explicaron las condiciones para realizarla, se aclararon las dudas y se contestaron las preguntas pertinentes en cada caso. Se pidió como premisa fundamental que la encuesta debía ser rellenada dentro del ámbito de la reunión de trabajo, de forma individual, anónima, voluntaria y confidencial.

Se revisaron las encuestas a su entrega y se aseguró que no hubiese quedado alguna de las variables sin responder para reducir la muerte experimental. Se creó una hoja Excel donde se volcaron los resultados de cada una de las encuestas contestadas y se analizaron los datos con del programa SPSS V.18.0.

2.4.4.2. Cuestionario definitivo

La aplicación de este instrumento ha servido para verificar la adaptación y validez del cuestionario definitivo sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en las organizaciones deportivas municipales (ANEXO 5).

El cuestionario definitivo que se adaptó, validó y sometió a pruebas de fiabilidad, siguiendo a Babbie (1973); Goodwin (1995); Kerlinger (1993) y Tam (2000), cumple con las características y fases propias del método científico. Esta compuesto por 39 variables (7 variables sociodemográficas y 32 variables independientes).

2.4.4.2.1. Validez y Fiabilidad del cuestionario definitivo

Se aplica a la muestra de 388 trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. En el análisis del Coeficiente Alfa de Cronbach se obtiene, para el conjunto de 32 variables (variables independientes) un valor de 0,965 y cada una de las dimensiones, el coeficiente presentó valores entre 0,724 y 0,910. (*Tabla 2.25*).

Tabla 2.25. Coeficiente Alpha de Cronbach cuestionario definitivo

Dimensiones del Aprendizaje	Número de Variables	Alpha de Cronbach
Cuestionario sin las variables sociodemográficas	32	0,965
Dimensión 1 Aprendizaje continuo	6	0,818
Dimensión 2 Investigación y Diálogo	6	0,873
Dimensión 3 Aprendizaje en Equipo	5	0,820
Dimensión 4 Sistema Integrado	6	0,880
Dimensión 5 Empowerment	2	0,724
Dimensión 6 Conexión del Sistemas	3	0,771
Dimensión 7 Dirección Estratégica	4	0,910

2.4.5. Definición de las variables de estudio

La definición de las variables permite establecer los elementos que intervienen en el análisis de las características de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. Éstas van a posibilitar la realización de un análisis estructurado y concreto de los datos recogidos en el estudio, quedando distribuidas en los siguientes apartados de análisis:

Variables Sociodemográficas (7)

Sexo, Edad, Tiempo de experiencia laboral, Nivel de estudios, Nivel de preparación técnica, Tiempo de trabajo en la Organización, Departamento en el que trabaja en la Organización.

Variable dependiente

El grado de aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha (valoración 1-7 escla Likert).

Variables independientes

Corresponden a cada una de las 32 preguntas que han sido establecidas en el cuestionario definitivo distribuidas en las 7 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en los que se agrupan estas variables. (Tabla 2.26; Tabla 2.27.).

Tabla 2.26. Variables independientes V1-V32

Variables independientes	
1.	En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos
2.	En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo
3.	En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender
4.	En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación
5.	En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender
6.	En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo
7.	En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros
8.	En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar
9.	En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización
10.	En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan
11.	En mi organización se trata a las personas con respeto
12.	En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos
13.	En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario
14.	En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias
15.	En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes
16.	En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos
17.	En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo
18.	En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas
19.	En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita
20.	En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado
21.	En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización
22.	En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada
23.	En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación
24.	En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa
25.	En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo
26.	En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral
27.	En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones
28.	En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal
29.	En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación
30.	En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización
31.	En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización
32.	En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma

Tabla 2.27. Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Dimensiones del Aprendizaje Organizacional	
1- Aprendizaje continuo	5- Empowerment
2- Investigación y diálogo	6- Conexión de sistemas
3- Aprendizaje en equipo	7- Dirección Estratégica
4- Sistema integrado	

2.4.6. Procedimiento de la investigación

Se detallan los pasos seguidos:

PASO 1. Selección de la muestra de Castilla-La Mancha

PASO 2. Planificación de la aplicación de la encuesta. Para llevar a cabo la sesión, se contactó previamente con el Concejal de Deportes de cada uno de los municipios seleccionados en la muestra, luego el Concejal contactaba con los gestores deportivos para acordar el día de realización de la misma.

PASO 3. Envío de una carta por parte de Jefe del Servicio de promoción deportiva de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (ANEXO 6) para ayudar a dar más rigor al estudio que se plantea.

PASO 4. Carta dirigida al Concejero de Deporte (ANEXO 7), adjunta al mismo documento donde se presentaba la Justificación Teórica de la investigación y los objetivos de estudio con un ejemplar de la encuesta que se iba a pasar (ANEXO 5).

PASO 5. Contacto telefónico con el Director de la organización deportiva para concretar el día de la visita para realizar las encuestas.

PASO 6. Convocatoria de los trabajadores y directores-gestores.

PASO 7. Contestación de la encuesta. Las encuestas fueron aplicadas por el investigador en diversas jornadas y en las localidades seleccionadas integradas en la muestra y completadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas. A su entrega, se iba comprobando si se había incurrido en algún motivo de falta de respuesta o duplicidad al contestar para reducir la mortalidad experimental.

PASO 8. Agradecimiento de participación en la investigación (ANEXO 8).

PASO 9. Envío de un informe de resultados (ANEXO 10) a los diferentes responsables de las organizaciones participantes.

2.4.7. Técnica de análisis de datos

Se realizaron las siguientes pruebas con el programa estadístico SPSS V.18.0. para Windows.

Análisis de Fiabilidad: Permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que la constituyen. Se ha empleado el cálculo del estadístico de Alpha de Cronbach, que se basa en el cálculo del grado de correlación Inter-elementos promedio, como modelo de fiabilidad.

Análisis descriptivo de variables: Permite el cálculo de parámetros básicos como media, desviación típica, varianza, coeficientes estandarizados de asimetría, rangos, entre otros, para caracterizar las variables del cuestionario desde el punto de vista descriptivo. Se obtienen tablas de distribuciones de frecuencias absolutas, relativas y acumulativas.

Tablas de contingencia y uso del estadístico pruebas **Chi cuadrado (X^2)**. Se construyen tablas de doble entrada para cruzar pares de variables de interés para lograr el cumplimiento de los objetivos. Se comparan frecuencias observadas y esperadas a partir de la prueba **Chi cuadrado (X^2)** con un 95% de confianza.

Cálculo de coeficiente de correlación Rho de Spearman: Se construyen tablas de correlaciones bivariantes aplicando este estadístico, que es válido cuando los datos se alejan significativamente del comportamiento normal.

Prueba Kolmogorov-Smirnov: Para realizar la prueba de normalidad.

Las figuras y tablas se realizaron con el programa Microsoft de Office Excel versión 2007 para Windows.

2.4.7.1. Codificación del cuestionario definitivo

Tabla 2.28. Codificación del Cuestionario definitivo

Variabes	Información	Código
*VA	Hombre, Mujer	1,2
*VB	18-25, 26-33, 34-41, 42-49, 50-57, +58	1,2,3,4,5,6,
*VC	-1, 1, 2-3, 4-5, 6-7, 8-9, 10-11, +12	1,2,3,4,5,6,7,8
*VD	Primarios, Secundarios, Diplomado, Licenciado, Doctor	1,2,3,4,5,
*VE	Técnico Deportivo, Master, Post-grado, Otra	1,2,3,4
*VF	-1, 1, 2-3, 4-5, 6-7, 8-9, 10-11, +12	1,2,3,4,5,6,7,8
*VG	Dirección, Gerencia, Monitor, Administración, Limpieza y Mantenimiento	1,2,3,4,5
**V1-V32	Selección de una opción	1,2,3,4,5,6,7

*V= Pregunta A, B, C, D, E, F, G variables sociodemográficas. **V= variables Independientes V1-V32

2.5. ESTUDIO 2. CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

2.5.1. Diseño metodológico

El desarrollo de este segundo estudio consiste en dar respuesta al **OBJETIVO 2**, Medir la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral de los trabajadores y gestores de las Organizaciones Deportivas Municipales de Castilla-La Mancha.

El planteamiento de este estudio se ha abordado desde la perspectiva de la investigación social, está referido al ámbito de la organización deportiva pública municipal y se ha desarrollado a través de una metodología descriptiva, correlacional y de carácter cuantitativo.

Tabla 2.29. Resumen del método de investigación del Estudio 2

Metodología de investigación	Estrategia metodológica	Técnicas recogidas de datos
Descriptivo, cuantitativo y Evaluativo	Análisis estadístico	Encuesta

2.5.2. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada

El universo coincide con el correspondiente al Estudio 1 (Tabla 2.3). Se define un nivel de confianza del 95% y un error del 6%.

Los trabajadores de las organizaciones deportivas objeto de estudio se localizan en municipios con ≥ 10.000 habitantes. Datos de estudios obtenidos en poblaciones medianas y mayores, a pesar de tener diferentes realidades políticas, servicios deportivos, idiosincrasias propias, forma de gestión particular, son muestra representativa y de referencia para las poblaciones con menos de 15.000 hab. (Burriel, 1990; Dorado, 2006).

Además de las indicaciones anteriores y teniendo como referencia la literatura referida a las características de la Comunidad de Castilla-La Mancha, para el desarrollo del Estudio 2, se ha seleccionado como población objeto de estudio sólo organizaciones municipales de ámbito público. Esto es debido a que el mayor porcentaje de instalaciones deportivas pertenecen al sector público (85,75 %) frente al (14,25%) del sector privado (Gallardo, 2006), además que el 57,04% de las citadas instalaciones están gestionadas por los ayuntamientos, un 20,59% por la comunidad Autónoma y 4,55% por la administración general del Estado.

Las localidades participantes seleccionadas, dieron el consentimiento de realizar esta investigación. Algunas organizaciones deportivas que cumplían los requisitos consideraron no oportuno realizar este estudio en su servicio deportivo.

Muestra

Como se observa en la *Tabla 2.30.*, la muestra quedó compuesta por 387 trabajadores de las cinco provincias de la Comunidad de Castilla-La Mancha, sin distinción en cuanto a sexo y edad se refiere. Más del 50% de los encuestados pertenece a Ciudad Real. Participan 25 gestores (6,5%), y 362 trabajadores (93,5%). Siendo 275 hombres (71,1%) y 112 mujeres (28,9%).

Tabla 2.30. Muestra del Estudio 2 por provincia. Frecuencia y Porcentaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Albacete	61	15,8	15,8	15,8
	Ciudad Real	206	53,2	53,2	69,0
	Cuenca	21	5,4	5,4	74,4
	Guadalajara	52	13,4	13,4	87,9
	Toledo	47	12,1	12,1	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

Tabla 2.31. Muestra de Gestores y Trabajadores encuestados. Frecuencia y Porcentaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente/Director	25	6,5	6,5	6,5
	Trabajador (1)	362	93,5	93,5	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

(1) Hay que indicar que uno de los cuestionarios no fue completado en su totalidad y por tanto la muestra difiere en 1 respecto al Estudio 1, no siendo significativa esta diferencia.

Tabla 2.32. Muestra por sexo. Frecuencia y Porcentaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	275	71,1	71,1%	71,1
	Mujer	112	28,9	28,9%	100,0
	Total	387	100,0	100,0%	

2.5.3. Instrumento de recogida de datos. El cuestionario

El instrumento utilizado para la recogida de los datos fue el cuestionario elaborado por García Tascón (2009), denominado PSCLADE C23/6, (ANEXO 9), donde se preguntaba al trabajador por la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva en la que trabaja.

El cuestionario usado (ANEXO 9) para esta investigación está compuesto por 33 ítems y dividido en los siguientes 3 apartados de análisis:

1. Variables de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva (23 variables), donde la Variable 23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) es la variable control.
2. Variables sociodemográficas de los trabajadores que corresponden con 8 variables.
3. Preguntas abiertas (2) (Apartado no considerado en esta investigación).

De estas 33 preguntas, 31 son cerradas, las 23 primeras respuestas estaban prefijadas sobre los 7 valores que el trabajador podía escoger de la escala propuesta Likert 1-7, para valorar los aspectos relevantes sobre la percepción del clima laboral en la organización deportiva donde trabajan.

Excepto la Variable control, el resto de las variables se agrupan en 6 factores, los cuales dan más información sobre la organización.

Los factores son: Motivación (7); Recursos de la organización (2); Formación (6); Supervisión (3); Condiciones generales de la organización (2) y Seguridad en el trabajo (2).

Los 6 factores determinados y las variables que los componen:

Factor 1. Motivación (MOT)

Lo componen las variables: 1-3-7-9-10-15-16

- (1) Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
- (3) En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
- (7) Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
- (9) Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
- (10) La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
- (15) La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización
- (16) La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

Factor 2. Formación (FOR)

Lo componen las variables: 2-4-5-6-8-11

- (2) Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
- (4) Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo
- (5) La organización ofrece oportunidades de promoción
- (6) La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad el desempeño laboral
- (8) La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores
- (11) Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados

Factor 3. Supervisión (SUP)

Lo componen las variables: 19-20-22

- (19) La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral
- (20) La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
- (22) Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

Factor 4. Seguridad en el Trabajo (SEG)

Lo componen las variables: 12-13

- (12) Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria
- (13) El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

Factor 5. Recursos organización (ROR)

Lo componen las variables: 17-18

- (17) Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo
- (18) La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

Factor 6. Condiciones Generales de la Organización (CGO)

Lo componen las variables: 14-21

- (14) La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales
- (21) En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales), son satisfactorias

2.5.4. Definición de las variables de estudio

Las variables definidas para este estudio son:

Variable dependiente

El grado de percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Variable control

Para conocer este grado, se utiliza la Variable control de este estudio representada en la Variable -P23- Se percibe un buen clima de trabajo en la organización.

Variables independientes

variables independientes (categóricas)

Se corresponden con variables características de la muestra. Son las variables sociodemográficas, como el sexo, edad, tamaño de población, provincia, tipo de jornada laboral, situación laboral, departamento de trabajo, número de puestos ocupados en la organización, años trabajados en la organización, titulación.

Variables independientes

Se corresponden con cada una de las variables que se establecen en el cuestionario (P1-P22).

Tabla 2.33. Variables independientes variables (P1-P22)

VARIABLES INDEPENDIENTES
1.- Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
2.- Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
3.- En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
4.- Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo
5.- La organización ofrece oportunidades de promoción
6.- La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral
7.- Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
8.- La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores
9.- Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
10.- La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
11.- Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados
12.- Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria
13.- El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable
14.- La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales
15.- La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización
16.- La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal
17.- Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo
18.- La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo
19.- La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral
20.- La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
21.- En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias
22.- Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen.

2.5.5. Procedimiento de la investigación

Se ha seguido el mismo procedimiento expuestos en el apartado 2.4.6 Procedimiento de la investigación del Estudio 1 (pág. 98).

Se les informó en detalle del estudio y se les invitó a participar en la investigación. Se aplicó conjuntamente con el instrumento del Estudio 1. Esto se realizó así ya que el propósito fue la toma de datos en un momento único determinado.

Se envió carta al concejal y al gerente de deportes del municipio, donde se explicaba la investigación y se adjunta una copia del cuestionario que integra la encuesta (ANEXO 9). Se indicó que sería el

mismo que posteriormente se aplicaría en la visita a sus trabajadores. Con cada uno de los gestores que aceptó la invitación se concertó el día de la visita a la organización.

Este instrumento puede ser administrado por un entrevistador pero su ventaja es que puede ser auto cumplimentado y ser aplicado de forma colectiva. Las instrucciones para el encuestado se encuentran al comienzo del cuestionario, las cuales están redactadas de forma clara y concisa. Se deja explícito que el cuestionario garantiza el anonimato y confidencialidad del mismo, premisa determinante para garantizar así, la validez de las respuestas (Pérez y Fidalgo, 1995).

Una vez analizados los resultados se elaboró y envió un informe global descriptivo de la situación del municipio a cada uno de los gestores deportivos que colaboraron en el estudio. Se les solicitó a los gestores deportivos el informar de los resultados obtenidos a los trabajadores para así, poder establecer diálogo y estrategias de actuación entre ambos.

En el (ANEXO 10) se puede ver copia de la carta de agradecimiento por la participación en la investigación a cada municipio.

2.5.6. Análisis de datos

Para el tratamiento de los 387 cuestionarios se utiliza el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (7) V.18.0 para Windows. Los gráficos se realizan con el programa Microsoft de Office Excel versión 2007 para Windows.

Se realizaron las pruebas que se indican a continuación:

Análisis de Fiabilidad: Se ha empleado el cálculo del estadístico Alfa de Cronbach como modelo de fiabilidad.

Análisis Descriptivo de las variables de la investigación

Tablas de contingencia y uso del estadístico Chi cuadrado (X^2), prueba que tiene como finalidad comparar, las posibles diferencias entre las frecuencias observadas en una distribución de una variable y las esperadas en razón de una determinada hipótesis.

Cálculo del coeficiente de correlación Rho de Spearman: Se construyen tablas de correlaciones bivariadas aplicando este estadístico, que es válido cuando los datos se alejan significativamente del comportamiento normal. **Prueba Kolmogorov Smirnov:** Para realizar la prueba de normalidad.

2.5.6.1. Valoración del cuestionario

En cada una de las variables, se pregunta a los trabajadores por la valoración de la percepción de la satisfacción del clima laboral atendiendo al cuestionario y las diferentes opciones graduadas que ofrece la escala Likert 1-7.

Las preguntas utilizadas para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva, se codifican en una escala de medición de siete opciones posibles (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo) para los 23 variables, 1 es la categoría mínima y 7 es la máxima, siendo 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Bastante en desacuerdo, 3) En desacuerdo, 4) Indiferente (ni en desacuerdo ni de acuerdo), 5) En acuerdo, 6) Bastante de acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo.

El trabajador indica su grado de percepción de la satisfacción del clima laboral, eligiendo la categoría con la que se halla más de acuerdo (*Tabla 2.34.*)

Tabla 2.34. Escala de Percepción de la satisfacción del Clima laboral

Puntuación y valoración	Percepción y evaluación del clima laboral en la organización deportiva por los trabajadores
Totalmente de Acuerdo -7-	Esta valoración o percepción se produce cuando los trabajadores están gratamente conformes con la atención que le da la organización respecto al trabajo que diariamente desarrolla.
Bastante de acuerdo -6-	Las atenciones que la organización da al trabajador están cubiertas con creces, aunque sin llegar a serlo en todas y cada una de las variables expuestas.
De acuerdo -5-	Se da cuando las expectativas de los trabajadores son cubiertas, pero no excedidas. El trabajador está ligeramente contento o complacido con la organización donde trabaja o con parte de la misma. El límite entre lo que se esperaba recibir y lo que realmente ha percibido es muy próximo.
Indiferente -4-	La valoración sobre la organización deportiva no le produce un efecto ni positivo ni negativo en el trabajador.
En acuerdo -3-	Se produce cuando el trabajador detecta carencias o deficiencias en la atención que la organización le procura y no queda contento con ella. Esta percepción negativa del trabajador también puede ser debida a que éste haya realizando un esfuerzo mayor, y la organización no le corresponda con el reconocimiento o beneficio esperado.
Bastante en desacuerdo -2-	El trabajador ve incumplidas sus expectativas a pesar de realizar acciones para que su rendimiento mejore para el beneficio del conjunto de la organización. Percibe que ciertos cambios mejorarían el clima laboral de la organización porque a su juicio ciertas acciones pueden mejorarse.
Totalmente en Desacuerdo -1-	Se produce cuando el trabajador ha tenido que hacer esfuerzos por encima de los esperados y la organización no ha reconocido este esfuerzo. Se tiene una percepción muy negativa de la organización en los ítems con esta valoración.

Seguendo a Dorado (2006) y a García Tascón (2009), esta escala de alternativas se ha asociado a diferentes estados de ánimo en función del grado de esta percepción de la satisfacción que el trabajador tenga con la organización donde trabaja.

La escala informa de la valoración obtenida atendiendo a los valores medios de cada variable y/o factor. El valor 4 corresponde a una posición neutral, en función de la escala Likert propuesta de 1 a 7 (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo). Para obtener la valoración de cada una de las variables y obtener el valor medio se procede de la siguiente forma. Tomando el valor asignado por el encuestado entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo), se deben sumar todos los valores de los posicionamientos de la variable seleccionada y dividir este resultado entre el número total de los encuestados. La puntuación media de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva, oscila entre los valores de 1 (valor mínimo) y 7 (valor máximo).

Para esa variable o factor la interpretación sería:

Media entre 1-2, de la valoración sobre esa variable, significa que la organización debe mejorar de forma prioritaria y considerable en este apartado.

Media entre 2-3, significa que la organización debe mejorar bastantes aspectos desfavorables en este apartado.

Media entre 3-4, significa que la valoración obtenida no es adecuada y la organización debe preocuparse en atender ciertos aspectos para mejorar este apartado.

Media entre 4-5, significa una valoración aceptable de la organización. Ésta debe mejorar aspectos donde haya obtenido resultados menos favorables.

Media entre 5-6, significa una buena valoración de la organización. Ésta debe perfeccionar solo aquellos aspectos donde haya obtenido resultados menos óptimos.

Media entre 6-7, significa una óptima valoración obtenida por la organización, significando que ésta debe corregir ciertos aspectos para mantener los resultados favorables.

2.5.6.2. Codificación del cuestionario

La codificación, valoración y corrección del cuestionario se ha realizado como muestra la *Tabla 2.35*.

Tabla 2.35. Codificación del cuestionario

Variable	Información	Código
P1-23	Muy en desacuerdo - Totalmente de acuerdo	1,2,3,4,5,6,7
P24	-2, 2 y 9, 10 o más	1,2,3
P25	Estudios Primarios, Secundarios-FP, Diplomado-Licenciado	1,2,3
P26	Hombre, Mujer	1,2
P27	-25, 25-35, 36-45, 46-55, +de 55	1,2,3,4,5
P28	Contratado laboral fijo-indefinido, Contratado laboral eventual	1,2
P29	Intensiva, Parcial	1,2
P30	-2, 2-5, 6-10, +de 10	1,2,3,4
P31	Dto. Servicios y Mantenimiento, Dto. Monitores, Dto. Adm.-Att .Público	1,2,3

2.5.7. Justificación del estudio comparativo entre los estudios de García Tascón (2009) y Estudio 2 (2011)

Se plantea la realización de una comparación de los resultados obtenidos en los estudios de La percepción de la satisfacción del clima laboral García Tascón (2009) y el Estudio 2 de esta investigación, con el objetivo de generar una lectura del estado de situación, además de obtener constatación de la evolución o no, en el período de tiempo transcurrido, de la opinión de los trabajadores encuestados de las organizaciones.

Se busca obtener una fotografía de la organización a través de la opinión sobre la Percepción de la Satisfacción del Clima laboral. Los resultados se presentan en *Tablas* para cada uno de los estudios, relacionando cada uno de los municipios de cada una de los estudios, tamaño de la muestra, comparativa de medias y desviación típica para las variables P1- P23. Se realizan comparaciones de medias y desviaciones típica para cada uno de los factores, comparaciones entre municipios comunes, variables sociodemográficas, comparativas entre provincias y municipios para cada una de las variables P1-P23.

El objetivo de este análisis comparativo es observar las pautas de los estudios tratados, dejando un documento como herramienta que permita seguir el comportamiento del clima laboral y el desarrollo de las organizaciones deportivas municipales en la Comunidad de Castilla-La Mancha.

2.6. ESTUDIO 3. PROPUESTA DE UN MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS CONSIDERANDO COMO INDICADORES LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONJUNTAMENTE CON LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL

2.6.1. Introducción

Un modelo es una representación idealizada de una clase de objetos reales (Bunge, 1969). Y es el resultado del proceso de generar una representación de sistemas a fin de analizar esos fenómenos (Herrscher, 2009).

En las Ciencias Sociales el término modelo no se refiere a una representación o construcción simplificada de una serie de fenómenos, destinada a explicar la realidad o actuar sobre ella. Es más bien una abstracción de la realidad que sirve para examinar las relaciones entre factores considerados importantes en el funcionamiento de un sistema. Para las ciencias sistémicas un modelo es una construcción pragmática cuyo objetivo es simular ciertos aspectos de un sistema considerándolo original (Etkin, 2009).

También es una representación de la realidad, con la que se trata de reducir la variedad y complejidad del mundo real mediante el uso del lenguaje simbólico, en ello reside su ventaja (facilitar la manipulación de datos) y su desventaja (la complejidad y variedad de la realidad).

Sin embargo los modelos constituyen auxiliares efectivos y útiles para hacer avanzar el pensamiento por los caminos más seguros y precisos, aunque nunca son sustitutos de la tarea de pensar (Ander-Egg, 1995).

Un modelo de toma de decisiones cumple con condiciones que lo hacen único y servible, es decir reúne criterios que se cumplen de manera continua y de forma exhaustiva (Krogerus, 2011).

Además de ser:

- *Simples*: por que no abarcan todo los aspectos de la realidad, sino sólo aquellos que parecen relevantes.
- *Pragmáticos*: es decir se centran en lo que es útil; representan una síntesis de interrelaciones complejas.
- *Visuales*: mediante imágenes o diagramas, expresan conceptos que resultan difíciles de explicar con palabras.

- *Organizadores*: proporcionan una estructura y crean un sistema de clasificación.

Finalmente se convierten en:

- *Métodos*: no ofrecen respuestas sino que plantean preguntas; las respuestas aparecen una vez que se ha usado el modelo, es decir, cuando éste ya se ha rellenado y ha sido trabajado (Krogerus y Tschäppeler, 2011).

Un modelo representa una forma sencilla de enfrentarse al caos, de obtener una visión de conjunto, usar una manera de reducir la complejidad de una situación cambiante, despojando lo superfluo y permitiendo concentrar la atención en lo que es importante, sin desistir de la visualización del todo. Un modelo no define sobre qué o como deberíamos pensar, sino que es el resultado de un activo proceso mental (Krogerus, 2011).

La imagen, como facilitadora de comunicación, por medio de la cual se transmiten ideas, conceptos, relaciones, es también promotora de la atención, del descubrimiento y la adquisición de conocimientos, provocan la atención de quien observa, constituyen una forma eficaz y simple de construir un mensaje visual con el propósito de afectar el conocimiento, las actitudes y el comportamiento.

Se intenta transformar una realidad existente en una realidad deseada, construyendo una forma de fijar una visión del todo, no deteniéndose en la parte y generando pensamiento holístico (Herrscher, 2009). Esta comunicación gráfica-visual se convierte en un punto de interacción entre las situaciones existentes, las situaciones deseadas y las personas involucradas.

En resumen el contenido de una Figura-gráfico es una síntesis coherente de un hecho real, como representación, manteniendo un alto grado de credibilidad.

El objetivo de esta propuesta de modelo gráfico de análisis, es la comprensión rápida y precisa de la situación por donde transita la organización, usando como indicadores el nivel de desarrollo de las dimensiones del aprendizaje organizacional conjuntamente con la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Diferentes autores coinciden en señalar a la innovación, junto con la investigación y el aprendizaje continuo, como una necesidad para la supervivencia de las organizaciones. Estas estrategias deberán caracterizar a las organizaciones y permitir una mayor adaptación a los cambios, como a las nuevas demandas y necesidades, tanto externas como internas (Boshier, 1980; Edwards, 1997; Griffin y Brownhill, 2001; Pérez, 1986, 2004; Schön 1971).

El Modelo Gráfico de análisis que se presenta permite:

1. Representar gráficamente el estado del plan estratégico de gestión de la organización
2. Hacer el seguimiento de la toma de decisiones
3. Mostrar a través de coordenadas las características de la situación del aprendizaje y el clima laboral que se tiene en la organización

2

2.6.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación.

En la *Tabla 2.36.* se presenta de forma sucinta la evolución de la planificación y sus objetivos desde los años de la década de 1960.

Tabla 2.36. Planificación Estratégica a través de las décadas (adaptación de Fermín e Higuerey, 2009)

Década 60'	Década 70'	Principios 80'	Década 90'	Fin Siglo XX	Principio Siglo XXI
Planificación para un período de estabilidad y crecimiento.	Planificación para organizaciones en situación de ataque.	Planificación para recortes y racionalización.	Planificación para: 1. Crecimiento rentable 2. Cambio de Normas y Privatizaciones. 3. Mercados mundiales.	Planificación para La deslocalización de la producción. Combinación de estrategias y uso de Instrumentos compartidos.	Estrategias globales. Producción de servicios con estándares globales. Adecuación a los cambios y demandas.

La planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica (París, 1996).

Los componentes de una estrategia organizacional son:

1. Los objetivos de la acción organizacional claramente definidos
2. El plan de acción en el ámbito de la organización total y en el ámbito de las divisiones

3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, marketing, personal, etc.) de la organización
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas

En la *Tabla 2.37*, se representa de forma resumida las ventajas y desventajas que presenta la planificación estratégica.

Tabla 2.37. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica (adaptado de Fermín e Higuerey, 2009)

Ventajas	Desventajas
Ayuda a los gestores a estar orientados hacia el futuro, se ven obligados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los responsables que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planificación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gestores encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse en el momento, sin poder predecir la forma en la que afectará a la organización o parte de ella. La función de la planificación ayuda a los gestores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	El factor externo que influye de manera importante en el proceso de planificación, constituye un elemento impredecible y complejo.
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida "La planificación" quiere decir que los gestores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización esta tratando de lograr.	El tiempo que dispone los gestores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

El proceso de la planificación estratégica tiene como objetivos (París, 1996):

- Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias.
- Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización en relación a las metas a alcanzar por la misma.
- Estar preparado para el futuro.

De esta manera se pueden distinguir tres etapas importantes en el proceso de planificación:

1. DECLARAR y establecer los objetivos que guiarán la actuación de la organización, conceptos ligados ampliamente con los de misión y visión

2. ANALIZAR tanto el entorno externo como el interno de la organización, facilitando entender las oportunidades y favorecer las fortalezas y finalmente
3. EJECUTAR las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados

La Universidad de Stanford plantea en la década de los `60 desarrollar un estudio de las empresas que forman parte de las 500 empresas seleccionadas por la clasificación Fortune 500. Dicho estudio reveló que había una discrepancia del 35% entre los objetivos de las empresas y lo que se llevaba a cabo realmente. La matriz DAFO se desarrolló a partir de los resultados de este estudio, de forma que las personas involucradas en un proyecto consiguieran entenderlo mejor (Krogerus, 2011).

La matriz DAFO es una herramienta creada para la planificación estratégica, de forma que una organización pueda hacer un análisis de las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades reveladas por la información obtenida.

Desde hace dos décadas se está adoptando la matriz DAFO como herramienta que se aplica en muy diversos ámbitos sociales y económicos; algunos ejemplos de instituciones que usan esta matriz son:

- *Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria (semFYC).*
- *Espacio Europeo de Educación Superior (EEES); Unidad de Enfermedades Infecciosas y Medicina Tropical. Hospital Universitario Insular. Las Palmas de Gran Canaria.*
- *Departamento de Ciencias Médicas y Quirúrgicas Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria. España.*
- *Universidad Politécnica de Cataluña, Cátedra UNESCO. Dirección Universitaria.*
- *Centre Tecnològic Forestal de Catalunya.*
- *Área de Economía Agraria E.T.S.II.AA. Palencia. Universidad de Valladolid.*
- *Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, Cuba; Red Estatal de Parques Nacionales.*

A través de la matriz DAFO se alcanza una gran relevancia en la planificación estratégica y en el diagnóstico de necesidades, sin olvidar las propuestas de intervención de forma consensuada

y participativa. Siendo útil esta metodología cuando se trata de impulsar transformaciones estructurales y dinamizar el cambio, procurando una lectura que deberá ser evaluada, usando indicadores propios de la organización.

Plantear ¿por qué usar indicadores para representar la realidad de una organización deportiva, municipal? ¿Es necesario un análisis de eficiencia y eficacia de los servicios que se ofrecerán?, ¿Cuál es la forma correcta de administración de los recursos públicos?, ¿el uso de un instrumento específico mostraría el estado alcanzado en el desarrollo de los objetivos y fines de la planificación de la organización?

Para responder a estas y otras preguntas será necesario adecuar esos indicadores para poder hacer una evaluación de la actuación que se desarrolle en un entorno de economía, eficacia, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad y sostenibilidad (Guinart i Solà, 2003).

La evaluación de la gestión pública debe ser capaz de responder al menos una pregunta.

¿Cómo se conoce lo que se hace en la organización para alcanzar sus objetivos?

Tres elementos claves son los relacionados con el desarrollo de las organizaciones públicas:

Siguiendo a Guinart i Solà

a) El trabajo operativo formado por cuatro elementos:

1. Relevancia: Un indicador debe tener sentido.
2. Efectividad: debe evaluar el grado de obtención de los objetivos.
3. Eficiencia: relacionado con el coste de obtener los resultados deseados.
4. Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos, considerando los factores restrictivos que limitan y restringen la disponibilidad en el tiempo.

b) El trabajo financiero: cubre los aspectos del programa de gastos a lo largo del tiempo.

c) El trabajo de la congruencia: relacionado con la implantación de programas que estén en sintonía con las leyes vigentes, las políticas las regulaciones y los estándares aceptados.

Ahora bien, estos elementos discriminados, de forma que permitan orientar aquellas acciones que se necesiten evaluar, facilitaran en la medida que estén acompañados de claros signos de profesionalidad y alineamiento con los objetivos de la organización.

En la integración de la información dentro de la organización, fuente importante e inagotable, encontramos que es muy útil aprovechar la misma para alejarse de construir una lectura lineal, intentando ver como se interrelaciona con las diferentes partes del todo. De esta manera, desarrollar instrumentos que faciliten el uso de esa información genera un nuevo estadio de desarrollo, y ya no es adquirir algo externo para adaptarlo a la organización, sino que es un instrumento que se desarrolla y adecua de forma autopoietica (Maturana y Varela, 1990).

En este escenario, saber, comprender, reflexionar, aprender y cambiar se consolidan como la mejor alternativa para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo organizacional, facilitando a toda la organización a un continuo crecimiento tanto específico de la función como su desarrollo relacional, ámbito determinante en la productividad y mejora de la calidad de vida de los mismos.

Dos décadas lleva, la administración pública abocada a buscar metodologías para el mejoramiento de la función y la mayor eficiencia y eficacia de la función prestada, adaptando metodologías y programas estandarizados en otras partes del mundo. Seleccionando indicadores que cumplieran con la función de interpretar acciones, referidas fundamentalmente a elementos económicos (Guinart i Solà, 2003).

Esta propuesta, se desarrolla dentro de un modelo que usa indicadores internos y que se conforman con los propios desempeños de las partes que constituyen la organización. Por eso si nos atenemos a la definición de un indicador, decimos que es una unidad de medida de seguimiento y evaluación que permiten relacionar variables claves de la organización, considerando dos parámetros esenciales en la perspectiva de crecimiento y calidad de producción del servicio. Adaptación de la definición dada por AECA (1997).

Seguendo a Guinart i Solà (2003) se reconoce en los indicadores dos funciones básicas:

1. Una función descriptiva, que facilita una información sobre el estado de la actuación.
2. Una función valorativa, que añade a la función descriptiva un juicio de valor tangible.

Estos indicadores deben en primer lugar ser relevantes para la propia gestión, es decir, aportar información para conocer el estado del arte de la materia y de esa manera poder evaluar y tomar decisiones.

Además de ser auditables, es decir que no presenten ambigüedad y que conlleven una demostrada fiabilidad, a esto se le añade que debe ser inequívoco, es decir no conlleve interpretaciones contrapuestas.

El indicador deberá presentar una pertinencia es decir que es adecuado para lo que pretende medir y la información que representa debe estar disponible en el momento que se toman las decisiones. La medida del indicador tiene que ser eficaz o sensible de manera que pueda identificar pequeñas variaciones.

Y finalmente, un indicador debe ser preciso es decir su margen de error debe ser aceptable y debe poseer accesibilidad, es decir que su obtención tiene un coste aceptable (el coste de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída).

Estas condiciones que presentan los indicadores son ampliamente cumplidas por los indicadores seleccionados para la construcción de esta propuesta, y de esa manera se consolidan como marcadores accesibles a nuevas interpretaciones y usos.

En la literatura encontramos multitud de clasificaciones de indicadores según sus diferentes características (Torres, Gacía y Castellanos 2008), pero de forma amplia podemos decir que se agrupan en tres categorías a saber:

- Indicadores “inputs”, indicadores básicos para la evaluación económica, elaboración de contabilidad de costes, ejemplo: gastos presupuestarios.
- Indicadores “outputs”, estos permiten medir el nivel de servicios prestados, ejemplo: número de llamadas atendidas en el servicio de atención al público.
- Indicadores “outcomes”, representan la contribución o el impacto social de un departamento, programa o servicio, pero no económico, sino de eficiencia social

Dentro de esta última categoría (outcomes) situamos esta propuesta, pero la re-direccionamos hacia el desempeño e impacto en la propia organización. Considerando que la propuesta conlleva fundamentalmente el objetivo de dotar a las organizaciones de un instrumento de análisis del desarrollo de los aprendizajes de la organización y para la organización, generando junto a la percepción del clima laboral un indicador que se individualiza como “punto V” y que representa el lugar en la matriz donde se encuentra la organización cuando se vuelcan los datos obtenidos de las variables de las diferentes dimensiones del aprendizaje organizacional y el clima laboral.

El modelo DAFO analiza el ámbito interno y externo mientras que la propuesta que se presenta en este estudio se centra exclusivamente en los elementos de ámbito interno de las organizaciones deportivas. No se establece por tanto el enfrentamiento entre conceptos que representan elementos del ámbito externo y el ámbito interno.

Este modelo propone facilitar el pensamiento estratégico, es decir identifica y permite entender el desarrollo de los aprendizajes y el clima laboral, para desarrollar medidas acordes de las situaciones de compromiso y los diferentes grados de exposición, para intervenir y alcanzar los logros deseados y propuestos.

Dentro de los elementos a considerar para reducir la complejidad de los sistemas imperantes en toda organización, se toman como indicadores los valores de los resultados obtenidos (media de cada una de las dimensiones) en el estudio de las dimensiones del aprendizaje organizacional (Estudio 1) y el indicador de control predictivo que corresponde con la variable (P23) del Estudio 2, la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Los indicadores usados para la representación gráfica del modelo propuesto son los valores medios de las variables V1-V32 del Estudio 1 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y la media de la variable P23 del Estudio 2 Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral. Por lo tanto, resultaría un total de 7 representaciones gráficas, donde se cruzaría cada una de las dimensiones del aprendizaje organizacional y la variable P23.

2.6.3. Definición de conceptos del modelo propuesto

En esta investigación se realiza la re-definición de los componentes de la matriz DAFO, ello implica una re-ubicación de para que su uso y como se hace, de forma que cada uno de los conceptos que lo integran están orientados a representar una posición que llamamos punto V (intersección de las coordenadas) representadas por las variables elegidas como indicadores, (dimensiones del aprendizaje organizacional (7) y P23 de la percepción de la satisfacción del clima laboral) de manera que la organización pueda utilizarlo con el objetivo de obtener una representación de las características que presenta en ese momento y en esa realidad construida la organización.

Para ello los conceptos de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se redefinen adoptando los siguientes significados:

- Debilidades (D). Se consideran a todas aquellas acciones que comprometen y hacen decrecer la eficacia hacia términos de compromiso serio de la organización (ejemplo: utilización del tiempo de trabajo para tareas de interés privado individual; utilización de materias-materiales para uso privado etc.). Acciones que generan discontinuidad en la acción cotidiana. Expresa las deficiencias de cada uno de los individuos que integran la organización, que por proyección se transforma en una característica del conjunto.

Se representa en el gráfico generando el punto V en el cuadrante inferior derecho, y se define cuando los valores que lo determinan están entre 4-7 en el eje (x) de los aprendizajes organizacionales y entre 1-4 en el eje (y) de la percepción de la satisfacción del clima laboral.

- Amenazas (A). Son todas aquellas acciones que provocan un bloqueo en las conductas habituales y una gran confusión, generando una discontinuidad a la acción de nuevos aprendizajes (ejemplo: cambios de decisiones por parte de los cuadros políticos que son diferentes a las decisiones de la dirección o de la gerencia). Es una acción externa a los individuos que interactúan. Se representa en el gráfico generando el punto V en el cuadrante inferior izquierdo, y se define cuando los valores que lo determinan están entre 1-4 en el eje (x) de los aprendizajes organizacionales y entre 1-4 en el eje (y) de la percepción de la satisfacción del clima laboral.
- Fortalezas (F). Son todas aquellas acciones donde la institución se apoya para generar un servicio de calidad basado en el control de las diversas situaciones y donde se producen aprendizajes que sostienen las acciones de eficiencia y eficacia. Permitiendo un fortalecimiento de los aprendizajes anteriores y facilitando la incorporación de los nuevos (ejemplo: incorporación de nuevas metodologías e instrumentos para el desarrollo de la actividad y de la comunicación a todas las partes implicadas). Esta referido al individuo, a sus conocimientos y a su pro-actividad a favor de la organización. Se representa en el gráfico generando el punto V en el cuadrante superior derecho, y se define cuando los valores que lo determinan están entre 4-7 en el eje (x) de los aprendizajes organizacionales y entre 4-7 en el eje (y) de la percepción de la satisfacción del clima laboral.
- Oportunidades (O). Son todas aquellas acciones donde la institución se pone en juego a partir de la percepción de aquellos elementos que le son nuevos y distintos, no rechazándolos, sino buscando entender la razón y consecuencia de su existencia. Generando espacios de crecimiento y aprendizaje continuo. Creando nuevas relaciones y comprendiendo su significado (ejemplo: adopción de nuevas formas de actuar considerando aspectos de situaciones conocidas y generando nuevas actitudes provocadas por nuevos requerimientos). Es siempre una acción externa a los individuos. Se representa en el gráfico generando el punto V en el cuadrante superior izquierdo, y se define cuando los valores que lo determinan están entre 1-4 en el eje (x) de los aprendizajes organizacionales y entre 4-7 en el eje (y) de la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Estas redefiniciones se encuadran dentro del concepto de aproximación, permitiendo contar con una visión de conjunto, formular un diagnóstico y evaluar el estado de la organización. Al mismo tiempo permite indicar si la organización está preparada para llevar adelante sus planes de aplicación de nuevos aprendizajes o en cambio necesita reordenarse y reorientar sus acciones para impulsar su desarrollo.

Cada una de los conceptos que integran la matriz y que se han re-definido, proponen visualizar la parte formal (el diseño) y por otro considerar los hechos (la praxis), dado que la interacción social, la realidad construida, sus imprevistos y las duras condiciones a las que se enfrenta la organización hacen que las mismas no siempre coincidan con los deseos esperados y programados (Etkin, 2009).

El ajustarse más o menos al modelo teórico no significa un mejor o peor posicionamiento de la organización, sino que es un punto de partida de la organización y ésta ha de analizar su situación para facilitar el cambio y los aprendizajes. El posicionamiento resultante no representa un error, sino un proceso de ajuste y desajuste permanente en las relaciones respecto a lo proyectado (Etkin, 2009).

La organización debe analizar ese posicionamiento obtenido y ver si responde a su planteamiento estratégico original. Si coincide significa que está trabajando en ello de la forma más adecuada y con el máximo rendimiento que posee, si no, debe replantearse la forma de aprender en los aspectos que no favorecen sus desarrollos.

La organización es un motor generador de acciones que se construyen y se adaptan, y los individuos (trabajadores, directivos) son parte del mecanismo creador de diferenciación, que permanece alerta a la adquisición de nuevos significados, que a su vez alterarán los caminos descritos previamente y que resignificarán los nuevos conceptos constructivos.

En la *Tabla 2.38.* se presenta la interpretación para cada uno de los cuadrantes desde una perspectiva sistémica.

Tabla 2.38. Interpretación para cada cuadrante

Valoración	Interpretación del resultado de posicionamiento
Cuadrante FORTALEZA	El clima laboral como el nivel de los aprendizajes están correlacionados, la organización puede dar un paso más de conocimiento y proponer nuevos significados de áreas conocidas y plantear nuevos desafíos de adquisición de la calidad en las tareas habituales. Posibilitar, reordenar y facilitar condiciones de excelencia para el logro. Proponer planteamientos evolutivos por equipos de trabajo y encuentros multidisciplinares. Aprovechamiento de un estado de sensibilización para el ajuste y redefinición del concepto de excelencia.
Cuadrante OPORTUNIDAD	La organización deberá evaluar como aprovechar ese clima favorable para aplicar un plan de mejoramiento de los aprendizajes en la organización, guiado por los resultados de los valores obtenidos en cada una de las dimensiones. Considerando que deberá tener como objetivo la transformación de esa oportunidad en una fortaleza.
Cuadrante DEBILIDAD	Esta situación esta marcada por que la organización tiene individuos o departamentos que de forma individual poseen un alto grado de conocimientos que no son compartidos, y eso afecta al clima laboral, es decir que habrá que instrumentar trabajos de grupos y vehiculizar la información por la organización de forma que el clima se transforme a partir de nuevos significados compartidos y tareas desarrolladas en grupos.
Cuadrante AMENAZA	Tanto los aprendizajes, como el clima laboral presentan valores de no construcción de significados compartidos. Es la situación más crítica de una organización, donde hay que arbitrar medios y objetivos que rediseñen la misión y la visión del conjunto. Es el estado donde hay que reconvertir las cualidades y la formación de los trabajadores y del equipo directivo. Es una oportunidad de encontrar un nuevo significado de la organización y una redefinición de las actividades individuales que deben aportar crecimiento a la organización.

2.6.4. Construcción gráfica

Se define por dos ejes que se cortan en sus puntos medios, cada eje tiene un valor de 1 a 7. Resultando cuatro cuadrantes:

Cuadrante superior derecho FORTALEZAS (puntuaciones de clima laboral y dimensiones del aprendizaje organizacional entre valores de 4 a 7).

Cuadrante superior izquierdo OPORTUNIDADES (puntuaciones de clima laboral entre valores de 4 a 7 y dimensiones del aprendizaje organizacional entre valores de 1 a 4).

Cuadrante inferior derecho DEBILIDADES (puntuaciones de clima laboral de valores entre 1 a 4 y dimensiones del aprendizaje organizacional valores entre 4 a 7).

Cuadrante inferior izquierdo AMENAZAS (puntuaciones de clima laboral y dimensiones del aprendizaje organizacional entre valores de 1 a 4).

En la Figura 2.8., se presenta el esquema del gráfico del modelo.

El eje vertical, (eje: Y), se representan los valores-indicadores de la Percepción de la satisfacción del Clima Laboral (valores de la Variable P23) cuyo punto medio es el representado por el valor 4, determinando un estado neutro, coincidiendo con el significado dado en la escala usada en el Estudio 2 como ni bueno ni malo. Presentan hacia abajo los valores 3, 2 y 1, mientras que los valores 5, 6 y 7 están ubicados en la parte superior del eje: Y.

El eje horizontal (eje: X), se representa los valores-indicadores de cada una de las 7 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, el punto de intersección corresponde al valor 4, y coincide con la categoría de la escala usada en el Estudio 1 de: A veces, presentando los valores inferiores al valor 4 hacia la izquierda y los valores superiores al valor 4 hacia la derecha del eje X (Figura 2.8.).

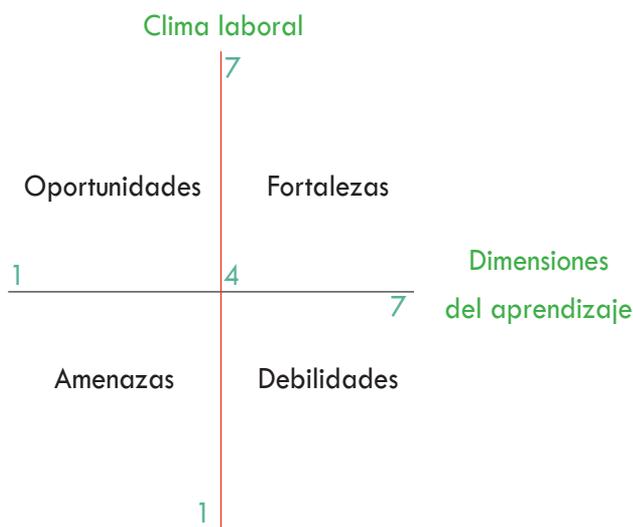


Figura 2.8. Esquema del Modelo Gráfico de análisis (MGA)

Una vez definidos los cuadrantes se dividen en tres zonas de intensidad: (Figura 2.9. y 2.10) para cada cuadrante.

- Zona de máxima intensidad _____
- Zona de intensidad media _____
- Zona de intensidad baja _____

Abreviaturas correspondientes a las diferentes zonas de la matriz:

ZM: zona de máxima intensidad; **Zm:** zona de intensidad media; **ZB:** zona de intensidad baja. Para cada uno de los cuadrantes, dichas abreviaturas irán acompañadas de la primera letra según correspondan por ejemplo, cuadrante de Fortaleza: **ZMF, ZFm y ZBF.**

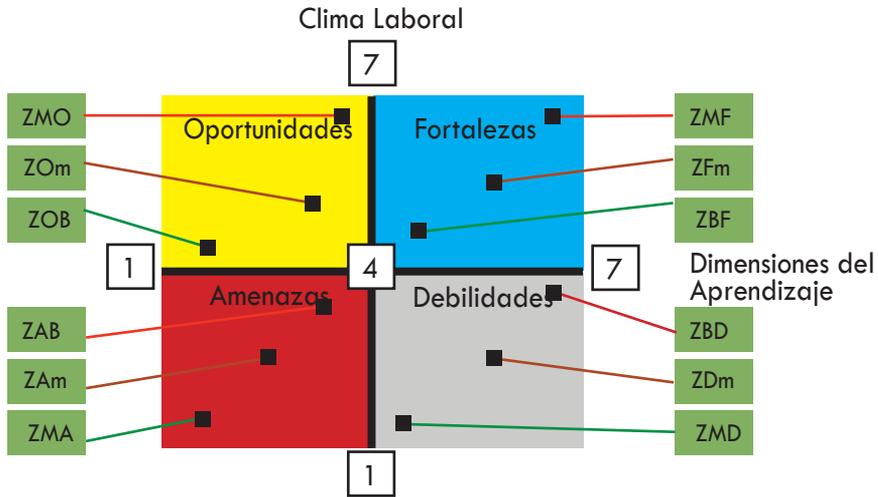


Figura 2.9. Modelo gráfico de análisis. Zonas de lectura

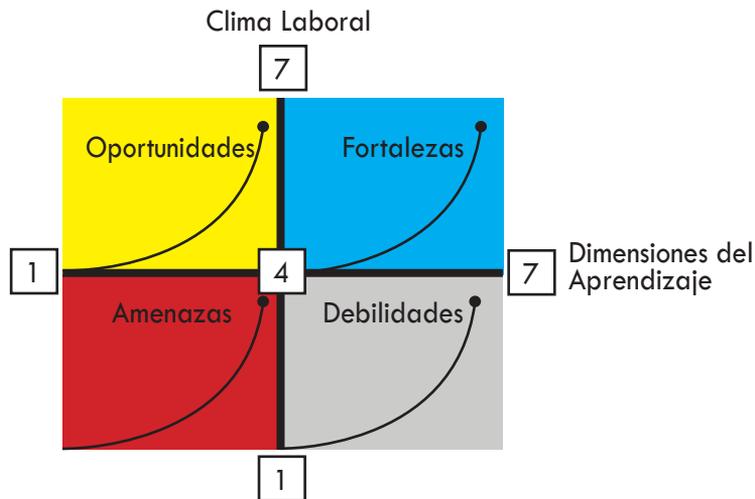


Figura 2.10. Esquema del modelo gráfico de análisis. Líneas de intensidad

Este direccionamiento para cada uno de los cuadrantes determina la lectura para los resultados. Las zonas obtenidas muestran grados de desarrollos, ya sea en el eje: x, como en el eje: y, facilitando las lecturas correspondientes de forma que simplifican las estrategias a adoptar para cada uno de los resultados expresados.



Así mismo son generadoras de visiones más precisas acerca de cada una de las situaciones que se presentan, dado que el punto que queda reflejado (punto V) como encuentro de los indicadores de las Dimensiones del aprendizaje y del Clima laboral, posibilita una síntesis de la situación representada en ese momento.

Con esta propuesta se obtiene un indicador (punto V), que según su ubicación en cada uno de los cuadrantes, representará una intensidad del desarrollo de la organización, teniendo lecturas que son exclusivas y propias para cada uno de los cuadrantes definidos.

De esta manera vemos que en el cuadrante Fortalezas se obtendrán lecturas, que partiendo del centro del modelo (punto M, valor 4 para ambos indicadores) hacia el ángulo superior derecho determinan un (punto V) de más desarrollo a medida que se acerca al extremo superior derecho del cuadrante. Lo que representa una mayor intensidad en la escala de acceso a nuevos aprendizajes y crecimientos. Este cuadrante representa un estadio de desarrollo superior, tanto en aspecto relacional como en el aspecto de la transmisión de los conocimientos existentes, facilitando la contextualización de nuevos significados comunes.

En el cuadrante de Oportunidades las lecturas deberán hacerse de forma que en la medida que el valor se acerca al punto medio en el eje horizontal crece en sentido vertical en el eje vertical, y el punto de mayor intensidad lo determina el encuentro del valor cuatro en el eje: X (dimensiones del aprendizaje) y el valor 7 en el eje: Y (de la percepción de la satisfacción del clima laboral). Cuando los valores del eje X, superan el valor 4 se entra directamente en la menor intensidad del cuadrante Fortalezas. Este cuadrante representa una potente alternativa para usar el desarrollo del clima laboral alcanzado en pos de arbitrar nuevos aprendizajes comunes y estables, facilitando que los encuentros grupales favorezcan la transmisión de conocimientos.

Para el cuadrante de Debilidades la mayor intensidad del (punto V) esta definida por el valor 4 en el eje: Y (percepción de la satisfacción del clima laboral), y por el valor 7 del eje X (Dimensiones del aprendizaje). Este cuadrante representa una transición en lo referente a la percepción de la satisfacción del clima laboral, usando todos los conocimientos existentes para para encaminar acciones tendentes a mejorar la convivencia y la interrelación de los grupos de la organización.

Para el cuadrante de Amenazas la mayor intensidad del (punto V) esta definida por el valor 4 en el eje: Y (percepción de la satisfacción del clima laboral), y por el valor 4 del eje X (Dimensiones del aprendizaje). Este cuadrante representa la mayor incertidumbre de todos los cuadrantes, como la mayor alternativa de posibilidades para establecer líneas de acción para la adquisición de nuevos aprendizajes y desarrollo de la percepción de la satisfacción del clima laboral.

CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez descrita cuál ha sido la metodología y el procedimiento llevado a cabo en la investigación para el estudio; a lo largo de este capítulo, se presentarán los aspectos y resultados más relevantes de los mismos una vez analizados los datos estadísticamente, siguiendo a Thomas y Nelson (2007) y Álvarez (2008). Visauta (1989) nos plantea que la investigación debería ser entendida como un pensamiento crítico, no ser una mera búsqueda de la verdad, sino convertirse en una búsqueda prolongada e intensiva.

3.2. RESULTADOS ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

3.2.1. Introducción

La muestra está compuesta por 388 cuestionarios recogidos durante un período de 4 meses (diciembre 2010-marzo 2011), en 26 Municipios pertenecientes a las cinco Provincias de Castilla-La Mancha. Se han empleado técnicas univariantes, bivariantes y multivariantes para una mejor comprensión del objeto de estudio. En primer lugar se realizó el análisis de las variables sociodemográficas, seguido de las diferentes variables específicas V1-V32 de las 7 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional.

Para el análisis del cuestionario, se realiza un análisis descriptivo de todas las variables de acuerdo a promedios, desviaciones típicas y error estándar. Seguido de la distribución de frecuencias.

3.2.2. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas (variable A - variable G)

En la siguiente *Tabla 3.1.* se indican los parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones empíricas de probabilidad que corresponden a las variables independientes sociodemográficas en cuanto a promedios, desviaciones típicas, y prueba de normalidad Z de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 3.1. Parámetros descriptivos y prueba de normalidad variables sociodemográficas

	Parámetros descriptivos			Diferencias extremas			Z de K-S	Sign Asint. (bilateral)
	N	Media	Desv. típica	Absoluta	Postiva	Negativa		
Sexo	388	1,29	0,456	0,446	0,446	-0,260	8,794	0.000**
Edad	388	2,82	1,422	0,157	0,157	-0,131	3,097	0.000**
Experiencia laboral	388	5,57	2,290	0,224	0,144	-0,224	4,418	0.000**
Nivel de estudios	388	2,37	0,965	0,254	0,254	-0,171	5,012	0.000**
Nivel de preparación técnica	388	2,49	1,465	0,322	0,318	-0,322	6,344	0.000**
Años de trabajo en la organización	388	4,73	2,376	0,167	0,167	-0,163	3,289	0.000**
Departamento	388	3,45	1,034	0,278	0,278	-0,230	5,469	0.000**

** Las variables se aleja significativamente del comportamiento normal. 99% de confianza.

3.2.2.1. Caracterización de la muestra. Variables Sociodemográficas

En la Figura 3.1. se presentan los resultados de las siete variables sociodemográficas, resultados que caracterizan la muestra de las organizaciones deportivas.

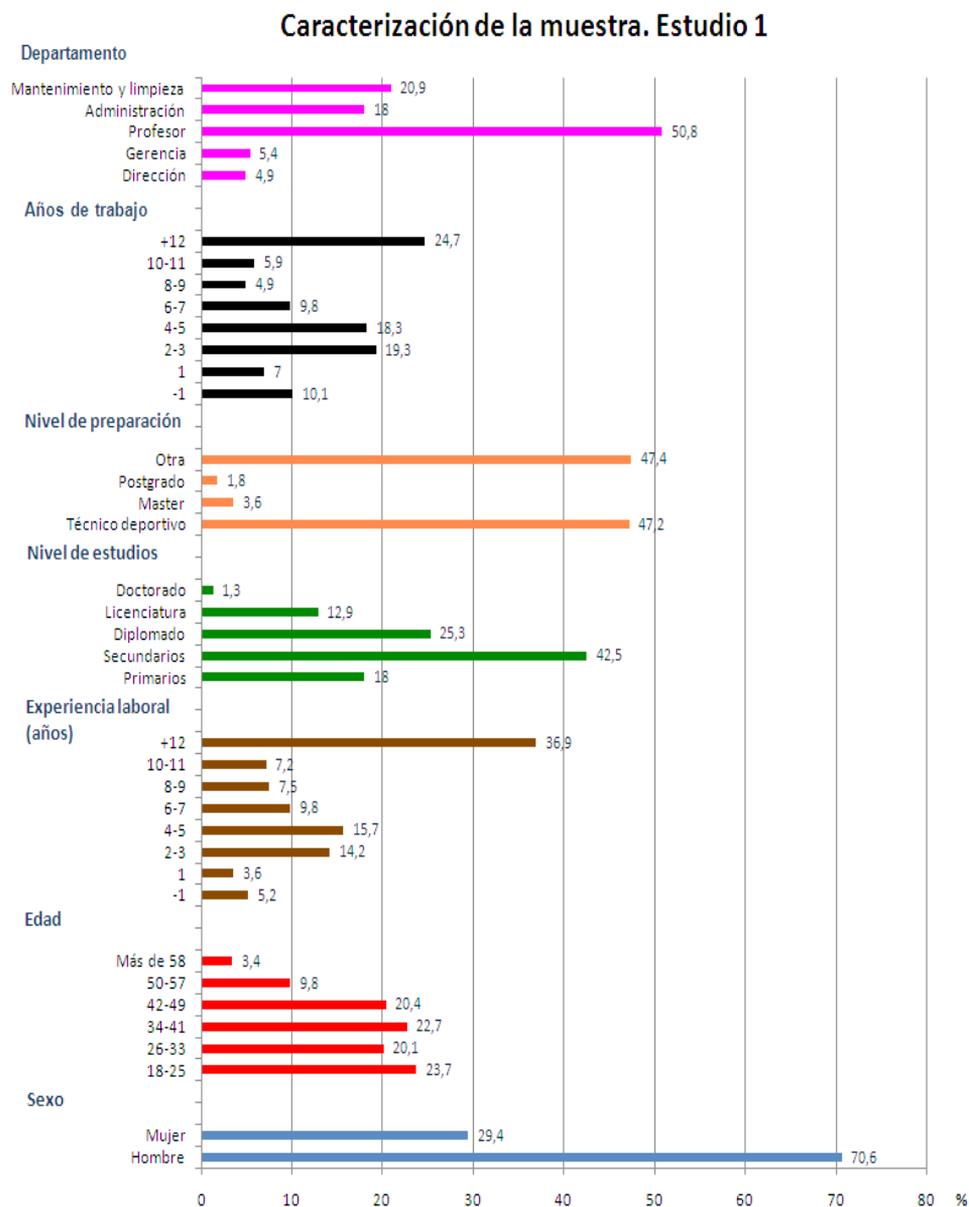


Figura 3.1. Caracterización de la muestra. Organizaciones deportivas (C-L M) Estudio 1

Se realizaron 388 encuestas en Castilla-La Mancha, distribuidas en las cinco provincias, de forma proporcional al número de habitantes en cada uno de los Municipios seleccionados, cumpliéndose satisfactoriamente el diseño muestral realizado. El 53,1% de las mismas se han obtenido de la Provincia de Ciudad Real (*Tabla 3.2.*).

Tabla 3.2. Participación por provincia Estudio 1

PROVINCIA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Albacete	61	15,7	15,7
	Ciudad Real	206	53,1	68,8
	Cuenca	21	5,4	74,2
	Guadalajara	52	13,4	87,6
	Toledo	48	12,4	100,0
	Total	388	100,0	100,0

En la *Figura 3.2.* se observa la participación por Provincia donde destaca la Provincia de Ciudad Real con un 53,1% del total de encuestas realizadas, seguida de la Provincia de Albacete con un 15,7% de participación.

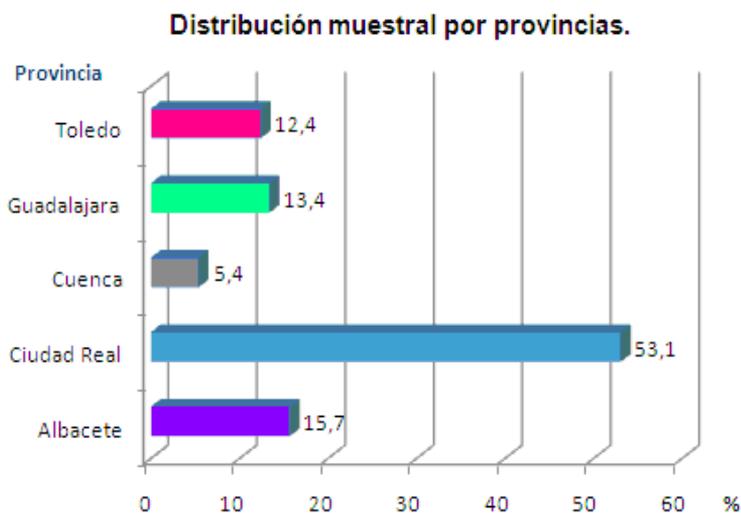


Figura 3.2. Participación en la encuesta por provincia. Estudio 1

En la *Figura 3.3.* se presenta la distribución por municipio, destacándose Daimiel con un 13,4% del total de encuestas y Tomelloso con un 12,9%, ambas seguidas por el Municipio de La Solana 8,5% y Villarrobledo y Azuqueca con un 6,7% respectivamente.

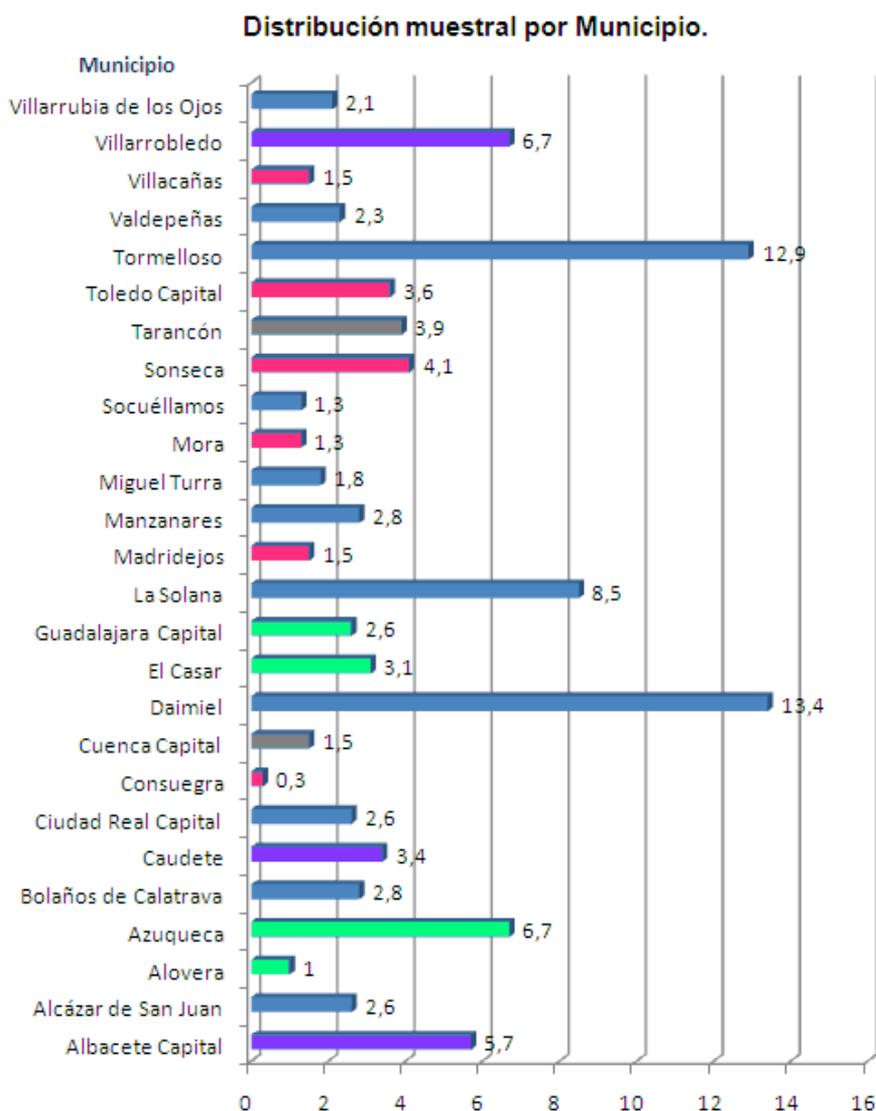


Figura 3.3. Distribución de la muestra por municipio. Estudio 1

Municipios seleccionados en cada provincia y número de encuestas aplicadas en cada uno de ellos ver (ANEXO 11, Estudio 1).

3.2.2.2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables sociodemográficas

El 70,6% de los encuestados es de sexo masculino (274) y 114 mujeres el 29,4% de la muestra (Tabla 3.3. y Figura 3.4.).

Tabla 3.3. Participación en la muestra por sexo

SEXO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	274	70,6 %	70,6 %	70,6
	Mujer	114	29,4 %	29,4 %	100,0 %
	Total	388	100,0 %	100,0 %	



Figura 3.4. Distribución de la muestra por sexo

El 86,9% de los encuestados tienen edades comprendidas entre 18 y 49 años, con un buen balance entre los grupos de edades previstos. Participan 38 trabajadores con edades entre 50 y 57 años (9,8%), y 13 con edades superiores a los 58 años (3,4%) (Tabla 3.4. y Figura 3.5.).

Tabla 3.4. Participación en la muestra por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-25	92	23,7	23,7
	26-33	78	20,1	20,1
	34-41	88	22,7	22,7
	42-49	79	20,4	20,4
	50-57	38	9,8	9,8
	+58	13	3,4	3,4
	Total	388	100,0	100,0

Edad de los trabajadores encuestados

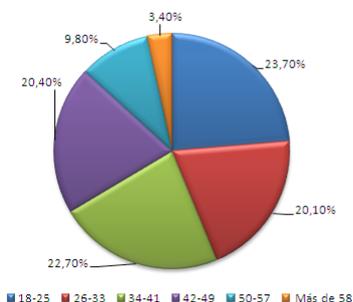


Figura 3.5. Distribución de la muestra por edad

El tiempo de experiencia laboral de los trabajadores participantes es muy variable, y abarca todos los intervalos previstos en la encuesta. Las mayores frecuencias corresponden a trabajadores con 2-3 años de experiencia (14,2%), 4-5 años (15,7%) y con más de 12 años de experiencia (36,9%). (Tabla 3.5. y Figura 3.6.)

Tabla 3.5. Participación en la muestra por tiempo de experiencia laboral (en años)

Tiempo de experiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
-1	20	5,2	5,2	5,2
1	14	3,6	3,6	8,8
2-3	55	14,2	14,2	22,9
4-5	61	15,7	15,7	38,7
6-7	38	9,8	9,8	48,5
8-9	29	7,5	7,5	55,9
10-11	28	7,2	7,2	63,1
>12	143	36,9	36,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

Experiencia laboral de los encuestados

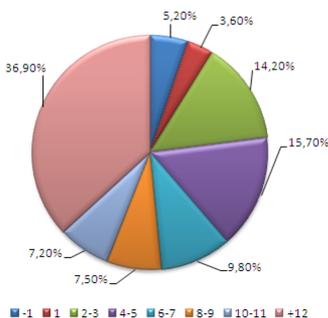


Figura 3.6. Distribución de la muestra por tiempo de experiencia laboral

El nivel de estudio más destacado de los trabajadores encuestados es el nivel secundario (42,5%). Participan 98 diplomados (25,3%), 50 licenciados (12,9%), 5 doctores (1,3%). El 18% de la muestra (70 trabajadores) tiene estudios primarios (Tabla 3.6. y Figura 3.7.).

Tabla 3.6. Participación en la muestra por nivel de estudios

Nivel de estudios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primarios	70	18,0	18,0	18,0
	Secundarios	165	42,5	42,5	60,6
	Diplomado	98	25,3	25,3	85,8
	Licenciatura	50	12,9	12,9	98,7
	Doctorado	5	1,3	1,3	100,0
	Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.7. Distribución de la muestra por nivel de estudios

En cuanto al nivel de preparación técnica se destaca que el 47,2% de los encuestados son técnicos deportivos, 14 poseen titulación master (3,6%), 7 tienen estudios de postgrado (1,8%), y el 47,4% restante tiene preparación técnica diferente a las anteriores (Tabla 3.7. y Figura 3.8.).

Tabla 3.7. Participación en la muestra por nivel de preparación técnica

Nivel de preparación técnica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico deportivo	183	47,2	47,2	47,2
	Master	14	3,6	3,6	50,8
	Postgrado	7	1,8	1,8	52,6
	Otra	184	47,4	47,4	100,0
	Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.8. Distribución de la muestra por nivel de preparación técnica

Participan trabajadores con diferente número de años de trabajo en la organización, que abarca todos los intervalos previstos en la encuesta. Las mayores frecuencias corresponden a duración entre 2-3 años (19,35%), entre 4 y 5 años (18,3%), y con más de 12 años de experiencia (24,7%) (Tabla 3.8. y Figura 3.9.).

Tabla 3.8. Participación en la muestra por años de trabajo en la organización (Antigüedad)

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
-1	39	10,1	10,1	10,1
1	27	7,0	7,0	17,0
2-3	75	19,3	19,3	36,3
4-5	71	18,3	18,3	54,6
6-7	38	9,8	9,8	64,4
8-9	19	4,9	4,9	69,3
10-11	23	5,9	5,9	75,3
>12	96	24,7	24,7	100,0
Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.9. Distribución de la muestra por años trabajados en la organización

La muestra incluye 19 trabajadores del área de dirección (4,9%), 21 del departamento de gerencia (5,4%). La mitad de los encuestados son profesores (50,8%). Participan 81 trabajadores del departamento de Mantenimiento y Limpieza (20,9%) y 70 del área de la administración (18%) (Tabla 3.9. y Figura 3.10.).

Tabla 3.9. Participación en la muestra por departamento de trabajo en la organización

Departamento donde Trabaja	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dirección	19	4,9	4,9	4,9
Gerencia	21	5,4	5,4	10,3
Profesor	197	50,8	50,8	61,1
Administración	70	18,0	18,0	79,1
Mantenimiento y limpieza	81	20,9	20,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

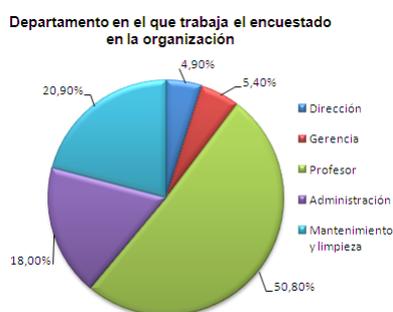


Figura 3.10. Distribución de la muestra por departamento de trabajo en la organización

3.2.2.3. Prueba de Chi cuadrado (X^2) para contraste de las variables sociodemográficas

En la Tabla 3.10. se presenta la Prueba de Chi cuadrado (X^2) para el contraste de las variables sociodemográficas, donde se puede observar que la variable sexo presenta una dependencia significativa del 95% de confianza con las variables Edad y Departamento de trabajo, mientras que una dependencia significativa de un 99% con la variables Nivel de preparación técnica. La edad presenta una dependencia significativa del 99% con todas las variables, la variable experiencia laboral presenta una dependencia significativa a nivel de 95% con la variable Nivel de la Preparación técnica mientras que lo hace con un 99% con las variables Antigüedad y Departamento donde trabaja. La variable Nivel de estudios presenta una dependencia significativa de 99% de confianza con las variables Nivel de Preparación técnica y Departamento donde trabaja. A su vez la variable Nivel de Preparación Técnica y Antigüedad presenta una dependencia significativa, de 99% con la variable Departamento donde trabaja.

Tabla 3.10. Prueba Chi cuadrado (X^2) para contraste de variables sociodemográficas

Variable 1	Variable 2	X^2	Significación
Sexo	Edad	13,426	0.020*
	Tiempo de experiencia laboral	12,402	0.088
	Nivel de estudios	9,156	0.057
	Nivel de preparación técnica	13,254	0.004**
	Años de trabajo en la organización	13,501	0.061
	Departamento en el que trabaja en la Organización	9,525	0.049*
Edad	Tiempo de experiencia laboral	250,383	0.000**
	Nivel de estudios	98,687	0.000**
	Nivel de preparación técnica	72,548	0.000**
	Años de trabajo en la organización	204,598	0.000**
	Departamento en el que trabaja en la Organización	185,893	0.000**
Tiempo de experiencia laboral	Nivel de estudios	38,585	0.088
	Nivel de preparación técnica	33,259	0.020*
	Años de trabajo en la organización	829,955	0.000**
	Departamento en el que trabaja en la Organización	82,736	0.000**
Nivel de estudios	Nivel de preparación técnica	86,973	0.000**
	Años de trabajo en la organización	35,673	0.151
	Departamento en el que trabaja en la Organización	164,302	0.000**
Nivel de preparación técnica	Años de trabajo en la organización	34,090	0.035*
	Departamento en el que trabaja en la Organización	220,426	0.000**
Años de trabajo en la organización	Departamento en el que trabaja en la Organización	80,555	0.000**

*Dependencia significativa, 95% de confianza **Dependencia significativa, 99% de confianza

3.2.2.3.1. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable sexo

La Tabla 3.11. muestra los resultados de la prueba Chi cuadrado (X^2) realizada para determinar el grado de asociación de las variables sociodemográficas que caracterizan a los trabajadores encuestados en el Estudio 1 según la variable sexo.

Tabla 3.11. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable sexo - variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas		X^2	Significación
Sexo trabajador	Edad de los trabajadores	13,426	0.020*
	Tiempo de experiencia laboral	12,402	0.088
	Nivel de estudio de los trabajadores	9,156	0.057
	Nivel de preparación técnica de los trabajadores	13,254	0.004**
	Años de trabajo en la organización	13,501	0.061
	Departamento en el que trabajan los encuestados	9,525	0.049*

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

La relación de la variable sexo y la variable edad de los trabajadores es significativa. Aunque se observa un comportamiento irregular. El mayor porcentaje de sexo femenino y masculino se concentra en el rango de edades comprendido entre los 18 y 25 años, siendo el doble el número de trabajadores de sexo masculino que del sexo femenino en dicho rango. La mayor diferencia entre ambos sexos por categoría edad se presenta en el rango de 50-57 años, donde la presencia masculina es casi seis veces mayor a la femenina (Tabla 3.12.).

Tabla 3.12. Relación entre variable sexo - variable edad

Variable	Sexo		Total	
	Hombre	Mujer		
Edad	18-25	60	32	92
		21,9%	28,1%	23,7%
	26-33	58	20	78
		21,2%	17,5%	20,1%
	34-41	57	31	88
		20,8%	27,2%	22,7%
	42-49	53	26	79
		19,3%	22,8%	20,4%
	50-57	35	3	38
		12,8%	2,6%	9,8%
	>58	11	2	13
		4,0%	1,8%	3,4%
	Total	274	114	388
		100,0%	100,0%	100,0%

Sin embargo, el nivel de preparación técnica es diferente entre hombre y mujeres. Es superior el porcentaje de técnicos deportivos masculinos y los graduados de master y postgrados; así como los que tienen otras preparaciones obteniendo un porcentaje alto que se distribuye entre las especialidades de ofimática con un 92%, riesgos laborales con un 5% y técnica de primeros auxilios y reanimación con un 3% (Tabla 3.13.).

Tabla 3.13. Relación entre variables sexo - variable nivel de preparación técnica

Nivel de Preparación Técnica		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Nivel de preparación técnica	Técnico deportivo	142	41	183
		51,8%	36,0%	47,2%
	Master	12	2	14
		4,4%	1,8%	3,6%
Postgrado	6	1	7	
	2,2%	0,9%	1,8%	
Otra	114	70	184	
	41,6%	61,4%	47,4%	
Total	Total	274	114	388
		100,0%	100,0%	100,0%

Hombres y mujeres muestran diferencias con respecto al departamento al que pertenecen. Los departamentos de dirección y gerencia están básicamente integrados por hombres. Se logra una participación balanceada de profesores y personal de mantenimiento -limpieza. El personal femenino de administración encuestado muestra una participación proporcionalmente superior 24,6% (Tabla 3.14.).

Tabla 3.14. Relación entre variable sexo - variable departamento en el que trabaja

Variable		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Departamento en el que trabaja en la Organización	Dirección	16	3	19
		5,8%	2,6%	4,9%
	Gerencia	19	2	21
		6,9%	1,8%	5,4%
	Profesor	139	58	197
		50,7%	50,9%	50,8%
Administración	42	28	70	
	15,3%	24,6%	18,0%	
Mantenimiento y limpieza	58	23	81	
	21,2%	20,2%	20,9%	
Total	Total	274	114	388
		100,0%	100,0%	100,0%

3.2.2.3.2. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable edad

La *Tabla 3.15.* muestra los resultados de las prueba Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de las variable Edad según las variables sociodemográficas que caracterizan a los trabajadores encuestados en el Estudio 1.

Tabla 3.15. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad del trabajador - variables sociodemográficas

Variables sociodemográficas		X^2	Significación
Edad del trabajador	Tiempo de experiencia laboral	250,383	0.000**
	Nivel de estudio de los trabajadores	98,687	0.000**
	Nivel de preparación técnica de los trabajadores	72,548	0.000**
	Años de trabajo en la organización	204,598	0.000**
	Departamento en el que trabajan los encuestados	185,893	0.000**

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

Como tendencia general se obtiene que estas variables, excepto el nivel de estudios, muestren resultados más favorables a medida que el trabajador tiene mayor edad.

En la *Tabla 3.16.* se observa que un 42,5% de la muestra tiene estudios secundarios, mientras que un 12,9% tienen titulación de licenciatura, siendo el rango de 26-33 años el más destacado con un 21,8% del total de trabajadores con esta titulación. Los Diplomados representan un 25,3% del total de la muestra y destaca también el rango de 26-33 años con 30 trabajadores, representando un 38,5% de todos los trabajadores de este rango de edad.

Tabla 3.16. Relación entre variables edad - variable nivel de estudios

Variable		Edad						Total
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	+58	
Nivel de estudios	Primarios	8	2	14	20	16	10	70
		8,7%	2,6%	15,9%	25,3%	42,1%	76,9%	18,0%
	Secundarios	47	28	44	32	11	3	165
		51,1%	35,9%	50,0%	40,5%	28,9%	23,1%	42,5%
	Diplomado	29	30	17	17	5	0	98
		31,5%	38,5%	19,3%	21,5%	13,2%	,0%	25,3%
	Licenciatura	8	17	12	10	3	0	50
		8,7%	21,8%	13,6%	12,7%	7,9%	,0%	12,9%
	Doctorado	0	1	1	0	3	0	5
		,0%	1,3%	1,1%	,0%	7,9%	,0%	1,3%
Total		92	78	88	79	38	13	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.17.* el mayor número de trabajadores con preparación técnica deportiva representa un 47,2% de la muestra, en el rango de otras titulaciones se concentra el 47,4% de la muestra. El rango de edad más numeroso en la categoría de Técnico deportivo esta representado por los trabajadores con 18-25 años, aunque es mayor el porcentaje de trabajadores con edades comprendidas entre 26-33 años. Para la categoría postgrado el rango de >58 años es la más representativa en porcentaje de todos los rangos de edades con 7,7% .

Tabla 3.17. Relación entre variable edad - variable nivel de preparación técnica

Nivel de preparación técnica		Edad						Total
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
Nivel de preparación técnica	Técnico Deportivo	61	56	30	20	14	2	183
		66,3%	71,8%	34,1%	25,3%	36,8%	15,4%	47,2%
	Master	2	1	3	7	1	0	14
		2,2%	1,3%	3,4%	8,9%	2,6%	,0%	3,6%
	Postgrado	0	0	1	4	1	1	7
		,0%	,0%	1,1%	5,1%	2,6%	7,7%	1,8%
	Otra	29	21	54	48	22	10	184
		31,5%	26,9%	61,4%	60,8%	57,9%	76,9%	47,4%
Total		92	78	88	79	38	13	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.18.* se aprecia que el 50,8% de la muestra esta integrada por profesores destacando el rango de 18-25 años con un 91,3% del mismo, integran la muestra un 20,9% de trabajadores del departamento de Limpieza y Mantenimiento teniendo en la categoría de >58 años un 84,6% del total del rango.

Tabla 3.18. Relación entre variable edad - variable departamento en el que trabaja

Departamento donde trabaja		Edad						Total	
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58		
Departamento en el que trabaja en la Organización	Dirección	1	1	5	8	4	0	19	
		1,1%	1,3%	5,7%	10,1%	10,5%	,0%	4,9%	
	Gerencia	1	11	1	6	2	0	21	
		1,1%	14,1%	1,1%	7,6%	5,3%	,0%	5,4%	
	Profesor	84	54	32	17	9	1	197	
		91,3%	69,2%	36,4%	21,5%	23,7%	7,7%	50,8%	
	Administración	3	9	29	21	7	1	70	
		3,3%	11,5%	33,0%	26,6%	18,4%	7,7%	18,0%	
	Mantenimiento y limpieza	3	3	21	27	16	11	81	
		3,3%	3,8%	23,9%	34,2%	42,1%	84,6%	20,9%	
	Total		92	78	88	79	38	13	388
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.19*. los trabajadores con >12 años de antigüedad se sitúan en el rango de 50-57 años con un 63,2% de dicho rango, siendo estos un 24,7% del total de la muestra, seguidos de los trabajadores comprendidos en el rango de 18-25 años con un 19,3% del total de la muestra representando un 34,8% del rango descrito y en la categoría de 2-3 años de antigüedad.

Tabla 3.19. Relación entre variable edad - variable antigüedad

Antigüedad		Edad					Total	
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-57		>58
Años de trabajo en la organización	-1	20	5	6	6	0	2	39
		21,7%	6,4%	6,8%	7,6%	,0%	15,4%	10,1%
	1	18	4	3	2	0	0	27
		19,6%	5,1%	3,4%	2,5%	,0%	,0%	7,0%
	2-3	32	24	8	5	6	0	75
		34,8%	30,8%	9,1%	6,3%	15,8%	,0%	19,3%
	4-5	18	25	15	9	3	1	71
		19,6%	32,1%	17,0%	11,4%	7,9%	7,7%	18,3%
	6-7	3	10	14	7	0	4	38
		3,3%	12,8%	15,9%	8,9%	,0%	30,8%	9,8%
	8-9	1	4	7	6	1	0	19
		1,1%	5,1%	8,0%	7,6%	2,6%	,0%	4,9%
	10-11	0	2	8	9	4	0	23
		,0%	2,6%	9,1%	11,4%	10,5%	,0%	5,9%
>12	0	4	27	35	24	6	96	
	,0%	5,1%	30,7%	44,3%	63,2%	46,2%	24,7%	
Total		92	78	88	79	38	13	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.20.* se puede observar como el rango de >12 de experiencia laboral es el que esta representado por el mayor porcentaje con 36,9% de la muestra, y el mayor número de trabajadores tiene entre 42-49 años, seguido del rango de 4-5 años de experiencia laboral, con edades comprendidas entre 26-33 años, con un 15,7%, mientras que el rango de 1 año de experiencia laboral es el de menor porcentaje con un 3,6% y edades comprendidas entre 18-49 años.

Tabla 3.20. Relación entre variable edad - variable tiempo de experiencia laboral

Tiempo de experiencia laboral		Edad						Total
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	+58	
Tiempo de experiencia laboral (en años)	-1	16	1	1	1	0	1	20
		17,4%	1,3%	1,1%	1,3%	,0%	7,7%	5,2%
	1	12	1	0	1	0	0	14
		13,0%	1,3%	,0%	1,3%	,0%	,0%	3,6%
	2-3	31	17	5	1	1	0	55
		33,7%	21,8%	5,7%	1,3%	2,6%	,0%	14,2%
	4-5	22	21	11	7	0	0	61
		23,9%	26,9%	12,5%	8,9%	,0%	,0%	15,7%
	6-7	8	15	8	4	1	2	38
		8,7%	19,2%	9,1%	5,1%	2,6%	15,4%	9,8%
	8-9	3	9	8	6	2	1	29
		3,3%	11,5%	9,1%	7,6%	5,3%	7,7%	7,5%
	10-11	0	6	8	8	5	1	28
		,0%	7,7%	9,1%	10,1%	13,2%	7,7%	7,2%
>12	0	8	47	51	29	8	143	
	0%	10,3%	53,4%	64,6%	76,3%	61,5%	36,9%	
Total	92	78	88	79	38	13	388	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

3.2.2.3.3. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable tiempo de experiencia laboral

La *Tabla 3.21.* muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de las variables sociodemográficas que caracterizan a los trabajadores encuestados en el Estudio 1 según el tiempo de experiencia laboral. Se obtiene un alto grado de asociación de las variables Edad, Nivel de preparación Técnica, Años de trabajo en la organización y Departamento, con el tiempo de experiencia laboral.

Tabla 3.21. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable tiempo de experiencia laboral - variables sociodemográficas

Variables sociodemográficas		X^2	Significación
Tiempo de experiencia laboral	Sexo	12,402	.088
	Edad de los trabajadores	250,383	.000**
	Nivel de estudio de los trabajadores	38,585	.088
	Nivel de preparación técnica de los trabajadores	36,259	.020*
Experiencia laboral	Años de trabajo en la organización	829,955	.000**
	Departamento en el que trabajan los encuestados	82,736	.000**

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

En la *Tabla 3.22.* se aprecia que 23,7% del total de la muestra se concentra en la categoría de edades comprendidas entre 18-25 años y el mayor número de trabajadores se encuentran en el rango de 2-3 años de experiencia laboral. El menor porcentaje se localiza en la categoría de >58 años con un 3,4% del total de la muestra.

Tabla 3.22. Relación entre variable tiempo de experiencia laboral - variable edad

		Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
		-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	+12	
Edad	18-25	16	12	31	22	8	3	0	0	92
		80,0%	85,7%	56,4%	36,1%	21,1%	10,3%	,0%	,0%	23,7%
	26-33	1	1	17	21	15	9	6	8	78
		5,0%	7,1%	30,9%	34,4%	39,5%	31,0%	21,4%	5,6%	20,1%
	34-41	1	0	5	11	8	8	8	47	88
		5,0%	,0%	9,1%	18,0%	21,1%	27,6%	28,6%	32,9%	22,7%
	42-49	1	1	1	7	4	6	8	51	79
		5,0%	7,1%	1,8%	11,5%	10,5%	20,7%	28,6%	35,7%	20,4%
	50-57	0	0	1	0	1	2	5	29	38
		,0%	,0%	1,8%	,0%	2,6%	6,9%	17,9%	20,3%	9,8%
	>58	1	0	0	0	2	1	1	8	13
		5,0%	,0%	,0%	,0%	5,3%	3,4%	3,6%	5,6%	3,4%
	Total	20	14	55	61	38	29	28	143	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.23.* el mayor porcentaje esta representado por los titulados de “Otra” titulación con un 47,4%, (92% ofimática, riesgos laborales 5% y primeros auxilios 3%) y seguido por los titulados como Técnicos deportivos con un 47,2%. Siendo el menor porcentaje el representado por la categoría de titulados con postgrado con un 1,8% de la muestra, integrado en un mayor número por el rango de >12 años de experiencia laboral. Los titulados con Master representan un 3,6% de la muestra y se reparte entre los rangos que van desde 2-3 años de experiencia laboral hasta >de 12 años.

Tabla 3.23. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - nivel de preparación técnica

Nivel de preparación técnica	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
Técnico deportivo	10	6	38	32	24	13	9	51	183
	50,0%	42,9%	69,1%	52,5%	63,2%	44,8%	32,1%	35,7%	47,2%
Master	0	0	1	1	1	1	1	9	14
	,0%	,0%	1,8%	1,6%	2,6%	3,4%	3,6%	6,3%	3,6%
Postgrado	0	0	0	0	0	1	0	6	7
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,4%	,0%	4,2%	1,8%
Otra	10	8	16	28	13	14	18	77	184
	50,0%	57,1%	29,1%	45,9%	34,2%	48,3%	64,3%	53,8%	47,4%
Total	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.24.* el mayor porcentaje lo representan los profesores con un 50,8% del total de la muestra con un total de 197 trabajadores, y la categoría de menor representación es la correspondiente a la de Dirección con un 4,9% de la muestra y representada por 19 trabajadores.

Tabla 3.24. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - departamento en el que trabaja

Dpto. en que trabaja	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
Dirección	1	0	0	0	0	1	3	14	19
	5,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,4%	10,7%	9,8%	4,9%
Gerencia	0	0	3	4	2	2	1	9	21
	,0%	,0%	5,5%	6,6%	5,3%	6,9%	3,6%	6,3%	5,4%
Profesor-Monitor	15	13	44	36	24	11	11	43	197
	75,0%	92,9%	80,0%	59,0%	63,2%	37,9%	39,3%	30,1%	50,8%
Administración	0	1	5	8	5	9	4	38	70
	,0%	7,1%	9,1%	13,1%	13,2%	31,0%	14,3%	26,6%	18,0%
Mantenimiento y limpieza	4	0	3	13	7	6	9	39	81
	20,0%	,0%	5,5%	21,3%	18,4%	20,7%	32,1%	27,3%	20,9%
Total	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la *Tabla 3.25.* se presenta la relación de años de experiencia laboral y los años trabajados en la organización siendo la categoría de >12 años la categoría que con un 24% del total de la muestra es la de mayor porcentaje con un total de 96 trabajadores, mientras que la categoría de 8-9 años de experiencia laboral es la de menor porcentaje con un 4,9% de la muestra y un total de 19 trabajadores.

Tabla 3.25. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - años de trabajo en la organización (Antigüedad)

Antigüedad	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
-1	16	2	4	5	3	2	1	6	39
	80,0%	14,3%	7,3%	8,2%	7,9%	6,9%	3,6%	4,2%	10,1%
1	4	8	8	4	1	0	1	1	27
	20,0%	57,1%	14,5%	6,6%	2,6%	,0%	3,6%	,7%	7,0%
2-3	0	4	40	9	5	5	3	9	75
	,0%	28,6%	72,7%	14,8%	13,2%	17,2%	10,7%	6,3%	19,3%
4-5	0	0	3	41	9	4	2	12	71
	,0%	,0%	5,5%	67,2%	23,7%	13,8%	7,1%	8,4%	18,3%
6-7	0	0	0	2	20	4	3	9	38
	,0%	,0%	,0%	3,3%	52,6%	13,8%	10,7%	6,3%	9,8%
8-9	0	0	0	0	0	13	3	3	19
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	44,8%	10,7%	2,1%	4,9%
10-11	0	0	0	0	0	0	14	9	23
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	6,3%	5,9%
>12	0	0	0	0	0	1	1	94	96
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,4%	3,6%	65,7%	24,7%
Total	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.2.3.4. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la Variable nivel de estudios

En la *Tabla 3.26.* se presentan los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de las variables nivel de estudios según las variables sociodemográficas que caracterizan a los trabajadores encuestados en el Estudio 1.

El nivel de estudios del trabajador está estrechamente relacionado con la Edad, el Nivel de preparación técnica y el Departamento en el que trabajan.

Tabla 3.26. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variable sociodemográficas

Variable sociodemográficas		X^2	Significación
Nivel de estudios	Sexo	9,156	.057
	Edad de los trabajadores	98,687	.000**
	Tiempo de experiencia laboral	38,585	.088
	Nivel de preparación técnica de los trabajadores	86,973	.000**
	Años de trabajo en la organización	35,673	.151
	Departamento en el que trabajan los encuestados	164,302	.000**

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

En la *Tabla 3.27.* el valor más alto en porcentaje lo representa el segmento de 18-25 años con un 23,7% , siendo la titulación de Diplomado la de mayor representación de este rango de edad.

El mayor número de trabajadores con titulación de primaria se concentran en el rango de 42-49 años, mientras que los mayores porcentajes de titulados Licenciados lo hacen en el rango de 26-33 años.

Tabla 3.27. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable edad

Variable	Nivel de estudios					Total	
	Primarios	Secundarios	Diplomado	Licenciatura	Doctorado		
Edad	18-25	8 11,4%	47 28,5%	29 29,6%	8 16,0%	0 ,0%	92 23,7%
	26-33	2 2,9%	28 17,0%	30 30,6%	17 34,0%	1 20,0%	78 20,1%
	34-41	14 20,0%	44 26,7%	17 17,3%	12 24,0%	1 20,0%	88 22,7%
	42-49	20 28,6%	32 19,4%	17 17,3%	10 20,0%	0 ,0%	79 20,4%
	50-57	16 22,9%	11 6,7%	5 5,1%	3 6,0%	3 60,0%	38 9,8%
	>58	10 14,3%	3 1,8%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	13 3,4%
		70 100,0%	165 100,0%	98 100,0%	50 100,0%	5 100,0%	388 100,0%

En la *Tabla 3.28.* se observa como el valor mas alto en porcentaje lo representa el segmento de Técnico deportivo con un 47,2% del total de la muestra. La categoría de Diplomados con 61 trabajadores y la categoría con titulación de estudios secundarios con 79 trabajadores representan el mayor número de Técnicos deportivos de la muestra. El menor, el segmento que está representado por los titulados con Estudios de Postgrado con un 1,8% de la muestra. En la categoría “Otra” un 47,4% de la muestra se distribuye en todas las categorías previstas en la encuesta con diferentes porcentajes.

Tabla 3.28. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable nivel de preparación técnica

Variable		Nivel de estudios					Total
		Primarios	Secundarios	Diplomado	Licenciatura	Doctorado	
Nivel de preparación técnica	Técnico deportivo	10 14,3%	79 47,9%	61 62,2%	29 58,0%	4 80,0%	183 47,2%
	Master	0 ,0%	1 ,6%	10 10,2%	3 6,0%	0 ,0%	14 3,6%
	Postgrado	1 1,4%	0 ,0%	3 3,1%	3 6,0%	0 ,0%	7 1,8%
	Otra	59 84,3%	85 51,5%	24 24,5%	15 30,0%	1 20,0%	184 47,4%
Total		70 100,0%	165 100,0%	98 100,0%	50 100,0%	5 100,0%	388 100,0%

En la *Tabla 3.29.* se observa como el valor mas alto en porcentaje lo representa el segmento de profesores con un 50,8 % y con un 4,9 % el menor, el segmento correspondiente a la categoría de Dirección.

Tabla 3.29. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable departamento en el que trabaja

Variable		Nivel de estudios					Total
		Primarios	Secundarios	Diplomado	Licenciatura	Doctorado	
Departamento en el que trabaja en la Organización	Dirección	0 ,0%	2 1,2%	8 8,2%	7 14,0%	2 40,0%	19 4,9%
	Gerencia	0 ,0%	4 2,4%	8 8,2%	9 18,0%	0 ,0%	21 5,4%
	Profesor	18 25,7%	86 52,1%	64 65,3%	27 54,0%	2 40,0%	197 50,8%
	Administración	7 10,0%	39 23,6%	16 16,3%	7 14,0%	1 20,0%	70 18,0%
	Mantenimiento y limpieza	45 64,3%	34 20,6%	2 2,0%	0 ,0%	0 ,0%	81 20,9%
	Total	70 100,0%	165 100,0%	98 100,0%	50 100,0%	5 100,0%	388 100,0%

3.2.2.3.5. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la variable años trabajados en la organización (antigüedad)

La *Tabla 3.30.* muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de los años de trabajo en la organización y las variables sociodemográficas que caracterizan a los trabajadores encuestados en el Estudio 1.

Tabla 3.30. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable antigüedad - variables sociodemográficas

Contraste. Variables sociodemográficas -Variable Antigüedad		X^2	Significación
Años de trabajo en la organización	Sexo	13,501	.061
	Edad de los trabajadores	204,598	.000**
	Tiempo de experiencia laboral	829,955	.000**
	Nivel de estudio de los trabajadores	35,673	.151
	Nivel de preparación técnica de los trabajadores	34,090	.035*
	Departamento en el que trabajan los encuestados	80,555	.000**

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

En la *Tabla 3.31.* se observa como el valor más alto en porcentaje lo representa el segmento de 18-25 años con un 23,7% y una antigüedad de 1 año siendo el 66,7% del rango descrito y con un 3,4% del total de la muestra el menor, representado por el segmento de >de 58 años. El rango de 42-49 años de edad representan el segmento de 10-11 años de antigüedad siendo el porcentaje más alto de dicha categoría con un (39,1%).

Tabla 3.31. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable edad

Variable	Años de trabajo en la organización								Total	
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12		
Edad	18-25	20	18	32	18	3	1	0	0	92
		51,3%	66,7%	42,7%	25,4%	7,9%	5,3%	,0%	,0%	23,7%
	26-33	5	4	24	25	10	4	2	4	78
		12,8%	14,8%	32,0%	35,2%	26,3%	21,1%	8,7%	4,2%	20,1%
	34-41	6	3	8	15	14	7	8	27	88
		15,4%	11,1%	10,7%	21,1%	36,8%	36,8%	34,8%	28,1%	22,7%
	42-49	6	2	5	9	7	6	9	35	79
15,4%		7,4%	6,7%	12,7%	18,4%	31,6%	39,1%	36,5%	20,4%	
50-57	0	0	6	3	0	1	4	24	38	
	,0%	,0%	8,0%	4,2%	,0%	5,3%	17,4%	25,0%	9,8%	
+58	2	0	0	1	4	0	0	6	13	
	5,1%	,0%	,0%	1,4%	10,5%	,0%	,0%	6,3%	3,4%	
Total	39	27	75	71	38	19	23	96	388	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

En la *Tabla 3.32.* se observa como el valor más alto en porcentaje lo representa el segmento de profesores con un 50,8% representando un 72% de todos los trabajadores con 2-3 años de antigüedad, con un 4,9% el menor del total de la muestra el segmento correspondiente a Dirección siendo el 13,5% del total de la categoría con una antigüedad de >12 años, mientras que el 29,2% esta representado por los trabajadores pertenecientes al departamento de Limpieza y Mantenimiento teniendo >12 años de antigüedad.

Tabla 3.32. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable departamento en el que trabaja

Variable		Antigüedad							Total	
		-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11		>12
Departamento en el que trabaja en la Organización	Dirección	0 ,0%	1 3,7%	0 ,0%	0 ,0%	2 5,3%	1 5,3%	2 8,7%	13 13,5%	19 4,9%
	Gerencia	0 ,0%	2 7,4%	4 5,3%	4 5,6%	3 7,9%	0 ,0%	0 ,0%	8 8,3%	21 5,4%
	Profesor	24 61,5%	18 66,7%	54 72,0%	47 66,2%	15 39,5%	7 36,8%	9 39,1%	23 24,0%	197 50,8%
	Administración	6 15,4%	4 14,8%	7 9,3%	9 12,7%	8 21,1%	7 36,8%	5 21,7%	24 25,0%	70 18,0%
	Mantenimiento y limpieza	9 23,1%	2 7,4%	10 13,3%	11 15,5%	10 26,3%	4 21,1%	7 30,4%	28 29,2%	81 20,9%
	Total	39 100,0%	27 100,0%	75 100,0%	71 100,0%	38 100,0%	19 100,0%	23 100,0%	96 100,0%	388 100,0%

En la *Tabla 3.33.* se observa como el valor más alto en porcentaje lo representa el segmento de técnico deportivo con un 47,2% y con un 1,8% el menor el segmento de estudios de postgrado.

Tabla 3.33. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable preparación técnica

Variable		Años de trabajo en la organización							Total	
		-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11		>12
Nivel de preparación técnica	Técnico Deportivo	16 41,0%	15 55,6%	45 60,0%	40 56,3%	14 36,8%	8 42,1%	7 30,4%	38 39,6%	183 47,2%
	Master	0 ,0%	0 ,0%	1 1,3%	2 2,8%	2 5,3%	0 ,0%	1 4,3%	8 8,3%	14 3,6%
	Postgrado	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,4%	1 2,6%	0 ,0%	0 ,0%	5 5,2%	7 1,8%
	Otra	23 59,0%	12 44,4%	29 38,7%	28 39,4%	21 55,3%	11 57,9%	15 65,2%	45 46,9%	184 47,4%
	Total	39 100,0%	27 100,0%	75 100,0%	71 100,0%	38 100,0%	19 100,0%	23 100,0%	96 100,0%	388 100,0%

En la *Tabla 3.34.* se observa como el valor más alto en porcentaje lo representa el segmento de >12 años con un 36,9% y con un 3,6% el menor el segmento de 1 año de experiencia laboral.

Tabla 3.34. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable tiempo de experiencia laboral

Variable		Años de trabajo en la organización							Total	
		-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11		+12
A n t i g ü e d a d e n a ñ o s	-1	16	4	0	0	0	0	0	0	20
		41,0%	14,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,2%
	1	2	8	4	0	0	0	0	0	14
		5,1%	29,6%	5,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,6%
	2-3	4	8	40	3	0	0	0	0	55
		10,3%	29,6%	53,3%	4,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	14,2%
	4-5	5	4	9	41	2	0	0	0	61
		12,8%	14,8%	12,0%	57,7%	5,3%	,0%	,0%	,0%	15,7%
	6-7	3	1	5	9	20	0	0	0	38
		7,7%	3,7%	6,7%	12,7%	52,6%	,0%	,0%	,0%	9,8%
8-9	2	0	5	4	4	13	0	1	29	
	5,1%	,0%	6,7%	5,6%	10,5%	68,4%	,0%	1,0%	7,5%	
10-11	1	1	3	2	3	3	14	1	28	
	2,6%	3,7%	4,0%	2,8%	7,9%	15,8%	60,9%	1,0%	7,2%	
>12	6	1	9	12	9	3	9	94	143	
	15,4%	3,7%	12,0%	16,9%	23,7%	15,8%	39,1%	97,9%	36,9%	
Total		39	27	75	71	38	19	23	96	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.3 Análisis descriptivo de las variables V1-V32

3.2.3.1. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variable V1-V32

Se evalúa cada pregunta entre 1 y 7.

V1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.

La frecuencia más destacada con un 32,5%, es para el valor 5, Generalmente, seguido del valor 4 con un 20,9%. El valor menos destacado con un 2,8% se corresponde con el valor 1, Nunca. (Tabla 3.35. y Figura 3.11.).

Tabla 3.35. Frecuencia de respuesta variable V1 del cuestionario

	Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Nunca	11	2,8	2,8	2,8
	2 Poco frecuente	29	7,5	7,5	10,3
	3 Ocasionalmente	46	11,9	11,9	22,2
	4 A veces	81	20,9	20,9	43,0
	5 Generalmente	126	32,5	32,5	75,5
	6 Casi siempre	57	14,7	14,7	90,2
	7 Siempre	38	9,8	9,8	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

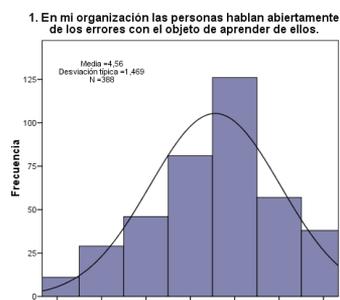


Figura 3.11. Frecuencia de respuesta variable V1 del cuestionario

V2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.

La frecuencia más destacada con un 34,3%, es para el valor 5, Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 25,5%. El valor menos destacado con un 1,8% se corresponde con el valor 1, Nunca. (Tabla 3.36. y Figura 3.12.).

Tabla 3.36. Frecuencia de respuesta variable V2 del cuestionario

	Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Nunca	7	1,8	1,8	1,8
	2 Poco frecuente	30	7,7	7,7	9,5
	3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	20,9
	4 A veces	99	25,5	25,5	46,4
	5 Generalmente	133	34,3	34,3	80,7
	6 Casi siempre	48	12,4	12,4	93,0
	7 Siempre	27	7,0	7,0	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

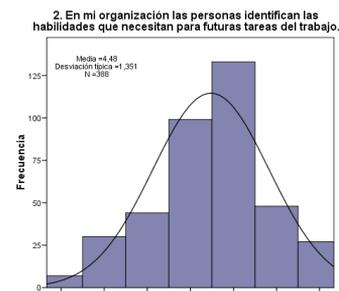


Figura 3.12. Histograma variable V2 del cuestionario

V3. En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender.

La frecuencia más destacada con un 30,9%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi Siempre y 7 Siempre con un 17,3% y 17,0 respectivamente. El valor menos destacado con un 0,8% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.37. y Figura 3.13.).

Tabla 3.37. Frecuencia de respuesta variable V3 del cuestionario

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	3	0,8	0,8	0,8
2 Poco frecuente	21	5,4	5,4	6,2
3 Ocasionalmente	37	9,5	9,5	15,7
4 A veces	74	19,1	19,1	34,8
5 Generalmente	120	30,9	30,9	65,7
6 Casi siempre	67	17,3	17,3	83,0
7 Siempre	66	17,0	17,0	100,0
Total	388	100,0	100,0	

3. En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender.

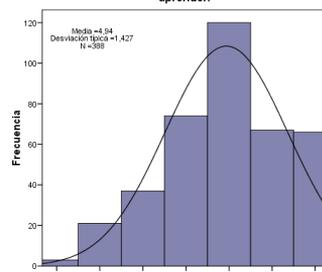


Figura 3.13. Histograma variable V3 del cuestionario

V4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.

La frecuencia más destacada con un 21,6%, es para el valor 2 Poco frecuente, seguido del valor 1 Nunca con un 19,8%. El valor menos destacado con un 4,1% se corresponde con el valor 7 Siempre (Tabla 3.38. y Figura 3.14.).

Tabla 3.38. Frecuencia de respuesta variable V4 del cuestionario

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	77	19,8	19,8	19,8
2 Poco frecuente	84	21,6	21,6	41,5
3 Ocasionalmente	51	13,1	13,1	54,6
4 A veces	62	16,0	16,0	70,6
5 Generalmente	66	17,0	17,0	87,6
6 Casi siempre	32	8,2	8,2	95,9
7 Siempre	16	4,1	4,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.

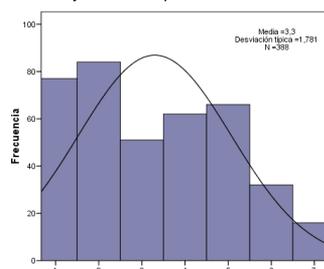


Figura 3.14. Histograma variable V4 del cuestionario

V5. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.

La frecuencia más destacada con un 31,4%, es para el valor 4 A veces seguido del valor 5 Generalmente con un 23,5%. El valor menos destacado con un 3,4% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.39. y Figura 3.15.).

Tabla 3.39. Frecuencia de respuesta variable V5 del cuestionario

	Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Nunca	13	3,4	3,4	3,4
	2 Poco frecuente	40	10,3	10,3	13,7
	3 Ocasionalmente	62	16,0	16,0	29,6
	4 A veces	122	31,4	31,4	61,1
	5 Generalmente	91	23,5	23,5	84,5
	6 Casi siempre	47	12,1	12,1	96,6
	7 Siempre	13	3,4	3,4	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

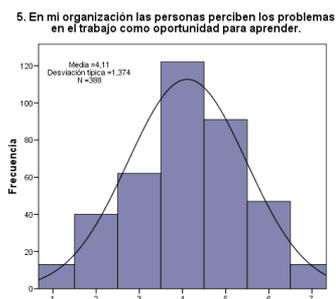


Figura 3.15. Histograma variable V5 del cuestionario

V6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

La frecuencia más destacada con un 22,9%, es para el valor 2 Poco frecuente seguido del valor 1 Nunca con un 20,6%. El valor menos destacado con un 4,4% se corresponde con el valor 7 Siempre (Tabla 3.40. y Figura 3.16.).

Tabla 3.40. Frecuencia de respuesta variable V6 del cuestionario

	Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Nunca	80	20,6	20,6	20,6
	2 Poco frecuente	89	22,9	22,9	43,6
	3 Ocasionalmente	52	13,4	13,4	57,0
	4 A veces	58	14,9	14,9	71,9
	5 Generalmente	59	15,2	15,2	87,1
	6 Casi siempre	33	8,5	8,5	95,6
	7 Siempre	17	4,4	4,4	100,0
	Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.16. Histograma variable V6 del cuestionario

V7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

La frecuencia más destacada con un 27,6%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 19,1%. El valor menos destacado con un 4,1% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.41. y Figura 3.17.).

Tabla 3.41. Frecuencia de respuesta variable V7 del cuestionario

Variable V7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	16	4,1	4,1	4,1
2 Poco frecuente	47	12,1	12,1	16,2
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	27,6
4 A veces	74	19,1	19,1	46,6
5 Generalmente	107	27,6	27,6	74,2
6 Casi siempre	66	17,0	17,0	91,2
7 Siempre	34	8,8	8,8	100,0
Total	388	100,0	100,0	

7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

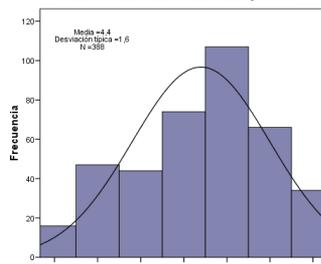


Figura 3.17. Histograma variable V7 del cuestionario

V8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

La frecuencia más destacada con un 29,6%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6. Casi Siempre con un 22,9%. El valor menos destacado con un 1% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.42. y Figura 3.18.).

Tabla 3.42. Frecuencia de respuesta variable V8 del cuestionario

Variable V8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	4	1,0	1,0	1,0
2 Poco frecuente	29	7,5	7,5	8,5
3 Ocasionalmente	38	9,8	9,8	18,3
4 A veces	79	20,4	20,4	38,7
5 Generalmente	115	29,6	29,6	68,3
6 Casi siempre	89	22,9	22,9	91,2
7 Siempre	34	8,8	8,8	100,0
Total	388	100,0	100,0	

8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

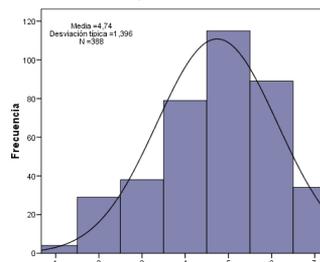


Figura 3.18. Histograma variable V8 del cuestionario

V9. En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.

La frecuencia más destacada con un 26,5%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 19,8%. El valor menos destacado con un 4,1% se corresponde con el valor 1 Nunca. (Tabla 3.43. y Figura 3.19.)

Tabla 3.43. Frecuencia de respuesta variable V9 del cuestionario

Variable V9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	16	4,1	4,1	4,1
2 Poco frecuente	51	13,1	13,1	17,3
3 Ocasionalmente	38	9,8	9,8	27,1
4 A veces	77	19,8	19,8	46,9
5 Generalmente	103	26,5	26,5	73,5
6 Casi siempre	55	14,2	14,2	87,6
7 Siempre	48	12,4	12,4	100,0
Total	388	100,0	100,0	

9. En mi organización se alienta a las personas a que pregunten ¿por qué? sin importar el puesto en la organización.

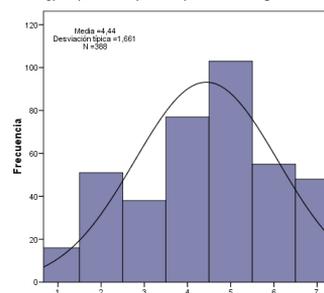


Figura 3.19. Histograma variable V9 del cuestionario

V10. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

La frecuencia más destacada con un 27,8%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 22,4%. El valor menos destacado con un 2,3% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.44. y Figura 3.20.).

Tabla 3.44. Frecuencia de respuesta variable V10 del cuestionario

Variable V10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	9	2,3	2,3	2,3
2 Poco frecuente	31	8,0	8,0	10,3
3 Ocasionalmente	43	11,1	11,1	21,4
4 A veces	87	22,4	22,4	43,8
5 Generalmente	108	27,8	27,8	71,6
6 Casi siempre	72	18,6	18,6	90,2
7 Siempre	38	9,8	9,8	100,0
Total	388	100,0	100,0	

10. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

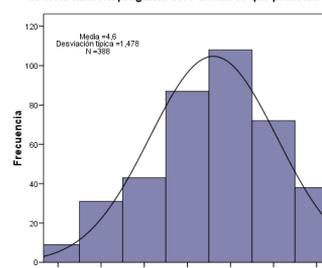


Figura 3.20. Histograma variable V10 del cuestionario

V11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

La frecuencia más destacada con un 37,9%, es para el valor 7 Siempre, seguido del valor 5 Generalmente con un 27,6%. El valor menos destacado con un 0,3% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.45. y Figura 3.21.).

Tabla 3.45. Frecuencia de respuesta variable V11 del cuestionario

Variable V11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	1	0,3	0,3	0,3
2 Poco frecuente	8	2,1	2,1	2,3
3 Ocasionalmente	12	3,1	3,1	5,4
4 A veces	31	8,0	8,0	13,4
5 Generalmente	107	27,6	27,6	41,0
6 Casi siempre	82	21,1	21,1	62,1
7 Siempre	147	37,9	37,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

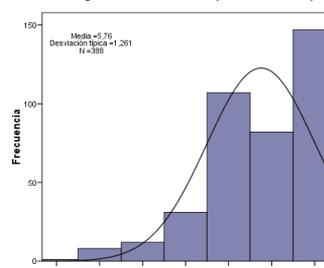


Figura 3.21. Histograma variable V11 del cuestionario

V12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

La frecuencia más destacada con un 29,4%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4. A veces con un 20,6%. El valor menos destacado con un 2,1% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.46. y Figura 3.22.).

Tabla 3.46. Frecuencia de respuesta variable V12 del cuestionario

Variable V12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	8	2,1	2,1	2,1
2 Poco frecuente	28	7,2	7,2	9,3
3 Ocasionalmente	35	9,0	9,0	18,3
4 A veces	80	20,6	20,6	38,9
5 Generalmente	114	29,4	29,4	68,3
6 Casi siempre	73	18,8	18,8	87,1
7 Siempre	50	12,9	12,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellas.

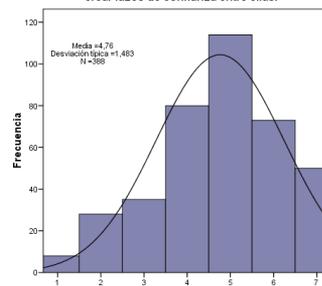


Figura 3.22. Histograma variable V12 del cuestionario

V13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

La frecuencia más destacada con un 22,7%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi siempre, con un 22,4%. El valor menos destacado con un 1,8% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.47. y Figura 3.23.).

Tabla 3.47. Frecuencia de respuesta variable V13 del cuestionario

Variable V13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	7	1,8	1,8	1,8
2 Poco frecuente	44	11,3	11,3	13,1
3 Ocasionalmente	33	8,5	8,5	21,6
4 A veces	79	20,4	20,4	42,0
5 Generalmente	88	22,7	22,7	64,7
6 Casi siempre	87	22,4	22,4	87,1
7 Siempre	50	12,9	12,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

13. En mi organización los grupos/equipos tienen la libertad de adaptar sus metas/objetivos según sea necesario.

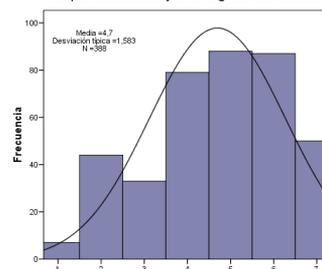


Figura 3.23. Histograma variable V13 del cuestionario

V14. En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.

La frecuencia más destacada con un 31,2%, es para el valor 7 Siempre, seguido del valor 6 Casi Siempre con un 23,5%. El valor menos destacado con un 1,8% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.48. y Figura 3.24.).

Tabla 3.48. Frecuencia de respuesta variable V14 del cuestionario

Variable V14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	7	1,8	1,8	1,8
2 Poco frecuente	24	6,2	6,2	8,0
3 Ocasionalmente	22	5,7	5,7	13,7
4 A veces	43	11,1	11,1	24,7
5 Generalmente	80	20,6	20,6	45,4
6 Casi siempre	91	23,5	23,5	68,8
7 Siempre	121	31,2	31,2	100,0
Total	388	100,0	100,0	

14. En mi organización a las personas miembros de los grupos/equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias

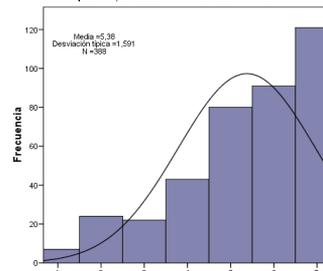


Figura 3.24. Histograma variable V14 del cuestionario

V15. En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.

La frecuencia más destacada con un 36,1%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 20,9%. El valor menos destacado con un 1 % se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.49 y Figura 3.25.).

Tabla 3.49. Frecuencia de respuesta variable V15 del cuestionario

Variable V15	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	4	1	1	1
2 Poco frecuente	14	3,6	3,6	4,6
3 Ocasionalmente	38	9,8	9,8	14,4
4 A veces	81	20,9	20,9	35,3
5 Generalmente	140	36,1	36,1	71,4
6 Casi siempre	73	18,8	18,8	90,2
7 Siempre	38	9,8	9,8	100,0
Total	388	100,0	100,0	

15. En mi organización los grupos/equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes

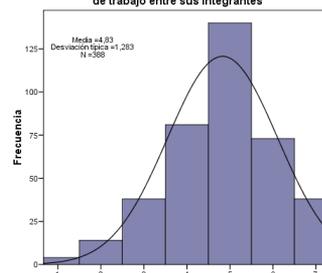


Figura 3.25. Histograma variable V15 del cuestionario

V16. En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.

La frecuencia más destacada con un 30,4%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4. A veces con un 25,8%. El valor menos destacado con un 1,5% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.50. y Figura 3.26.).

Tabla 3.50. Frecuencia de respuesta variable V16 del cuestionario

Variable V16	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	6	1,5	1,5	1,5
2 Poco frecuente	40	10,3	10,3	11,9
3 Ocasionalmente	45	11,6	11,6	23,5
4 A veces	100	25,8	25,8	49,2
5 Generalmente	118	30,4	30,4	79,6
6 Casi siempre	57	14,7	14,7	94,3
7 Siempre	22	5,7	5,7	100,0
Total	388	100,0	100,0	

16. En mi organización los grupos/equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos

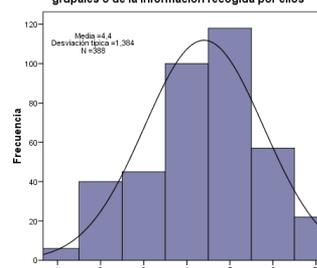


Figura 3.26. Histograma variable V16 del cuestionario

V17. En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.

La frecuencia más destacada con un 24%, es para el valor 2 Poco frecuente, seguido del valor 5 Generalmente con un 17,5%. El valor menos destacado con un 5,9% se corresponde con el valor 7 Siempre (Tabla 3.51. y Figura 3.27.).

Tabla 3.51. Frecuencia de respuesta variable V17 del cuestionario

Variable V17	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	66	17	17	17
2 Poco frecuente	93	24	24	41
3 Ocasionalmente	36	9,3	9,3	50,3
4 A veces	62	16,0	16,0	66,2
5 Generalmente	68	17,5	17,5	83,8
6 Casi siempre	40	10,3	10,3	94,1
7 Siempre	23	5,9	5,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

17. En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo/equipo.

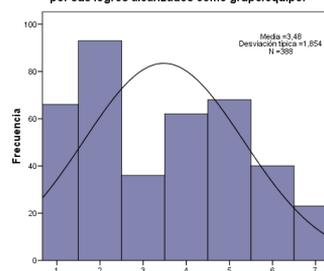


Figura 3.27. Histograma variable V17 del cuestionario

V18. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

La frecuencia más destacada con un 20,6%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 18,8%. El valor menos destacado con un 4,9% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.52. y Figura 3.28.).

Tabla 3.52. Frecuencia de respuesta variable V18 del cuestionario

Variable V18	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	19	4,9	4,9	4,9
2 Poco frecuente	65	16,8	16,8	21,6
3 Ocasionalmente	52	13,4	13,4	35,1
4 A veces	73	18,8	18,8	53,9
5 Generalmente	80	20,6	20,6	74,5
6 Casi siempre	62	16	16	90,5
7 Siempre	37	9,5	9,5	100,0
Total	388	100,0	100,0	

18. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

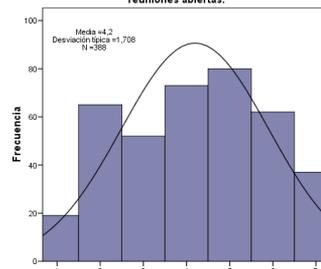


Figura 3.28. Histograma variable V18 del cuestionario

V19. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

La frecuencia más destacada con un 26,0%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi siempre con un 20,9%. El valor menos destacado con un 1,5% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.53. y Figura 3.29.).

Tabla 3.53 Frecuencia de respuesta variable V19 del cuestionario

Variable V19	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	6	1,5	1,5	1,5
2 Poco frecuente	28	7,2	7,2	8,8
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	20,1
4 A veces	70	18,0	18,0	38,1
5 Generalmente	101	26,0	26,0	64,2
6 Casi siempre	81	20,9	20,9	85,1
7 Siempre	58	14,9	14,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

19. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

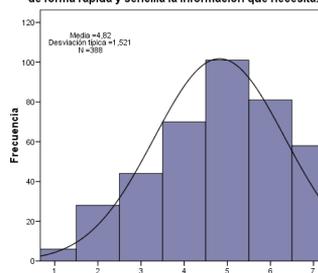


Figura 3.29. Histograma variable V19 del cuestionario

V20. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

Las frecuencias más destacada con un 19,1%, son para los valores 5 Generalmente y 2 Poco frecuente seguido del valor 4 A veces con un 18,3%. El valor menos destacado con un 4,1% se corresponde con el valor 7 Siempre (Tabla 3.54. y Figura 3.30.).

Tabla 3.54. Frecuencia de respuesta variable V20 del cuestionario

Variable V20	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	54	13,9	13,9	13,9
2 Poco frecuente	74	19,1	19,1	33,0
3 Ocasionalmente	53	13,7	13,7	46,6
4 A veces	71	18,3	18,3	64,9
5 Generalmente	74	19,1	19,1	84,0
6 Casi siempre	46	11,9	11,9	95,9
7 Siempre	16	4,1	4,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

20. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

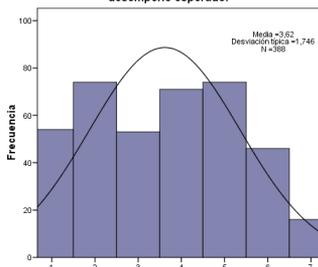


Figura 3.30. Histograma variable V20 del cuestionario

V21. En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.

La frecuencia más destacada con un 19,3%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 18,8%. El valor menos destacado con un 6,7% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.55. y Figura 3.31.).

Tabla 3.55. Frecuencia de respuesta variable V21 del cuestionario

Variable V21	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	26	6,7	6,7	6,7
2 Poco frecuente	72	18,6	18,6	25,3
3 Ocasionalmente	51	13,1	13,1	38,4
4 A veces	73	18,8	18,8	57,2
5 Generalmente	75	19,3	19,3	76,5
6 Casi siempre	60	15,5	15,5	92,0
7 Siempre	31	8,0	8,0	100,0
Total	388	100,0	100,0	

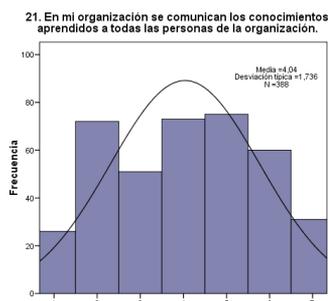


Figura 3.31. Histograma variable V21 del cuestionario

V22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada

La frecuencia más destacada con un 25,5%, es para el valor, 1 Nunca, seguido del valor 2 Poco frecuente 19,6%. El valor menos destacado con un 6,4% se corresponde con el valor 3 Ocasionalmente (Tabla 3.56. y Figura 3.32.).

Tabla 3.56. Frecuencia de respuesta variable V22 del cuestionario

Variable V22	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	99	25,5	25,5	25,5
2 Poco frecuente	76	19,6	19,6	45,1
3 Ocasionalmente	25	6,4	6,4	51,5
4 A veces	46	11,9	11,9	63,4
5 Generalmente	61	15,7	15,7	79,1
6 Casi siempre	42	10,8	10,8	89,9
7 Siempre	39	10,1	10,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

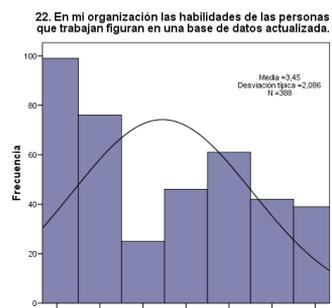


Figura 3.32. Histograma variable V22 del cuestionario

V23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

La frecuencia más destacada con un 21,9%, es para el valor 2 Poco frecuente, seguido del 5 Generalmente 17,3%. El valor menos destacado con un 5,9% se corresponde con el valor 7 Siempre (Tabla 3.57 y Figura 3.33.).

Tabla 3.57. Frecuencia de respuesta variable V23 del cuestionario

Variable V23	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	72	18,6	18,6	18,6
2 Poco frecuente	85	21,9	21,9	40,5
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	51,8
4 A veces	65	16,8	16,8	68,6
5 Generalmente	67	17,3	17,3	85,8
6 Casi siempre	32	8,2	8,2	94,1
7 Siempre	23	5,9	5,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.33. Histograma variable V23 del cuestionario

V24. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.

La frecuencia más destacada con un 23,2%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 17,5%. El valor menos destacado con un 8,8% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.58. y Figura 3.34.).

Tabla 3.58. Frecuencia de respuesta variable V24 del cuestionario

Variable V24	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	34	8,8	8,8	8,8
2 Poco frecuente	61	15,7	15,7	24,5
3 Ocasionalmente	46	11,9	11,9	36,3
4 A veces	68	17,5	17,5	53,9
5 Generalmente	90	23,2	23,2	77,1
6 Casi siempre	58	14,9	14,9	92,0
7 Siempre	31	8,0	8,0	100,0
Total	388	100,0	100,0	

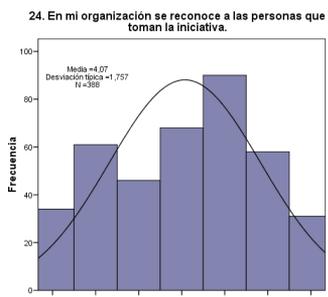


Figura 3.34. Histograma variable V24 del cuestionario

V25. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.

La frecuencia más destacada con un 20,9%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi siempre con un 17,5%. El valor menos destacado con un 7,7% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.59. y Figura 3.35.).

Tabla 3.59 Frecuencia de respuesta variable V25 del cuestionario

Variable V25	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	30	7,7	7,7	7,7
2 Poco frecuente	54	13,9	13,9	21,6
3 Ocasionalmente	49	12,6	12,6	34,3
4 A veces	64	16,5	16,5	50,8
5 Generalmente	81	20,9	20,9	71,6
6 Casi siempre	68	17,5	17,5	89,2
7 Siempre	42	10,8	10,8	100,0
Total	388	100,0	100,0	

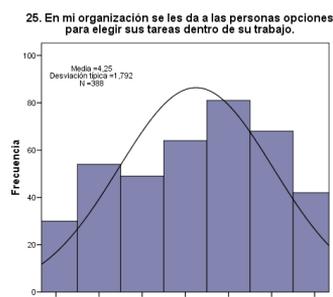


Figura 3.35. Histograma variable V25 del cuestionario

V26. En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

La frecuencia más destacada con un 30,4%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi siempre con un 17,8%. El valor menos destacado con un 5,2% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.60. y Figura 3.36.).

Tabla 3.60. Frecuencia de respuesta variable V26 del cuestionario

Variable V26	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	20	5,2	5,2	5,2
2 Poco frecuente	42	10,8	10,8	16,0
3 Ocasionalmente	36	9,3	9,3	25,3
4 A veces	50	12,9	12,9	38,1
5 Generalmente	118	30,4	30,4	68,6
6 Casi siempre	69	17,8	17,8	86,3
7 Siempre	53	13,7	13,7	100,0
Total	388	100,0	100,0	

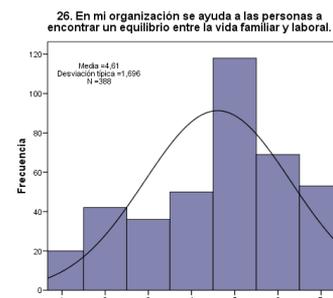


Figura 3.36. Histograma variable V26 del cuestionario

V27. En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.

La frecuencia más destacada con un 26,3%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 23,2%. El valor menos destacado con un 2,3% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.61. y Figura 3.37).

Tabla 3.61. Frecuencia de respuesta variable V27 del cuestionario

Variable V27	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	9	2,3	2,3	2,3
2 Poco frecuente	38	9,8	9,8	12,1
3 Ocasionalmente	57	14,7	14,7	26,8
4 A veces	90	23,2	23,2	50,0
5 Generalmente	102	26,3	26,3	76,3
6 Casi siempre	59	15,2	15,2	91,5
7 Siempre	33	8,5	8,5	100,0
Total	388	100,0	100,0	

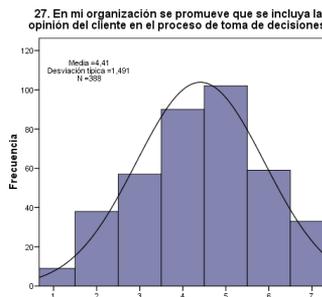


Figura 3.37. Histograma variable V27 del cuestionario

V28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

La frecuencia más destacada con un 22,7%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 17,5%. El valor menos destacado con un 7,5% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.62. y Figura 3.38.).

Tabla 3.62. Frecuencia de respuesta variable V28 del cuestionario

Variable V28	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	29	7,5	7,5	7,5
2 Poco frecuente	73	18,8	18,8	26,3
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	37,6
4 A veces	68	17,5	17,5	55,2
5 Generalmente	88	22,7	22,7	77,8
6 Casi siempre	57	14,7	14,7	92,5
7 Siempre	29	7,5	7,5	100,0
Total	388	100,0	100,0	



Figura 3.38. Histograma variable V28 del cuestionario

V29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

La frecuencia más destacada con un 21,4%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 17,5%. El valor menos destacado con un 7% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.63. y Figura 3.39.).

Tabla 3.63. Frecuencia de respuesta variable V29 del cuestionario

Variable V29	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	27	7	7	7
2 Poco frecuente	49	12,6	12,6	19,6
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	30,9
4 A veces	68	17,5	17,5	48,5
5 Generalmente	83	21,4	21,4	69,8
6 Casi siempre	61	15,7	15,7	85,6
7 Siempre	56	14,4	14,4	100,0
Total	388	100,0	100,0	

29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

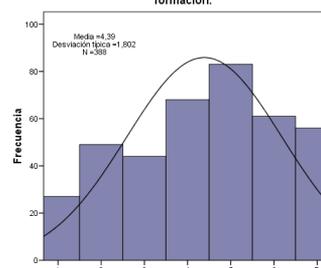


Figura 3.39. Histograma variable V29 del cuestionario

V30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

La frecuencia más destacada con un 25,3%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 17%. El valor menos destacado con un 6,4% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.64. y Figura 3.40.).

Tabla 3.64. Frecuencia de respuesta variable V30 del cuestionario

Variable V30	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	25	6,4	6,4	6,4
2 Poco frecuente	49	12,6	12,6	19,1
3 Ocasionalmente	44	11,3	11,3	30,4
4 A veces	66	17	17	47,4
5 Generalmente	98	25,3	25,3	72,7
6 Casi siempre	56	14,4	14,4	87,1
7 Siempre	50	12,9	12,9	100,0
Total	388	100,0	100,0	

30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

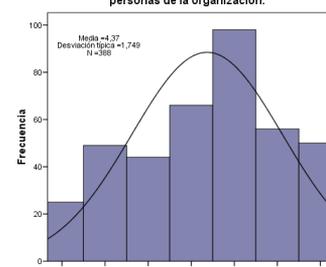


Figura 3.40. Histograma variable V30 del cuestionario

V31. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.

La frecuencia más destacada con un 20,9%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 4 A veces con un 18,3%. El valor menos destacado con un 5,2% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.65. y Figura 3.41.).

Tabla 3.65. Frecuencia de respuesta variable V31 del cuestionario

Variable V31	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	20	5,2	5,2	5,2
2 Poco frecuente	58	14,9	14,9	20,1
3 Ocasionalmente	53	13,7	13,7	33,8
4 A veces	71	18,3	18,3	52,1
5 Generalmente	81	20,9	20,9	72,9
6 Casi siempre	66	17,0	17,0	89,9
7 Siempre	39	10,1	10,1	100,0
Total	388	100,0	100,0	

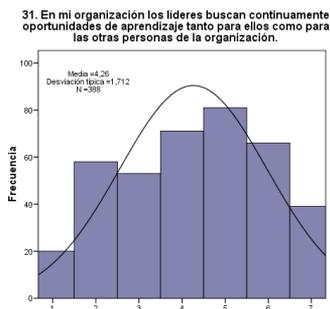


Figura 3.41. Histograma variable V31 del cuestionario

V32. En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.

La frecuencia más destacada con un 30,9%, es para el valor 5 Generalmente, seguido del valor 6 Casi siempre con un 20,6%. El valor menos destacado con un 2,1% se corresponde con el valor 1 Nunca (Tabla 3.66. y Figura 3.42.).

Tabla 3.66. Frecuencia de respuesta variable V32 del cuestionario

Variable V32	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nunca	8	2,1	2,1	2,1
2 Poco frecuente	42	10,8	10,8	12,9
3 Ocasionalmente	29	7,5	7,5	20,4
4 A veces	56	14,4	14,4	34,8
5 Generalmente	120	30,9	30,9	65,7
6 Casi siempre	80	20,6	20,6	86,3
7 Siempre	53	13,7	13,7	100,0
Total	388	100,0	100,0	

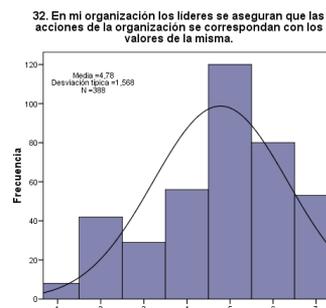


Figura 3.42. Histograma variable V32 del cuestionario

3.2.3.2. Análisis de media y desviación típica. Variable V1-V32

En la *Tabla 3.67.* se presentan los valores de Media y Desviación típica para el cuestionario que integran las variables V1-V32, observándose que las medias tienen un valor por encima del valor 4 y que solo 6 del total de las variables tienen valores menores que 4.

Tabla 3.67. Estadísticos descriptivos variables V1-V32 - media y desviación típica

	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. Típ.
1.- En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.	388	1	7	1769	4,56	1,469
2.- En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.	388	1	7	1737	4,48	1,351
3.- En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.	388	1	7	1916	4,94	1,427
4.- En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.	388	1	7	1280	3,30	1,781
5.- En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.	388	1	7	1595	4,11	1,374
6.- En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.	388	1	7	1258	3,24	1,797
7.- En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.	388	1	7	1707	4,40	1,600
8.- En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.	388	1	7	1839	4,74	1,396
9.- En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.	388	1	7	1721	4,44	1,661
10.- En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.	388	1	7	1786	4,60	1,478
11.- En mi organización se trata a las personas con respeto.	388	1	7	2233	5,76	1,261
12.- En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.	388	1	7	1847	4,76	1,483
13.- En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.	388	1	7	1822	4,70	1,583
14.- En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.	388	1	7	2086	5,38	1,591
15.- En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.	388	1	7	1874	4,83	1,283
16.- En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.	388	1	7	1707	4,40	1,384
17.- En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo/equipo.	388	1	7	1349	3,48	1,854

.../...

.../...

	N	Mín.	Máx.	Suma	Media	Desv. Típ.
18.- En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.	388	1	7	1628	4,20	1,708
19.- En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.	388	1	7	1871	4,82	1,521
20.- En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.	388	1	7	1403	3,62	1,746
21.- En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.	388	1	7	1567	4,04	1,736
22.- En mi organización las habilidades de las personas que trabajan Figuran en una base de datos actualizada.	388	1	7	1340	3,45	2,086
23.- En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.	388	1	7	1322	3,41	1,831
24.- En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.	388	1	7	1581	4,07	1,757
25.- En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.	388	1	7	1648	4,25	1,792
26.- En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.	388	1	7	1787	4,61	1,696
27.- En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.	388	1	7	1711	4,41	1,491
28.- En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	388	1	7	1564	4,03	1,741
29.- En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.	388	1	7	1702	4,39	1,802
30.- En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.	388	1	7	1695	4,37	1,749
31.- En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.	388	1	7	1653	4,26	1,712
32.- En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.	388	1	7	1854	4,78	1,568

3.2.4. Análisis de las relaciones de las variables V1-V32

Según las correlaciones significativas que se reflejan en el cuadro de correlaciones bivariadas de las variables que conforman el cuestionario V1-V32 del Estudio 1, presentadas por Dimensión se obtiene que las variables de cada una de las dimensiones, están correlacionadas significativamente, lo cual se puede afirmar con un 99% de confianza según valores calculados del coeficiente Rho de Spearman para cada par de variables analizada. Encontrándose que el comportamiento es similar en todos los casos. (ANEXO 12, ESTUDIO1).

3.2.4.1. Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para las variables V1-V32

En la *Tabla 3.68.* se observa como todas las variables se alejan del comportamiento normal lo que se puede afirmar con un 99% de confianza.

Tabla 3.68. Prueba Z de K-S de normalidad V1-V32

Variabes	Z de K-S	Sign. Asintot. (bilateral)
V1	3,693	0.000**
V2	3,679	0.000**
V3	3,336	0.000**
V4	3,586	0.000**
V5	3,377	0.000**
V6	3,761	0.000**
V7	3,541	0.000**
V8	3,690	0.000**
V9	3,229	0.000**
V10	3,304	0.000**
V11	4,275	0.000**
V12	3,448	0.000**
V13	3,074	0.000**
V14	3,918	0.000**
V15	3,933	0.000**
V16	3,458	0.000**
V17	3,878	0.000**
V18	2,806	0.000**
V19	3,252	0.000**
V20	3,005	0.000**
V21	2,717	0.000**
V22	4,098	0.000**
V23	3,615	0.000**
V24	3,193	0.000**
V25	3,054	0.000**
V26	4,146	0.000**
V27	3,032	0.000**
V28	3,142	0.000**
V29	2,929	0.000**
V30	3,284	0.000**
V31	2,886	0.000**
V32	4,103	0.000**

** Las variables se aleja significativamente del comportamiento normal. 99% de confianza.

3.2.4.2. Correlaciones bivariadas V1-V32 - variables sociodemográficas (Rho de Spearman)

3.2.4.2.1. Tabla de contingencia de la variable sexo en función de las variables V1-V32

La Tabla 3.69. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del sexo de los encuestados y las respuestas dadas a cada una de las 32 preguntas acerca del aprendizaje organizacional Tabla 3.70. prueba Rho de Spearman para la variable V25 . (Para ver las otras variables del cuestionario ANEXO 13, Estudio 1).

Tabla 3.69. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable V1-V32 - variable sexo

Variable	X^2	Significación
25	15,019	0.020*

Significación con un 95% de confianza

Tabla 3.70. Prueba Rho de Spearman variable V25

Variable	Rho de Spearman	Significación
25	-0,091	0.073*

*Significación con un 90% de confianza

Solo la variable 25 se relaciona de forma significativa con el sexo de los encuestados, según prueba Chi cuadrado (X^2) realizada. Sin embargo el cálculo del coeficiente Rho de Spearman indica que tal correlación no es tan fuerte (sería significativa con un 90% de confianza) y que los criterios son ligeramente más favorables en los hombres.

En general se puede afirmar que la variable sexo no influye significativamente en los niveles de respuesta dados a las preguntas que conforman el cuestionario de aprendizaje organizacional.

V25. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo Tabla 3.71.

Tabla 3.71. Tabla de contingencia variable V25 - variable sexo

Variable V25	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
1 Nunca	18	12	30
2 Poco frecuente	30	24	54
3 Ocasionalmente	38	11	49
4 A veces	50	14	64
5 Generalmente	59	22	81
6 Casi siempre	44	24	68
7 Siempre	35	7	42
Total	274	114	388

3.2.4.2.2. Tablas de contingencia de la variable edad en función de las variables V1-V32

La *Tabla 3.72.* muestra los resultados de la prueba Chi cuadrado (X^2) realizada para determinar el grado de asociación de la edad de los encuestados y las respuestas dadas a las (X^2) variables con relación significativa. Los resultados de cada una de las 32 variables acerca del aprendizaje organizacional se presentan en el (ANEXO 14, Estudio 1). Las variables 6, 7, 12 y 13, se relacionan de forma significativa con la edad de los encuestados con un nivel del 99% de confianza, mientras que las preguntas 22, 28 y 29, lo hacen un nivel de significación del 95% de confianza, *Tabla 3.73.* prueba de Rho Spearman para la variable edad variables V1-V32.

Tabla 3.72. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variables V1-V32

Variable	X^2	Significación
6	55,279	0.003**
7	54,701	0.004**
12	61,638	0.001**
13	56,682	0.002**
22	45,938	0.031*
28	48,309	0.018*
29	46,761	0.026*

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.73. Prueba Rho de Spearman Correlaciones significativas variable edad - variables V1-V32

Variable	Rho de Spearman	Significación
6	-0,170	0.001**
7	-0,211	0.000**
12	-0,229	0.000**
13	-0,219	0.000**
22	-0,202	0.000**
28	-0,164	0.001**
29	-0,186	0.000**

** Significación con un 99% de confianza

Las respuestas a las siguientes preguntas se relacionan de forma significativa con respecto a la edad de los encuestados. Con respecto a estas variables los criterios son divididos. A medida que la edad aumenta, el criterio emitido es menos favorable, como tendencia general.

V6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo. *Tabla 3.74.* tabla de contingencia variable edad-variable V6 y *Tabla 3.75.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Del total de encuestados, destaca la respuesta 2 Poco Frecuente.

Tabla 3.74. Tabla de contingencia variable edad - variable V6

Variable V6	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	9	20	21	18	9	3	80
2 Poco frecuente	20	19	18	24	6	2	89
3 Ocasionalmente	7	7	16	14	5	3	52
4 A veces	18	9	9	8	12	2	58
5 Generalmente	17	9	17	11	4	1	59
6 Casi siempre	16	9	4	2	2	0	33
7 Siempre	5	5	3	2	0	2	17
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.75. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad -variable V6

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	55,279	30	.003
Razón de verosimilitudes	56,210	30	.003
Asociación lineal por lineal	10,463	1	.001
N de casos válidos	388		

V7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros *Tabla 3.76.* tabla de contingencia variable edad-variable V7 y *Tabla 3.77.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Del total de los encuestados destaca la respuesta 5 y la franja de edad entre 26 y 33 años.

Tabla 3.76. Tabla de contingencia variable edad - variable V7

Variable V7	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	1	2	5	5	1	2	16
2 Poco frecuente	13	5	11	11	6	1	47
3 Ocasionalmente	7	10	8	10	5	4	44
4 A veces	12	10	20	17	14	1	74
5 Generalmente	21	32	25	19	8	2	107
6 Casi siempre	27	10	11	11	4	3	66
Siempre	11	9	8	6	0	0	34
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.77. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V7

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,701	30	.004
Razón de verosimilitudes	55,010	30	.004
Asociación lineal por lineal	15,790	1	.000
N de casos válidos	388		

V12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

Del total de encuestas 114 trabajadores respondieron que eso sucede Generalmente mientras que solo 8 optaron por la respuesta Nunca. *Tabla 3.78.* tabla de contingencia variable edad -variable V12 y *Tabla 3.79.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Se destaca la respuesta 5.

Tabla 3.78. Tabla de contingencia variable edad - variable V12

Variable 12	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	1	1	2	0	3	1	8
2 Poco frecuente	3	3	6	10	3	3	28
3 Ocasionalmente	2	7	8	13	4	1	35
4 A veces	20	14	21	11	12	2	80
5 Generalmente	22	27	30	24	8	3	114
6 Casi siempre	26	18	13	7	8	1	73
7 Siempre	18	8	8	14	0	2	50
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.79. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V12

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	61,638	30	.001
Razón de verosimilitudes	64,726	30	.000
Asociación lineal por lineal	21,734	1	.000
N de casos válidos	388		

V13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

Un total de 88 trabajadores dijeron que esto sucede Generalmente mientras que 7 dijeron que Nunca. *Tabla 3.80.* tabla de contingencia variable edad-variable V13 y *Tabla 3.81* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja de edad entre 26-33años.

Tabla 3.80. Tabla de contingencia variable edad - variable V13

Variable V13	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	0	1	2	2	1	1	7
2 Poco frecuente	4	4	13	14	7	2	44
3 Ocasionalmente	7	4	9	11	2	0	33
4 A veces	17	13	14	24	9	2	79
5 Generalmente	22	27	20	12	6	1	88
6 Casi siempre	26	16	18	9	11	7	87
7 Siempre	16	13	12	7	2	0	50
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.81. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V13

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,682	30	.002
Razón de verosimilitudes	60,151	30	.001
Asociación lineal por lineal	18,352	1	.000
N de casos válidos	388		

V22. En mi organización las habilidades de las personas figuran en una base de datos actualizada

Un total de 99 trabajadores respondieron que eso Nunca sucede, mientras que 25 dijeron que ocurría Ocasionalmente. *Tabla 3.82.* tabla de contingencia variable edad-variable V22 y *Tabla 3.83* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 1 Nunca y franja de edad 42-49 años.

Tabla 3.82. Tabla de contingencia variable edad - variable V22

Variable V22	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	15	19	25	27	10	3	99
2 Poco frecuente	11	13	15	22	11	4	76
3 Ocasionalmente	4	9	4	8	0	0	25
4 A veces	15	12	8	5	5	1	46
5 Generalmente	16	9	19	9	5	3	61
6 Casi siempre	17	8	9	3	4	1	42
7 Siempre	14	8	8	5	3	1	39
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.83. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V22

	Valor	gl	Sig. asintótica(bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	45,938	30	.031
Razón de verosimilitudes	48,942	30	.016
Asociación lineal por lineal	15,027	1	.000
N de casos válidos	388		

V28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Un total de 88 trabajadores dijeron que eso ocurría Generalmente mientras que 29 dijeron que Nunca. *Tabla 3.84.* tabla de contingencia variable edad-variable V28 y *Tabla 3.85.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja de edad 26-33 años.

Tabla 3.84. Tabla de contingencia variable edad - variable V28

Variable V28	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	+58	
1 Nunca	5	4	7	8	4	1	29
2 Poco frecuente	12	16	10	22	10	3	73
3 Ocasionalmente	11	8	13	9	1	2	44
4 A veces	13	7	19	15	13	1	68
5 Generalmente	24	25	23	8	4	4	88
6 Casi siempre	21	13	7	11	4	1	57
7 Siempre	6	5	9	6	2	1	29
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.85. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V28

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	48,309	30	.018
Razón de verosimilitudes	50,637	30	.011
Asociación lineal por lineal	8,852	1	.003
N de casos válidos	388		

V29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

El número mayor de respuesta (83) corresponde a la categoría Generalmente mientras que el menor a la categoría Nunca (27) *Tabla 3.86.* tabla de contingencia variable edad-variable V29 y *Tabla 3.87.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca las respuesta 5 Generalmente y edades entre 24-41 años.

Tabla 3.86. Tabla de contingencia variable edad - variable V29

Variable V29	Edad						Total
	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	>58	
1 Nunca	3	5	9	7	2	1	27
2 Poco frecuente	10	10	10	13	3	3	49
3 Ocasionalmente	8	10	8	9	8	1	44
4 A veces	12	10	15	18	10	3	68
5 Generalmente	17	19	22	20	5	0	83
6 Casi siempre	21	12	9	6	8	5	61
7 Siempre	21	12	15	6	2	0	56
	92	78	88	79	38	13	388

Tabla 3.87. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V29

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	46,761	30	.026
Razón de verosimilitudes	50,842	30	.010
Asociación lineal por lineal	11,347	1	.001
N de casos válidos	388		

3.2.4.2.3. Tablas de contingencia de la variable tiempo de experiencia laboral en función de las variables V1-V32

En la *Tabla 3.88.* muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de forma significativa de las variables V1-V32 con la variable Tiempo de experiencia laboral de los trabajadores. (ANEXO 15, Estudio 1).

Tabla 3.88. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variables V1-V32

	Variables de Contraste	X^2	Significación
Tiempo de experiencia laboral	2.- En mi organización las personas identifican las habilidades que necesitan para futuras tareas del trabajo.	64,213	.015*
	5.- En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.	65,187	.012*
	6.- En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.	65,605	.011*
	10.- En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.	58,362	.048*
	17.- En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo/equipo.	82,047	.000**
	22.- En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.	68,735	.006**
	23.- En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.	74,298	.002**
	30.- En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.	59,225	.041*

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

V2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesitan para futuras tareas del trabajo.

Un 34,3% del total de la muestra representa la categoría de Generalmente (133 trabajadores) y un 1,8% la categoría Nunca siendo la menor con 7 trabajadores. *Tabla 3.89.* y *Tabla 3.90.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca las respuesta 5 Generalmente.

Tabla 3.89. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V2

Variable V2	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 4,9%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 2,8%	7 1,8%
2 Poco frecuente	0 ,0%	0 ,0%	1 1,8%	9 14,8%	2 5,3%	3 10,3%	2 7,1%	13 9,1%	30 7,7%
3 Ocasionalmente	1 5,0%	1 7,1%	6 10,9%	7 11,5%	5 13,2%	5 17,2%	2 7,1%	17 11,9%	44 11,3%
4 A veces	5 25,0%	6 42,9%	13 23,6%	12 19,7%	10 26,3%	9 31,0%	5 17,9%	39 27,3%	99 25,5%
5 Generalmente	5 25,0%	2 14,3%	19 34,5%	23 37,7%	13 34,2%	9 31,0%	14 50,0%	48 33,6%	133 34,3%
6 Casi siempre	4 20,0%	1 7,1%	14 25,5%	4 6,6%	4 10,5%	2 6,9%	5 17,9%	14 9,8%	48 12,4%
7 Siempre	5 25,0%	4 28,6%	2 3,6%	3 4,9%	4 10,5%	1 3,4%	0 ,0%	8 5,6%	27 7,0%
	20 100,0%	14 100,0%	55 100,0%	61 100,0%	38 100,0%	29 100,0%	28 100,0%	143 100,0%	388 100,0%

Tabla 3.90. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	64,213	42	.015
Razón de verosimilitudes	62,407	42	.022
Asociación lineal por lineal	8,586	1	.003
N de casos válidos	388		

V5. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.

Un 31,4% respondió que eso sucede A veces, mientras que un 3,4% dice que eso no sucede Nunca *Tabla 3.91.* y *Tabla 3.92.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 4 A veces.

Tabla 3.91. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V5

Variable V5	Experiencia laboral								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0 .0%	0 .0%	0 .0%	2 3,3%	2 5,3%	1 3,4%	1 3,6%	7 4,9%	13 3,4%
2 Poco frecuente	0 .0%	0 .0%	3 5,5%	14 23,0%	2 5,3%	3 10,3%	2 7,1%	16 11,2%	40 10,3%
3 Ocasionalmente	4 20,0%	1 7,1%	6 10,9%	7 11,5%	8 21,1%	4 13,8%	6 21,4%	26 18,2%	62 16,0%
4 A veces	5 25,0%	5 35,7%	13 23,6%	15 24,6%	12 31,6%	15 51,7%	5 17,9%	52 36,4%	122 31,4%
5 Generalmente	3 15,0%	5 35,7%	23 41,8%	16 26,2%	6 15,8%	4 13,8%	7 25,0%	27 18,9%	91 23,5%
6 Casi siempre	6 30,0%	3 21,4%	9 16,4%	6 9,8%	6 15,8%	1 3,4%	6 21,4%	10 7,0%	47 12,1%
7 Siempre	2 10,0%	0 .0%	1 1,8%	1 1,6%	2 5,3%	1 3,4%	1 3,6%	5 3,5%	13 3,4%
	20 100,0%	14 100,0%	55 100,0%	61 100,0%	38 100,0%	29 100,0%	28 100,0%	143 100,0%	388 100,0%

Tabla 3.92. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V5

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	65,187	42	.012
Razón de verosimilitudes	67,184	42	.008
Asociación lineal por lineal	11,904	1	.001
N de casos válidos	388		

V6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

Un 22,9% (89 trabajadores) escogió la categoría Poco frecuente, mientras que un 4,4% (17 trabajadores) afirma que eso sucede Siempre *Tabla 3.93.* y *Tabla 3.94* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 2 Poco frecuente y la franja de más de 12 años experiencias.

Tabla 3.93. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V6

Variable V6	Experiencia laboral								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	1	3	15	7	8	7	39	80
	,0%	7,1%	5,5%	24,6%	18,4%	27,6%	25,0%	27,3%	20,6%
2 Poco frecuente	3	1	16	13	8	4	8	36	89
	15,0%	7,1%	29,1%	21,3%	21,1%	13,8%	28,6%	25,2%	22,9%
3 Ocasionalmente	2	2	2	9	3	6	4	24	52
	10,0%	14,3%	3,6%	14,8%	7,9%	20,7%	14,3%	16,8%	13,4%
4 A veces	4	4	12	6	6	4	1	21	58
	20,0%	28,6%	21,8%	9,8%	15,8%	13,8%	3,6%	14,7%	14,9%
5 Generalmente	5	3	9	10	8	5	4	15	59
	25,0%	21,4%	16,4%	16,4%	21,1%	17,2%	14,3%	10,5%	15,2%
6 Casi siempre	3	2	11	6	3	2	2	4	33
	15,0%	14,3%	20,0%	9,8%	7,9%	6,9%	7,1%	2,8%	8,5%
7 Siempre	3	1	2	2	3	0	2	4	17
	15,0%	7,1%	3,6%	3,3%	7,9%	,0%	7,1%	2,8%	4,4%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.94. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V6

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	65,605	42	.011
Razón de verosimilitudes	73,455	42	.002
Asociación lineal por lineal	29,900	1	.000
N de casos válidos	388		

V10. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

Un 27,8% (108 trabajadores) respondió que esto sucede Generalmente mientras que un 2,3% (9 trabajadores) escogieron la opción de Nunca *Tabla 3.95.* y *Tabla 3.96.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 4 A veces y la franja de más de 12 años de experiencia.

Tabla 3.95. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V10

Variable V10	Experiencia laboral								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	0	0	2	2	0	2	3	9
	,0%	,0%	,0%	3,3%	5,3%	,0%	7,1%	2,1%	2,3%
2 Poco frecuente	3	0	2	6	1	2	2	15	31
	15,0%	,0%	3,6%	9,8%	2,6%	6,9%	7,1%	10,5%	8,0%
3 Ocasionalmente	0	1	9	5	3	4	2	19	43
	,0%	7,1%	16,4%	8,2%	7,9%	13,8%	7,1%	13,3%	11,1%
4 A veces	4	5	8	15	5	6	3	41	87
	20,0%	35,7%	14,5%	24,6%	13,2%	20,7%	10,7%	28,7%	22,4%
5 Generalmente	4	2	17	19	16	10	8	32	108
	20,0%	14,3%	30,9%	31,1%	42,1%	34,5%	28,6%	22,4%	27,8%
6 Casi siempre	7	6	14	10	4	5	4	22	72
	35,0%	42,9%	25,5%	16,4%	10,5%	17,2%	14,3%	15,4%	18,6%
7 Siempre	2	0	5	4	7	2	7	11	38
	10,0%	,0%	9,1%	6,6%	18,4%	6,9%	25,0%	7,7%	9,8%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.96. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V10

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	58,362	42	.048
Razón de verosimilitudes	61,141	42	.028
Asociación lineal por lineal	4,765	1	.029
N de casos válidos	388		

V17. En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.

Un 24% de la muestra (93 trabajadores) se decantaron por la categoría Poco frecuente, mientras que un 5,9% (23 trabajadores) optaron por la categoría Siempre *Tabla 3.97.* y *Tabla 3.98.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 2 Poco frecuente.

Tabla 3.97. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V17

Variable V17	Experiencia laboral								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	1	4	13	5	5	4	34	66
	,0%	7,1%	7,3%	21,3%	13,2%	17,2%	14,3%	23,8%	17,0%
2 Poco frecuente	4	1	11	11	7	10	6	43	93
	20,0%	7,1%	20,0%	18,0%	18,4%	34,5%	21,4%	30,1%	24,0%
3 Ocasionalmente	1	3	2	2	7	1	5	15	36
	5,0%	21,4%	3,6%	3,3%	18,4%	3,4%	17,9%	10,5%	9,3%
4 A veces	0	2	9	11	8	2	5	25	62
	,0%	14,3%	16,4%	18,0%	21,1%	6,9%	17,9%	17,5%	16,0%
5 Generalmente	8	3	18	11	6	7	3	12	68
	40,0%	21,4%	32,7%	18,0%	15,8%	24,1%	10,7%	8,4%	17,5%
6 Casi siempre	5	2	7	9	0	4	3	10	40
	25,0%	14,3%	12,7%	14,8%	,0%	13,8%	10,7%	7,0%	10,3%
7 Siempre	2	2	4	4	5	0	2	4	23
	10,0%	14,3%	7,3%	6,6%	13,2%	,0%	7,1%	2,8%	5,9%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.98. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V17

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	82,047	42	.000
Razón de verosimilitudes	92,176	42	.000
Asociación lineal por lineal	32,934	1	.000
N de casos válidos	388		

V22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan *Figuran* en una base de datos actualizada.

Los trabajadores de la muestra que respondieron Nunca han sido 99, mientras que un 6,4% (25 trabajadores) del total de la muestra optaron por la categoría Ocasionalmente *Tabla 3.99.* y *Tabla 3.100.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca las respuesta 1 Nunca.

Tabla 3.99. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V22

Variable V22	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	4	2	7	12	9	6	7	52	99
	20,0%	14,3%	12,7%	19,7%	23,7%	20,7%	25,0%	36,4%	25,5%
2 Poco frecuente	3	0	5	17	7	8	4	32	76
	15,0%	,0%	9,1%	27,9%	18,4%	27,6%	14,3%	22,4%	19,6%
3 Ocasionalmente	2	2	2	2	4	0	3	10	25
	10,0%	14,3%	3,6%	3,3%	10,5%	,0%	10,7%	7,0%	6,4%
4 A veces	2	4	7	10	4	6	3	10	46
	10,0%	28,6%	12,7%	16,4%	10,5%	20,7%	10,7%	7,0%	11,9%
5 Generalmente	4	1	14	6	5	5	4	22	61
	20,0%	7,1%	25,5%	9,8%	13,2%	17,2%	14,3%	15,4%	15,7%
6 Casi siempre	2	4	12	9	3	2	5	5	42
	10,0%	28,6%	21,8%	14,8%	7,9%	6,9%	17,9%	3,5%	10,8%
7 Siempre	3	1	8	5	6	2	2	12	39
	15,0%	7,1%	14,5%	8,2%	15,8%	6,9%	7,1%	8,4%	10,1%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.100. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V22

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	68,735	42	.006
Razón de verosimilitudes	72,039	42	.003
Asociación lineal por lineal	21,256	1	.000
N de casos válidos	388		

V23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Un 21,9% de la muestra respondió que eso suceda es Poco frecuente, mientras que un 5,9% de la muestra respondió que eso sucede Siempre *Tabla 3.101.* y *Tabla 3.102.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 2 Poco frecuente y la franja >12 años de experiencia.

Tabla 3.101. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V23

Variable V 23	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	1	4	10	5	7	5	39	72
	5,0%	7,1%	7,3%	16,4%	13,2%	24,1%	17,9%	27,3%	18,6%
2 Poco frecuente	2	2	3	15	7	7	4	45	85
	10,0%	14,3%	5,5%	24,6%	18,4%	24,1%	14,3%	31,5%	21,9%
3 Ocasionalmente	4	2	5	8	6	2	5	12	44
	20,0%	14,3%	9,1%	13,1%	15,8%	6,9%	17,9%	8,4%	11,3%
4 A veces	5	4	12	7	10	4	3	20	65
	25,0%	28,6%	21,8%	11,5%	26,3%	13,8%	10,7%	14,0%	16,8%
5 Generalmente	4	3	16	12	6	7	5	14	67
	20,0%	21,4%	29,1%	19,7%	15,8%	24,1%	17,9%	9,8%	17,3%
6 Casi siempre	3	1	10	7	2	1	5	3	32
	15,0%	7,1%	9,1%	3,3%	5,3%	3,4%	3,6%	7,0%	5,6%
7 Siempre	1	1	5	2	2	1	1	10	23
	5,0%	7,1%	9,1%	3,3%	5,3%	3,4%	3,6%	7,0%	5,9%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.102. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V23

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	74,298	42	.002
Razón de verosimilitudes	78,267	42	.001
Asociación lineal por lineal	29,235	1	.000
N de casos válidos	388		

V30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

La mayor frecuencia la encontramos en la categoría Generalmente con un 25,3% del total de la muestra, mientras que un 6,4% (25 trabajadores) la menor frecuencia es para la categoría Nunca *Tabla 3.103.* y *Tabla 3.104.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja >12 años de experiencia laboral.

Tabla 3.103. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V30

Variable V 30	Tiempo de experiencia laboral (en años)								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	0	1	5	2	1	1	14	25
	5,0%	,0%	1,8%	8,2%	5,3%	3,4%	3,6%	9,8%	6,4%
2 Poco frecuente	1	0	5	11	6	5	3	18	49
	5,0%	,0%	9,1%	18,0%	15,8%	17,2%	10,7%	12,6%	12,6%
3 Ocasionalmente	2	0	3	8	2	6	3	20	44
	10,0%	,0%	5,5%	13,1%	5,3%	20,7%	10,7%	14,0%	11,3%
4 A veces	2	6	9	11	7	4	5	22	66
	10,0%	42,9%	16,4%	18,0%	18,4%	13,8%	17,9%	15,4%	17,0%
5 Generalmente	6	3	10	16	10	9	5	39	98
	30,0%	21,4%	18,2%	26,2%	26,3%	31,0%	17,9%	27,3%	25,3%
6 Casi siempre	2	2	18	3	7	1	7	16	56
	10,0%	14,3%	32,7%	4,9%	18,4%	3,4%	25,0%	11,2%	14,4%
7 Siempre	6	3	9	7	4	3	4	14	50
	30,0%	21,4%	16,4%	11,5%	10,5%	10,3%	14,3%	9,8%	12,9%
	20	14	55	61	38	29	28	143	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.104. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable experiencia laboral - variable V30

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	59,225	42	,041
Razón de verosimilitudes	60,328	42	,033
Asociación lineal por lineal	9,389	1	,002
N de casos válidos	388		

3.2.4.2.4. Tabla de contingencia de la variable nivel de estudios en función de las variables V1-V32

Los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de las variables Nivel de estudios de los trabajadores con las variable V1-V32. (ANEXO 16, Estudio 1) se presentan en la tabla 3.105.

Tabla 3.105. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variables V1-V32

Contraste	X^2	Significación
29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.	49,405	,002**
31. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.	40,783	,018*

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

Solo las respuestas dadas a las preguntas 29 y 31 se relacionan significativamente con el nivel de estudios de los encuestados. Significando que se cumple la proposición del aprendizaje compartido y mismas oportunidades.

V29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

En la *Tabla 3.106.* se observa que más del 30% opina que esto sucede Nunca, poco frecuente u ocasionalmente, mientras que más del 65% se sitúa en las categorías de A veces, generalmente, casi siempre o siempre. Es la categoría de Generalmente la que presenta el mayor porcentaje con un 21,4% destacando los trabajadores con un nivel de estudios de secundaria y la de menor porcentaje Nunca con un 7% *Tabla 3.107.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.106. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable V29

Variable V29	Nivel de estudios					Total
	Primarios	Secundarios	Diplomado	Licenciatura	Doctorado	
1 Nunca	3	13	8	1	2	27
	4,3%	7,9%	8,2%	2,0%	40,0%	7,0%
2 Poco frecuente	8	24	3	14	0	49
	11,4%	14,5%	3,1%	28,0%	,0%	12,6%
3 Ocasionalmente	11	18	11	4	0	44
	15,7%	10,9%	11,2%	8,0%	,0%	11,3%
4 A veces	18	19	23	8	0	68
	25,7%	11,5%	23,5%	16,0%	,0%	17,5%
5 Generalmente	11	39	22	10	1	83
	15,7%	23,6%	22,4%	20,0%	20,0%	21,4%
6 Casi siempre	12	21	19	7	2	61
	17,1%	12,7%	19,4%	14,0%	40,0%	15,7%
7 Siempre	7	31	12	6	0	56
	10,0%	18,8%	12,2%	12,0%	,0%	14,4%
	70	165	98	50	5	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.107. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variable V29

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	49,405	24	.002
Razón de verosimilitudes	48,903	24	.002
Asociación lineal por lineal	,074	1	.786
N de casos válidos	388		

V31. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.

En la *Tabla 3.108.* se observa que el mayor porcentaje esta representado por la categoría Generalmente con un 20,9%. Siendo la menor, la categoría correspondiente a “Nunca” con un 5,2%. Un 48% del total de la muestra se concentra entre las categorías de generalmente, Casi siempre, Siempre. Mientras que un 46,9% se sitúa entre las categorías de Poco frecuente, Ocasionalmente, A veces. Si se analiza desde la perspectiva del nivel de estudios los que poseen titulación primaria con un 21,4% esto sucede de forma poco frecuente, los titulados con estudios secundarios con un 21,8% lo hacen Generalmente, en el nivel de Diplomados con un 25,5% esto sucede A veces, los que poseen titulación de Licenciado con un 30% esto sucede A veces, y finalmente los titulados con Doctorados con un 40% piensan Nunca y también que Generalmente.

Tabla 3.108. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable V31

Variable V31	Nivel de estudios					Total
	Primarios	Secundarios	Diplomado	Licenciatura	Doctorado	
1 Nunca	2	7	7	2	2	20
	2,9%	4,2%	7,1%	4,0%	40,0%	5,2%
2 Poco frecuente	15	24	8	11	0	58
	21,4%	14,5%	8,2%	22,0%	,0%	14,9%
3 Ocasionalmente	10	25	11	7	0	53
	14,3%	15,2%	11,2%	14,0%	,0%	13,7%
4 A veces	10	21	25	15	0	71
	14,3%	12,7%	25,5%	30,0%	,0%	18,3%
5 Generalmente	15	36	22	6	2	81
	21,4%	21,8%	22,4%	12,0%	40,0%	20,9%
6 Casi siempre	11	34	15	6	0	66
	15,7%	20,6%	15,3%	12,0%	,0%	17,0%
7 Siempre	7	18	10	3	1	39
	10,0%	10,9%	10,2%	6,0%	20,0%	10,1%
	70	165	98	50	5	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.109. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variable V31

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	40,783	24	.018
Razón de verosimilitudes	36,831	24	.045
Asociación lineal por lineal	1,109	1	.292
N de casos válidos	388		

3.2.4.2.5. Tablas de contingencia de la variable nivel de preparación técnica en función de las variables V1-V32

La *Tabla 3.110.* muestra los resultados de la pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de preparación técnica de los encuestados con las respuestas dadas a cada una de las preguntas que presentan una relación significativa con respecto al nivel de preparación técnica del encuestado. (Las 32 variables se pueden consultar en el ANEXO 17, Estudio 1) *Tabla 3.111.* prueba de Rho de Spearman.

Tabla 3.110. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variables V1-V32

Variable	X^2	Significación
4	32,495	0.019*
11	29,529	0.042*
13	32,333	0.020*

* Significación con un 95% de confianza

Tabla 3.111. Prueba Rho de Spearman correlaciones significativas variable nivel de preparación técnica - variables V1-V32

Variable	Rho de Spearman	Significación
4	0,077	0.132
11	-0,151	0.003**
13	-0,226	0.000**

** Significación con un 99% de confianza

Las respuestas a las siguientes preguntas se relacionan de forma significativa, según el cálculo de Chi cuadrado (X^2), con el nivel de preparación técnica de los encuestados.

Los técnicos deportivos afirman con mayor frecuencia que las personas pueden conseguir el apoyo económico para su formación o nunca o de manera poco frecuente. De los que tienen preparación nivel master, el 50% afirma que esto se logra a veces, frente a los que tienen postgrados, en que el 80% afirma que esto se cumple generalmente. Las respuestas dadas por los encuestados que tienen otro tipo de preparación son muy variables.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman indica que hay una gran dispersión en los datos, por lo que no se correlacionan significativamente. *Tabla 3.111.*

V4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación *Tabla 3.112.* tabla de contingencia nivel de preparación técnica variable V4 y *Tabla 3.113.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca las respuesta 2 poco frecuente.

Tabla 3.112. Tabla de contingencia nivel de preparación técnica - variable V4

Variable V4	Nivel de preparación técnica				Total
	Técnico deportivo	Master	Postgrado	Otra	
1 Nunca	40	1	2	34	77
2 Poco frecuente	47	1	1	35	84
3 Ocasionalmente	22	3	0	26	51
4 A veces	24	7	0	31	62
5 Generalmente	29	0	4	33	66
6 Casi siempre	12	2	0	18	32
7 Siempre	9	0	0	7	16
	183	14	7	184	388

Tabla 3.113. Prueba Chi cuadrado (X^2) nivel de preparación técnica - variable V4

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	32,495	18	.019
Razón de verosimilitudes	32,735	18	.018
Asociación lineal por lineal	1,891	1	.169
N de casos válidos	388		

V11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

Los técnicos deportivos y master dan respuestas cargadas hacia la excelencia (generalmente, casi siempre, siempre). Los encuestados que tienen postgrado u otras preparaciones dan respuestas más variables. *Tabla 3.114.* tabla de contingencia nivel de preparación técnica variable V11 y *Tabla 3.115.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 7 Siempre.

Tabla 3.114. Tabla de contingencia variable nivel de preparación técnica - variable V11

Variable V11	Nivel de preparación técnica				Total
	Técnico deportivo	Master	Postgrado	Otra	
1 Nunca	1	0	0	0	1
2 Poco frecuente	4	0	0	4	8
3 Ocasionalmente	3	0	0	9	12
4 A veces	5	2	2	22	31
5 Generalmente	52	1	1	53	107
6 Casi siempre	39	3	3	37	82
7 Siempre	79	8	1	59	147
	183	14	7	184	388

Tabla 3.115. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variable V11

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	29,529	18	.042
Razón de verosimilitudes	31,835	18	.023
Asociación lineal por lineal	8,497	1	.004
N de casos válidos	388		

V13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

Los técnicos deportivos afirman con mayor frecuencia que la libertad de adaptación de metas-objetivos se logra a veces, generalmente, casi siempre o siempre. Los grupos de personas que tienen titulación de nivel de master, consideran con mayor frecuencia que esto se logra a veces, casi siempre o siempre. Los que tienen titulación de postgrados afirman con mayor frecuencia que esto se cumple generalmente. Los que tienen otras preparaciones emiten respuestas muy variables, las mayores frecuencias corresponden a los niveles: a veces (26%), generalmente (21,7%) y casi siempre (16,3%). Los que tienen preparación como técnico deportivo, master y postgrado otorgan mejores calificaciones a esta pregunta, con respecto a los que tienen otras preparaciones *Tabla 3.116.* tabla de contingencia nivel de preparación técnica variable V13 y *Tabla 3.117.* prueba de Chi cuadrado (X^2). Destaca la respuesta 6 Casi siempre.

Tabla 3.116. Tabla de contingencia variable nivel de preparación técnica - variable V13

Variable V13	Nivel de preparación técnica				Total
	Técnico deportivo	Master	Postgrado	Otra	
1 Nunca	2	1	0	4	7
2 Poco frecuente	17	0	1	26	44
3 Ocasionalmente	11	1	1	20	33
4 A veces	26	4	1	48	79
5 Generalmente	44	1	3	40	88
6 Casi siempre	52	4	1	30	87
7 Siempre	31	3	0	16	50
	183	14	7	184	388

Tabla 3.117. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variable V13

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	32,333	18	.020
Razón de verosimilitudes	34,527	18	.011
Asociación lineal por lineal	17,995	1	.000
N de casos válidos	388		

3.2.4.2.6. Tablas de contingencia de la variable años trabajados en la organización (antigüedad) en función de las variables V1-V32

La *Tabla 3.118.* muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación de la antigüedad de los trabajadores y las respuestas dadas a cada una de las 32 preguntas acerca del aprendizaje organizacional (ANEXO 18, Estudio 1) *Tabla 3.119.* prueba de Rho de Spearman.

Tabla 3.118. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable antigüedad - variables V1-V32

Pregunta	X^2	Significación
3	63,440	0.018*
6	73,049	0.002**
7	62,703	0.021*
8	64,077	0.016*
12	60,280	0.033*
13	59,704	0.037*
17	63,427	0.018*
22	58,296	0.048*
23	69,873	0.004**
28	65,626	0.011*
29	58,840	0.044*
30	59,074	0.042*

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.119. Rho de Spearman. Correlaciones significativas variable antigüedad - variables V1-V32.

Pregunta	Rho de Spearman	Significación
3	-0,196	0.000**
6	-0,269	0.000**
7	-0,230	0.000**
8	-0,215	0.000**
12	-0,169	0.001**
13	-0,158	0.002**
17	-0,225	0.000**
22	-0,157	0.002**
23	-0,242	0.000**
28	-0,126	0.013**
29	-0,181	0.000**
30	-0,139	0.006**

* Significación con un 99% de confianza

Las respuestas a las siguientes preguntas se relacionan de forma significativa con el nivel de preparación de los encuestados. Los resultados de las pruebas estadísticas realizadas indican que estas variables se correlacionan significativamente con el número de años de experiencia del encuestado, pero de forma negativa. A medida que aumenta la experiencia, la evaluación de los indicadores disminuye, como tendencia general. *Tabla 3.119.*

V3. En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.

La respuesta de Generalmente representa a 120 trabajadores como la respuesta más frecuente, sobre todo por los trabajadores que llevan en la organización deportiva entre 4 y 5 años mientras que 3 trabajadores optaron por la categoría Nunca *Tabla 3.120.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V3. Detaca la respuesta 5 Genralmente.

Tabla 3.120. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V3

Variable V3	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	0	1	0	0	0	0	1	3
2 Poco frecuente	1	0	2	2	2	0	2	12	21
3 Ocasionalmente	5	3	3	10	1	2	3	10	37
4 A veces	3	3	17	16	4	7	4	20	74
5 Generalmente	10	8	18	26	18	5	7	28	120
6 Casi siempre	6	6	20	10	6	0	6	13	67
7 Siempre	13	7	14	7	7	5	1	12	66
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

La categoría poco frecuente es la opción mas frecuente con 89 trabajadores mientras que 17 trabajadores optaron por la categoría siempre siendo la menos frecuente *Tabla 3.121.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V6. Destaca el grupo >12 años de antigüedad.

Tabla 3.121. Tabla de contingencia variable antigüedad variable V6

Variable V6	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	4	1	9	18	11	5	8	24	80
2 Poco frecuente	9	3	15	16	10	3	8	25	89
3 Ocasionalmente	3	3	5	14	3	3	4	17	52
4 A veces	10	3	16	6	4	3	1	15	58
5 Generalmente	8	8	14	10	5	4	0	10	59
6 Casi siempre	3	5	13	6	2	1	1	2	33
7 Siempre	2	4	3	1	3	0	1	3	17
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

Generalmente representa 107 respuestas siendo la mayor, y la menor la categoría Nunca con 16 respuestas *Tabla 3.122.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V7. Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja de edad 2-3 años de antigüedad.

Tabla 3.122. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V7

Variable V7	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	0	2	2	2	1	1	8	16
2 Poco frecuente	6	2	6	10	1	2	2	18	47
3 Ocasionalmente	2	1	5	11	7	2	2	14	44
4 A veces	8	5	13	7	4	6	8	23	74
5 Generalmente	7	10	27	22	13	5	4	19	107
6 Casi siempre	13	6	14	14	4	1	5	9	66
7 Siempre	3	3	8	5	7	2	1	5	34
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

115 respuestas para la categoría Generalmente representa el mayor número, mientras que la categoría Nunca es la de menor frecuencia con 4 respuestas *Tabla 3.123.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V8. Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja de edad 4-5 años de antigüedad.

Tabla 3.123. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V8

Variable V8	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	0	0	0	1	0	1	1	4
2 Poco frecuente	2	0	2	6	2	0	3	14	29
3 Ocasionalmente	3	1	6	7	3	1	2	15	38
4 A veces	6	4	16	11	7	7	8	20	79
5 Generalmente	11	7	23	30	11	8	3	22	115
6 Casi siempre	9	10	26	10	10	3	4	17	89
7 Siempre	7	5	2	7	4	0	2	7	34
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

Generalmente fue la categoría que representa la mayor de todas (114), mientras que Nunca es la menor con 8 respuestas *Tabla 3.124.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V12. Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja de edad 2-3 años de antigüedad.

Tabla 3.124. Tabla de contingencia - variable antigüedad - variable V12

Variable V12	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	0	1	0	2	0	2	3	8
2 Poco frecuente	2	2	3	4	2	1	3	11	28
3 Ocasionalmente	4	0	3	7	3	0	2	16	35
4 A veces	9	6	12	15	6	6	6	20	80
5 Generalmente	13	6	28	17	17	5	7	21	114
6 Casi siempre	6	10	18	18	3	1	2	15	73
7 Siempre	5	3	10	10	5	6	1	10	50
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

La mayor frecuencia esta representada por la categoría Generalmente con 88 respuestas, de las cuales 26 corresponden a la categoría de 2-3 años de trabajo en la organización, mientras que la de menor frecuencia corresponde a la categoría Nunca con 7 respuestas *Tabla 3.125.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V13.

Tabla 3.125. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V13

Variable V13	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	0	0	1	1	2	0	0	3	7
2 Poco frecuente	4	2	3	5	3	3	3	21	44
3 Ocasionalmente	6	0	3	5	3	0	4	12	33
4 A veces	6	8	16	11	10	4	7	17	79
5 Generalmente	9	5	26	21	5	5	4	13	88
6 Casi siempre	10	5	18	17	8	6	2	21	87
7 Siempre	4	7	8	11	7	1	3	9	50
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V17. En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.

93 respuestas para la categoría Poco frecuente hacen de la misma la de mayor frecuencia, mientras que la de menor frecuencia corresponde a la categoría Siempre *Tabla 3.126.* tabla de contingencia variable antigüedad variable V17. Destaca la respuesta 2 Poco Frecuente y la franja de edad >12 años de antigüedad.

Tabla 3.126. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V17

Variable V17	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	2	1	7	16	8	4	4	24	66
2 Poco frecuente	11	5	15	12	11	5	9	25	93
3 Ocasionalmente	5	3	2	10	2	0	4	10	36
4 A veces	7	1	17	10	4	4	3	16	62
5 Generalmente	9	8	18	12	7	4	1	9	68
6 Casi siempre	4	5	12	7	1	2	1	8	40
7 Siempre	1	4	4	4	5	0	1	4	23
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V.22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.

Nunca es la respuesta mas frecuente con 99, *Tabla 3.127.* concentrándose dicha respuestas en la categoría de 2-3 años en la organización, 4-5 años y 6-7 años respectivamente. Siendo la menor frecuencia la respuesta Ocasionalmente con 25 respuestas. *Tabla 3.127.*

Tabla 3.127. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V22

Variable V22	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	8	5	11	16	13	4	8	34	99
2 Poco frecuente	10	3	9	18	7	2	5	22	76
3 Ocasionalmente	4	1	6	3	3	0	1	7	25
4 A veces	7	4	12	7	1	6	4	5	46
5 Generalmente	5	4	19	10	5	2	2	14	61
6 Casi siempre	3	6	10	12	4	3	1	3	42
7 Siempre	2	4	8	5	5	2	2	11	39
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Poco frecuente es la respuesta de 85 trabajadores siendo la de mayor frecuencia, concentrándose estas en la categoría de 2-3 años en la organización y >12 años, mientras que Siempre es la de menor frecuencia con 23 respuestas, presentando coincidencia con la categoría de 2-3 años y >12 las respuestas más numerosas, *Tabla 3.128*. Destaca la respuesta 2 Poco frecuente y la franja >12 años de antigüedad.

Tabla 3.128. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V23

Variable V23	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	5	2	6	12	12	2	5	28	72
2 Poco frecuente	7	2	8	23	4	5	6	30	85
3 Ocasionalmente	6	4	10	5	5	2	3	9	44
4 A veces	10	6	19	10	5	3	3	9	65
5 Generalmente	5	8	18	11	8	3	3	11	67
6 Casi siempre	4	4	9	7	1	3	3	1	32
7 Siempre	2	1	5	3	3	1	0	8	23
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Generalmente con 88 respuestas es la categoría de mayor frecuencia, siendo la menor frecuencia la categoría Nunca con 29 respuestas. En las categorías de 2-3 años de trabajo en la organización con 21 respuestas, como en 4-5 años con 19 respuestas constituyen los aportes más numerosos a la mayor frecuencia del total de la muestra *Tabla 3.129*. Destaca la respuesta 2 Poco frecuente y la franja >12 años de antigüedad.

Tabla 3.129. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V28

Variables V28	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	2	3	3	5	3	3	1	9	29
2 Poco frecuente	11	2	7	13	5	3	7	25	73
3 Ocasionalmente	3	2	8	9	6	0	2	14	44
4 A veces	2	3	18	10	7	5	8	15	68
5 Generalmente	15	6	21	19	11	5	1	10	88
6 Casi siempre	5	7	15	12	3	1	3	11	57
7 Siempre	1	4	3	3	3	2	1	12	29
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

La categoría que presenta la mayor frecuencia del total de la muestra con 83 respuestas es la correspondiente a Generalmente mientras que Nunca es la de menor frecuencia con 27 respuestas. Con relación a la antigüedad las categorías de 2-3 años y >12 años de antigüedad aportan casi el 50% de las respuestas a la mayor frecuencia *Tabla 3.130*. Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja 2-3 años y >12 años de antigüedad.

Tabla 3.130. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V29

Variables V29	Años de trabajo en la organización								Total
	- 1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	1	1	6	4	0	4	10	27
2 Poco frecuente	6	0	6	9	9	2	3	14	49
3 Ocasionalmente	4	4	5	8	3	2	5	13	44
4 A veces	5	5	19	10	7	3	5	14	68
5 Generalmente	8	4	19	12	9	10	2	19	83
6 Casi siempre	7	5	12	16	2	1	2	16	61
7 Siempre	8	8	13	10	4	1	2	10	56
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

V30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

La respuesta de mayor frecuencia es para la categoría de Generalmente, mientras que la menor corresponde a Nunca. Con respecto a los años de trabajo en la organización el rango de 4-5 años y >12 son las que aportan mas números de respuestas a la categoría de mayor frecuencia *Tabla 3.131*. Destaca la respuesta 5 Generalmente y la franja >12 años de antigüedad.

Tabla 3.131. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable V30

Variables V30	Años de trabajo en la organización								Total
	-1	1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	>12	
1 Nunca	1	2	1	4	5	1	2	9	25
2 Poco frecuente	8	0	6	15	4	2	3	11	49
3 Ocasionalmente	4	3	7	4	2	3	5	16	44
4 A veces	2	8	14	11	9	4	5	13	66
5 Generalmente	12	5	16	22	9	7	3	24	98
6 Casi siempre	3	4	20	7	4	1	4	13	56
7 Siempre	9	5	11	8	5	1	1	10	50
	39	27	75	71	38	19	23	96	388

3.2.4.3. Análisis de la valoración del cuestionario de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en función de las 5 provincias de Castilla-La Mancha.

La Tabla 3.132. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el comportamiento de las respuestas dadas por los encuestados a las diferentes preguntas del cuestionario de las dimensiones del aprendizaje organizacional, en cada una de las cinco Provincias que componen la Región.

Tabla 3.132. Resumen de los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2)

Pregunta	X^2	Significación
1	46,392	0.004**
2	39,768	0.023*
3	24,457	0.436
4	48,003	0.003**
5	34,155	0.082
6	55,936	0.000**
7	45,378	0.005**
8	36,530	0.049*
9	35,342	0.063
10	35,639	0.059
11	43,737	0.008**
12	55,118	0.000**
13	59,115	0.000**
14	48,398	0.002**
15	52,337	0.001**
16	55,249	0.000**
17	59,785	0.000**
18	72,950	0.000**
19	47,520	0.003**
20	53,380	0.001**
21	31,172	0.149
22	67,774	0.000**
23	55,879	0.000**
24	64,976	0.000**
25	49,750	0.002**
26	30,240	0.177
27	34,287	0.080
28	60,597	0.000**
29	57,491	0.000**
30	37,172	0.042*
31	34,253	0.080
32	32,127	0.124

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

La *Tabla 3.133*. muestra las medias de cada variable, por provincia y su significación según prueba de Chi cuadrado (X^2). La mayoría de las variables presentan significación al 99% y al 95% de confianza.

Tabla 3.133. Media y valor de significación Prueba Chi cuadrado (X^2) para cada una de las provincias de la Región y para cada una de las variables V1-V32

Pregunta	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Media global	Significación
1	4,33	4,73	4,52	4,63	4,04	4,56	0.004
2	4,16	4,70	4,48	4,44	3,96	4,48	0.023**
3	4,85	5,10	4,95	4,87	4,44	4,94	0.436*
4	3,11	3,65	3,43	2,44	2,92	3,30	0.003
5	3,75	4,35	3,81	4,06	3,73	4,11	0.082**
6	2,56	3,58	3,52	3,31	2,48	3,24	0.000
7	4,15	4,56	3,90	4,77	3,85	4,40	0.005**
8	4,25	4,92	4,38	5,08	4,40	4,74	0.049**
9	3,85	4,68	4,05	4,56	4,17	4,44	0.063*
10	4,3	4,75	4,10	4,88	4,27	4,60	0.059
11	5,34	5,78	5,00	6,31	5,92	5,76	0.008
12	4,16	5,10	3,90	4,81	4,38	4,76	0.000**
13	4,15	4,99	3,76	4,90	4,31	4,70	0.000**
14	4,62	5,52	5,05	5,94	5,23	5,38	0.002**
15	4,38	5,06	4,24	5,02	4,48	4,83	0.001**
16	4,02	4,79	3,86	4,08	3,81	4,40	0.000**
17	2,62	3,94	3,71	3,31	2,67	3,48	0.000**
18	3,3	4,66	3,86	4,19	3,52	4,20	0.000**
19	4,11	5,07	4,57	4,98	4,6	4,82	0.003**
20	3,48	4,00	3,52	3,06	2,79	3,62	0.001**
21	3,59	4,29	4,24	3,88	3,60	4,04	0.149**
22	2,77	4,00	3,00	3,02	2,67	3,45	0.000
23	2,82	3,92	3,24	2,92	2,56	3,41	0.000**
24	3,34	4,37	4,14	4,50	3,23	4,07	0.000**
25	3,57	4,38	4,10	4,71	4,08	4,25	0.002**
26	4,13	4,78	4,19	4,71	4,52	4,61	0.177*
27	4,00	4,62	4,14	4,19	4,40	4,41	0.080
28	3,54	4,31	3,81	4,00	3,58	4,03	0.000
29	3,62	4,72	4,10	4,50	3,94	4,39	0.000**
30	3,77	4,65	4,14	4,67	3,71	4,37	0.042**
31	3,70	4,55	4,05	4,35	3,71	4,26	0.080**
32	4,21	5,05	4,29	4,92	4,40	4,78	0.124
Total	3,83	4,61	4,06	4,38	3,89	4,15	

(a) Significación según prueba Chi cuadrado (X^2)

Casi la totalidad de las variables del cuestionario muestran resultados que difieren significativamente entre las provincias que se analizan. Sólo se presentan las que tienen resultados con diferencias significativas.

V1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.

Se observa que la categoría Generalmente es la de mayor frecuencia de respuestas con un 32,5% de la muestra, mientras que Nunca es la de menor frecuencia con un 2,8% *Tabla 3.134.* y *Tabla 3.135.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.134. Variable V1 - variable provincia

Variable V1	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	3	2	0	1	5	11
	4,9%	1,0%	,0%	1,9%	10,4%	2,8%
2 Poco frecuente	4	15	5	1	4	29
	6,6%	7,3%	23,8%	1,9%	8,3%	7,5%
3 Ocasionalmente	9	22	3	7	5	46
	14,8%	10,7%	14,3%	13,5%	10,4%	11,9%
4 A veces	17	38	1	11	14	81
	27,9%	18,4%	4,8%	21,2%	29,2%	20,9%
5 Generalmente	15	72	5	23	11	126
	24,6%	35,0%	23,8%	44,2%	22,9%	32,5%
6 Casi siempre	8	34	2	5	8	57
	13,1%	16,5%	9,5%	9,6%	16,7%	14,7%
7 Siempre	5	23	5	4	1	38
	8,2%	11,2%	23,8%	7,7%	2,1%	9,8%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.135. Prueba de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	46,392	24	.004
Razón de verosimilitudes	43,163	24	.010
Nº de casos válidos	388		

V2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.

La mayor frecuencia de respuesta con un 34,3% corresponde a la categoría Generalmente y la menor frecuencia a la categoría Nunca con un 1,8% del total de la muestra *Tabla 3.136.* tabla de contingencia variable V2-provincias y *Tabla 3.137.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.136. Tabla de contingencia variable V2 - variable provincia

Variable V2	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	2	1	0	0	4	7
	3,3%	,5%	,0%	,0%	8,3%	1,8%
2 Poco frecuente	7	11	2	4	6	30
	11,5%	5,3%	9,5%	7,7%	12,5%	7,7%
3 Ocasionalmente	7	21	3	6	7	44
	11,5%	10,2%	14,3%	11,5%	14,6%	11,3%
4 A veces	19	48	8	13	11	99
	31,1%	23,3%	38,1%	25,0%	22,9%	25,5%
5 Generalmente	17	77	3	22	14	133
	27,9%	37,4%	14,3%	42,3%	29,2%	34,3%
6 Casi siempre	7	31	1	6	3	48
	11,5%	15,0%	4,8%	11,5%	6,3%	12,4%
7 Siempre	2	17	4	1	3	27
	3,3%	8,3%	19,0%	1,9%	6,3%	7,0%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.137. Prueba de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
<i>Chi cuadrado de Pearson</i>	39,768	24	.023
<i>Razón de verosimilitudes</i>	36,796	24	.046
<i>N de casos válidos</i>	388		

V4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.

La respuesta de mayor frecuencia es la categoría Poco frecuente seguido de la categoría Nunca con 21,6 % y 19,8 % respectivamente, mientras que la respuesta de menor frecuencia es la categoría Siempre con 4,1% del total de la muestra *Tabla 3.138*. tabla de contingencia variable V4-provincias y *Tabla 3.139*. prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.138. Tabla de contingencia variable V4 - variable provincia

Variable V4	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	11	31	1	22	12	77
	18,0%	15,0%	4,8%	42,3%	25,0%	19,8%
2 Poco frecuente	16	38	7	12	11	84
	26,2%	18,4%	33,3%	23,1%	22,9%	21,6%
3 Ocasionalmente	12	25	3	4	7	51
	19,7%	12,1%	14,3%	7,7%	14,6%	13,1%
4 A veces	9	34	4	5	10	62
	14,8%	16,5%	19,0%	9,6%	20,8%	16,0%
5 Generalmente	7	43	4	7	5	66
	11,5%	20,9%	19,0%	13,5%	10,4%	17,0%
6 Casi siempre	2	27	2	0	1	32
	3,3%	13,1%	9,5%	,0%	2,1%	8,2%
7 Siempre	4	8	0	2	2	16
	6,6%	3,9%	,0%	3,8%	4,2%	4,1%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.139. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	48,003	24	.003
Razón de verosimilitudes	51,759	24	.001
N de casos válidos	388		

V6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

La mayor frecuencia corresponde a la categoría de Poco frecuente con un 22,9% de la muestra, mientras que la de menor frecuencia corresponde a la categoría Siempre con un 4,4% de la muestra. Para cada provincia la mayor frecuencia esta representada en el caso de la Provincia de Albacete por la categoría Poco frecuente, igualmente que para la provincia de Ciudad Real, mientras que la Provincia de Cuenca la mayor frecuencia esta representada en la categoría de Ocasionalmente y Generalmente con un 28,6% respectivamente de la provincia, en la Provincia de Guadalajara la categoría que presenta mayor frecuencia de respuesta corresponde a la categoría de A veces y en la Provincia de Toledo a la categoría Nunca *Tabla 3.140.* tabla de contingencia variable V6-provincias y *Tabla 3.141.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.140. Tabla de contingencia variable V6 - variable provincia

Variable V6	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	16	33	3	11	17	80
	26,2%	16,0%	14,3%	21,2%	35,4%	20,6%
2 Poco frecuente	18	45	3	8	15	89
	29,5%	21,8%	14,3%	15,4%	31,3%	22,9%
3 Ocasionalmente	15	20	6	6	5	52
	24,6%	9,7%	28,6%	11,5%	10,4%	13,4%
4 A veces	4	34	1	15	4	58
	6,6%	16,5%	4,8%	28,8%	8,3%	14,9%
5 Generalmente	6	38	6	6	3	59
	9,8%	18,4%	28,6%	11,5%	6,3%	15,2%
6 Casi siempre	1	24	1	5	2	33
	1,6%	11,7%	4,8%	9,6%	4,2%	8,5%
7 Siempre	1	12	1	1	2	17
	1,6%	5,8%	4,8%	1,9%	4,2%	4,4%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.141. Prueba de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	55,936	24	.000
Razón de verosimilitudes	56,085	24	.000
N de casos válidos	388		

V7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

El 27,6% del total de la muestra constituye la categoría Generalmente con 107 respuestas siendo la de mayor frecuencia, y la de menor frecuencia la categoría de Nunca con 4,1% del total de la muestra.

En la *Tabla 3.142.* se observa que por provincia la categoría de mayor frecuencia esta representada por la categoría de Generalmente en el caso de la Provincia de Albacete, con un 34,4% , lo mismo sucede con la Provincia de Ciudad Real con un 29,6% de la provincia y para la Provincia de Cuenca los valores de las categorías Poco frecuente y A veces con valores de 28,6% respectivamente, en el caso de la Provincia de Guadalajara con un 25% en la categoría Generalmente y en la Provincia de Toledo las categorías de Poco frecuente y Generalmente con un 18,8% determinan las categorías de mayor frecuencia, *Tabla 3.142.* Tabla de contingencia variable V7-provincias y *Tabla 3.143.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.142. Tabla de contingencia variable V7 - variable provincia

Variable V7	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	9	1	0	5	16
	1,6%	4,4%	4,8%	,0%	10,4%	4,1%
2 Poco frecuente	5	19	6	8	9	47
	8,2%	9,2%	28,6%	15,4%	18,8%	12,1%
3 Ocasionalmente	12	21	1	3	7	44
	19,7%	10,2%	4,8%	5,8%	14,6%	11,3%
4 A veces	16	35	6	9	8	74
	26,2%	17,0%	28,6%	17,3%	16,7%	19,1%
5 Generalmente	21	61	3	13	9	107
	34,4%	29,6%	14,3%	25,0%	18,8%	27,6%
6 Casi siempre	5	43	1	11	6	66
	8,2%	20,9%	4,8%	21,2%	12,5%	17,0%
7 Siempre	1	18	3	8	4	34
	1,6%	8,7%	14,3%	15,4%	8,3%	8,8%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.143. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	45,378	24	.005
Razón de verosimilitudes	47,492	24	.003
N de casos válidos	388		

V8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

Generalmente para el total de la muestra con un 29,6% constituye la categoría de mayor frecuencia, mientras que la de menor frecuencia esta representada por la categoría de Nunca con un 1%.

En la Provincia de Albacete con un 31,1% para la categoría de A veces es la respuesta de mayor frecuencia, en el caso de la Provincia de Ciudad Real Generalmente con un 32,5%, para la Provincia de Cuenca las categorías de Generalmente y Casi siempre con un 23,8% respectivamente. Para la Provincia de Guadalajara la categoría de Generalmente con un 38,5%, mientras que la Provincia de Toledo con un 22,9% en la categoría de Casi siempre es la de mayor frecuencia, *Tabla 3.144.* Tabla de contingencia variable V8 - provincias y *Tabla 3.145.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.144. Tabla de contingencia variable V8 - variable provincia

Variable V8	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	2	1	0	0	4
	1,6%	1,0%	4,8%	,0%	,0%	1,0%
2 Poco frecuente	8	10	2	0	9	29
	13,1%	4,9%	9,5%	,0%	18,8%	7,5%
3 Ocasionalmente	7	16	3	6	6	38
	11,5%	7,8%	14,3%	11,5%	12,5%	9,8%
4 A veces	19	39	4	8	9	79
	31,1%	18,9%	19,0%	15,4%	18,8%	20,4%
5 Generalmente	14	67	5	20	9	115
	23,0%	32,5%	23,8%	38,5%	18,8%	29,6%
6 Casi siempre	9	52	5	12	11	89
	14,8%	25,2%	23,8%	23,1%	22,9%	22,9%
7 Siempre	3	20	1	6	4	34
	4,9%	9,7%	4,8%	11,5%	8,3%	8,8%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.145. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	36,530	24	,049
Razón de verosimilitudes	37,676	24	,037
N de casos válidos	388		

V11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

Un 37,9% del total de la muestra en la categoría de Siempre constituye la de mayor frecuencia, mientras que la menor frecuencia esta representada por la categoría Nunca con un 0,3% del total de la muestra. Siendo coincidente con estos valores de frecuencia las Provincias de Ciudad Real, Guadalajara y Toledo con 36,9%, 61,5% y 43,8% respectivamente. En la Provincia de Albacete el valor de mayor frecuencia esta representado por la categoría Generalmente, mientras que la Provincia de Cuenca las categorías de Generalmente y Casi siempre con un 23,8% respectivamente constituyen las categorías de mayor frecuencia, *Tabla 3.146.* y *Tabla 3.147.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.146. Tabla de contingencia variable V11 - variable provincia

Variable V11	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	0	0	0	0	1
	1,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
2 Poco frecuente	0	4	2	1	1	8
	,0%	1,9%	9,5%	1,9%	2,1%	2,1%
3 Ocasionalmente	3	6	2	0	1	12
	4,9%	2,9%	9,5%	,0%	2,1%	3,1%
4 A veces	9	14	3	1	4	31
	14,8%	6,8%	14,3%	1,9%	8,3%	8,0%
5 Generalmente	22	60	5	10	10	107
	36,1%	29,1%	23,8%	19,2%	20,8%	27,6%
6 Casi siempre	12	46	5	8	11	82
	19,7%	22,3%	23,8%	15,4%	22,9%	21,1%
7 Siempre	14	76	4	32	21	147
	23,0%	36,9%	19,0%	61,5%	43,8%	37,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.147. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	43,737	24	.008
Razón de verosimilitudes	41,307	24	.015
N de casos válidos	388		

V12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

La categoría Generalmente constituye la de mayor frecuencia del total de la muestra con un 29,4% y la de menor frecuencia esta representada por la categoría Nunca con un 2,1% de total de la muestra.

Para la Provincia de Albacete, Ciudad Real, Guadalajara y Toledo con valores de 27,9%, 28,6%, 36,5% y 31,3% respectivamente la categoría Generalmente representa la de mayor frecuencia. Mientras que la Provincia de Cuenca lo hace en la categoría Ocasionalmente con un 28,6%. *Tabla 3.148.* y *Tabla 3.149.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.148. Tabla de contingencia variable V12 - variable provincia

Variable V12	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	2	2	1	2	8
	1,6%	1,0%	9,5%	1,9%	4,2%	2,1%
2 Poco frecuente	8	9	1	3	7	28
	13,1%	4,4%	4,8%	5,8%	14,6%	7,2%
3 Ocasionalmente	10	12	6	2	5	35
	16,4%	5,8%	28,6%	3,8%	10,4%	9,0%
4 A veces	16	38	5	13	8	80
	26,2%	18,4%	23,8%	25,0%	16,7%	20,6%
5 Generalmente	17	59	4	19	15	114
	27,9%	28,6%	19,0%	36,5%	31,3%	29,4%
6 Casi siempre	5	54	1	8	5	73
	8,2%	26,2%	4,8%	15,4%	10,4%	18,8%
7 Siempre	4	32	2	6	6	50
	6,6%	15,5%	9,5%	11,5%	12,5%	12,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.149. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	55,118	24	.000
Razón de verosimilitudes	50,264	24	.001
N de casos válidos	388		

V13. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.

Las categorías de Generalmente y Casi siempre con un 22,7% y 22,4% respectivamente constituyen las categorías de mayores frecuencias para el total de la muestra mientras que la de menor frecuencia la representa la categoría de Nunca con 1,8% del total de la muestra. Para la Provincia de Albacete es la categoría de A veces con un 41%, para la Provincia de Ciudad Real es la categoría Generalmente con un 28,6%, para la Provincia de Cuenca las categorías de Poco frecuente y Generalmente con un 23,8%, para la Provincia de Guadalajara las categorías de Generalmente y Casi siempre con un 25% respectivamente, y para la Provincia de Toledo con un 18,8% la categoría A veces, constituyen las de mayores frecuencias. *Tabla 3.150.* y *Tabla 3.151.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.150. Tabla de contingencia variable V13 - variable provincia

Variable V13	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	2	1	0	3	7
	1,6%	1,0%	4,8%	,0%	6,3%	1,8%
2 Poco frecuente	10	13	5	8	8	44
	16,4%	6,3%	23,8%	15,4%	16,7%	11,3%
3 Ocasionalmente	5	15	4	3	6	33
	8,2%	7,3%	19,0%	5,8%	12,5%	8,5%
4 A veces	25	36	3	6	9	79
	41,0%	17,5%	14,3%	11,5%	18,8%	20,4%
5 Generalmente	9	55	5	13	6	88
	14,8%	26,7%	23,8%	25,0%	12,5%	22,7%
6 Casi siempre	5	59	2	13	8	87
	8,2%	28,6%	9,5%	25,0%	16,7%	22,4%
7 Siempre	6	26	1	9	8	50
	9,8%	12,6%	4,8%	17,3%	16,7%	12,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.151. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	59,115	24	.000
Razón de verosimilitudes	57,239	24	.000
N de casos válidos	388		

V14. En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias

En el total de la muestra con un 31,2% la categoría Siempre es la de mayor frecuencia, mientras que la de menor frecuencia para el total de la muestra es Nunca con 1,8%. Para las diferentes provincias, la frecuencia mayor esta representada por Generalmente para la Provincia de Albacete con un 32,8%, para la Provincia de Ciudad Real la categoría de Siempre con un 33%, para la Provincia de Cuenca la categoría de Casi Siempre con un 28,6%, para la Provincia de Guadalajara por la categoría Siempre con un 42,3% y para la Provincia de Toledo con un 37,5% también la categoría de Siempre constituye la de mayor frecuencia. *Tabla 3.152.* y *Tabla 3.153.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.152. Tabla de contingencia variable V14 - variable provincia

Variable V14	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	3	0	0	3	7
	1,6%	1,5%	,0%	,0%	6,3%	1,8%
2 Poco frecuente	6	9	3	0	6	24
	9,8%	4,4%	14,3%	,0%	12,5%	6,2%
3 Ocasionalmente	7	9	2	3	1	22
	11,5%	4,4%	9,5%	5,8%	2,1%	5,7%
4 A veces	11	23	2	3	4	43
	18,0%	11,2%	9,5%	5,8%	8,3%	11,1%
5 Generalmente	20	42	3	10	5	80
	32,8%	20,4%	14,3%	19,2%	10,4%	20,6%
6 Casi siempre	8	52	6	14	11	91
	13,1%	25,2%	28,6%	26,9%	22,9%	23,5%
7 Siempre	8	68	5	22	18	121
	13,1%	33,0%	23,8%	42,3%	37,5%	31,2%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.153. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	48,398	24	.002
Razón de verosimilitudes	50,837	24	.001
N de casos válidos	388		

V15. En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.

La categoría Generalmente con un 36,1% del total de la muestra es la categoría de mayor frecuencia, la de menor frecuencia esta representada por Nunca con un 1%. Para las diferentes provincias la mayor frecuencia esta representada en la Provincia de Albacete por la categoría de A veces con un 37,7% de los participantes de los Municipios de la provincia, en la Provincia de Ciudad Real por la categoría Generalmente con un 36,4%, para la Provincia de Cuenca, de Guadalajara y de Toledo con un 28,6%, un 36,5% y un 43,8% respectivamente, la categoría de Generalmente es la que representa la de mayores frecuencias. *Tabla 3.154.* y *Tabla 3.155.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.154. Tabla de contingencia variable V15 - variable provincia

Variable V15	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	2	0	0	0	2	4
	3,3%	,0%	,0%	,0%	4,2%	1,0%
2 Poco frecuente	3	4	4	1	2	14
	4,9%	1,9%	19,0%	1,9%	4,2%	3,6%
3 Ocasionalmente	5	17	3	6	7	38
	8,2%	8,3%	14,3%	11,5%	14,6%	9,8%
4 A veces	23	39	4	8	7	81
	37,7%	18,9%	19,0%	15,4%	14,6%	20,9%
5 Generalmente	19	75	6	19	21	140
	31,1%	36,4%	28,6%	36,5%	43,8%	36,1%
6 Casi siempre	6	45	2	12	8	73
	9,8%	21,8%	9,5%	23,1%	16,7%	18,8%
7 Siempre	3	26	2	6	1	38
	4,9%	12,6%	9,5%	11,5%	2,1%	9,8%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.155. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	52,337	24	.001
Razón de verosimilitudes	46,113	24	.004
N de casos válidos	388		

V16. En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.

La categoría de Generalmente representa la de mayor frecuencia en la totalidad de la muestra con un 30,4%, teniendo como menor frecuencia con 1,5% la categoría Nunca.

Para las Provincias de Albacete y Cuenca la categoría A veces es la de mayor frecuencia con 41,0% y 28,6% respectivamente, mientras que para las Provincias de Ciudad Real, Guadalajara y Toledo la categoría de Generalmente con un 33%, 34,6% y un 33,3% respectivamente, constituye la de mayor frecuencia. *Tabla 3.156.* y *Tabla 3.157.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.156. Tabla de contingencia variable V16 - variable provincia

Variable V16	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	1	1	0	3	6
	1,6%	,5%	4,8%	,0%	6,3%	1,5%
2 Poco frecuente	7	12	4	10	7	40
	11,5%	5,8%	19,0%	19,2%	14,6%	10,3%
3 Ocasionalmente	9	19	3	6	8	45
	14,8%	9,2%	14,3%	11,5%	16,7%	11,6%
4 A veces	25	46	6	12	11	100
	41,0%	22,3%	28,6%	23,1%	22,9%	25,8%
5 Generalmente	12	68	4	18	16	118
	19,7%	33,0%	19,0%	34,6%	33,3%	30,4%
6 Casi siempre	6	40	2	6	3	57
	9,8%	19,4%	9,5%	11,5%	6,3%	14,7%
7 Siempre	1	20	1	0	0	22
	1,6%	9,7%	4,8%	,0%	,0%	5,7%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.157. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	55,249	24	.000
Razón de verosimilitudes	58,048	24	.000
N de casos válidos	388		

V17. En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.

La categoría Poco frecuente con un 24% es la de mayor frecuencia, siendo la categoría Siempre con un 5,9% la menor. En la provincia de Albacete y Guadalajara la mayor frecuencia esta representada por la categoría Poco frecuente con un 42,6% y un 25% respectivamente, mientras que en la provincia de Ciudad Real y Cuenca la mayor frecuencia esta representada por la categoría de Generalmente, siendo Nunca la categoría que presenta la mayor frecuencia en Toledo. *Tabla 3.158.* y *Tabla 3.159.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.158. Tabla de contingencia V17 - variable provincia

Variable V17	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	10	26	3	10	17	66
	16,4%	12,6%	14,3%	19,2%	35,4%	17,0%
2 Poco frecuente	26	39	3	13	12	93
	42,6%	18,9%	14,3%	25,0%	25,0%	24,0%
3 Ocasionalmente	10	16	4	3	3	36
	16,4%	7,8%	19,0%	5,8%	6,3%	9,3%
4 A veces	10	32	3	10	7	62
	16,4%	15,5%	14,3%	19,2%	14,6%	16,0%
5 Generalmente	3	44	5	10	6	68
	4,9%	21,4%	23,8%	19,2%	12,5%	17,5%
6 Casi siempre	1	32	1	5	1	40
	1,6%	15,5%	4,8%	9,6%	2,1%	10,3%
7 Siempre	1	17	2	1	2	23
	1,6%	8,3%	9,5%	1,9%	4,2%	5,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.159. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	59,785	24	.000
Razón de verosimilitudes	61,981	24	.000
N de casos válidos	388		

V18. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

Un 20,6% del total de la muestra representa la mayor frecuencia en la categoría Generalmente con un 20,6% de respuestas, siendo la menor frecuencia la categoría de Nunca con 4,9%. En la Provincia de Albacete y Toledo la mayor frecuencia la representa la categoría de Poco frecuente con un 39,3% y un 25% respectivamente del total de respuestas de cada una de las provincias, mientras que en la Provincia de Ciudad Real y la Provincia de Guadalajara la categoría Generalmente es la de mayor frecuencia, en la provincia de Cuenca la categoría Ocasionalmente es la de mayor frecuencia. *Tabla 3.160.* y *Tabla 3.161.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.160. Tabla de contingencia: V18 - variable provincia

Variable V18	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	2	5	1	5	6	19
	3,3%	2,4%	4,8%	9,6%	12,5%	4,9%
2 Poco frecuente	24	20	1	8	12	65
	39,3%	9,7%	4,8%	15,4%	25,0%	16,8%
3 Ocasionalmente	9	24	7	5	7	52
	14,8%	11,7%	33,3%	9,6%	14,6%	13,4%
4 A veces	15	37	5	9	7	73
	24,6%	18,0%	23,8%	17,3%	14,6%	18,8%
5 Generalmente	5	50	5	11	9	80
	8,2%	24,3%	23,8%	21,2%	18,8%	20,6%
6 Casi siempre	3	46	2	7	4	62
	4,9%	22,3%	9,5%	13,5%	8,3%	16,0%
7 Siempre	3	24	0	7	3	37
	4,9%	11,7%	,0%	13,5%	6,3%	9,5%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.161 Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	72,950	24	.000
Razón de verosimilitudes	71,062	24	.000
N de casos válidos	388		

V19. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

Un 26,0% del total de la muestra en la categoría de Generalmente es la de mayor frecuencia y la de menor frecuencia la categoría de Nunca con un 1,5% del total de la muestra. En la provincia de Albacete la categoría A veces con un 36,1% es la de mayor frecuencia, en la Provincia de Ciudad Real es la categoría Generalmente la de mayor frecuencia al igual que en la Provincia de Cuenca, mientras que en Guadalajara es la categoría Casi siempre. En Toledo comparten las categorías de mayor frecuencia con un 22,9% Generalmente y Casi siempre. *Tabla 3.162.* y *Tabla 3.163.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.162. Tabla de contingencia: V19 - variable provincia

Variable V19	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	2	0	0	3	6
	1,6%	1,0%	,0%	,0%	6,3%	1,5%
2 Poco frecuente	9	10	1	5	3	28
	14,8%	4,9%	4,8%	9,6%	6,3%	7,2%
3 Ocasionalmente	7	23	4	3	7	44
	11,5%	11,2%	19,0%	5,8%	14,6%	11,3%
4 A veces	22	28	4	9	7	70
	36,1%	13,6%	19,0%	17,3%	14,6%	18,0%
5 Generalmente	12	58	7	13	11	101
	19,7%	28,2%	33,3%	25,0%	22,9%	26,0%
6 Casi siempre	7	44	4	15	11	81
	11,5%	21,4%	19,0%	28,8%	22,9%	20,9%
7 Siempre	3	41	1	7	6	58
	4,9%	19,9%	4,8%	13,5%	12,5%	14,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.163. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	47,520	24	.003
Razón de verosimilitudes	44,689	24	.006
N de casos válidos	388		

V20. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

Poco frecuente y Generalmente son las categorías que presentan la mayor frecuencia en el total de la muestra con 19,1%, mientras que la menor frecuencia es la categoría Siempre con un 4,1%. En la Provincia de Albacete con un 32,8% la categoría A veces es la más frecuente, mientras que en la provincia de Ciudad Real y en la Provincia de Cuenca la categoría Generalmente es la de mayor frecuencia, en Guadalajara y Toledo la mayor frecuencia la representa la categoría de Poco frecuente. *Tabla 3.164.* y *Tabla 3.165.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.164. Tabla de contingencia: V20 - variable provincia

Variable V20	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	9	23	2	9	11	54
	14,8%	11,2%	9,5%	17,3%	22,9%	13,9%
2 Poco frecuente	10	29	6	15	14	74
	16,4%	14,1%	28,6%	28,8%	29,2%	19,1%
3 Ocasionalmente	8	27	4	6	8	53
	13,1%	13,1%	19,0%	11,5%	16,7%	13,7%
4 A veces	20	34	0	10	7	71
	32,8%	16,5%	,0%	19,2%	14,6%	18,3%
5 Generalmente	8	43	7	10	6	74
	13,1%	20,9%	33,3%	19,2%	12,5%	19,1%
6 Casi siempre	3	39	1	2	1	46
	4,9%	18,9%	4,8%	3,8%	2,1%	11,9%
7 Siempre	3	11	1	0	1	16
	4,9%	5,3%	4,8%	,0%	2,1%	4,1%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.165. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	53,380	24	.001
Razón de verosimilitudes	59,644	24	.000
N de casos válidos	388		

V22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.

Un 25,5% del total de la muestra constituye la categoría nunca, la de mayor frecuencia mientras que la menor con un 6,4% corresponde a la categoría de A veces. En la provincia de Albacete la mayor frecuencia esta representada por la categoría poco frecuente con un 39,3%, en la provincia de Ciudad Real, Guadalajara y Toledo la categoría que representa la mayor frecuencia es Nunca y en la Provincia de Cuenca es la categoría A veces *Tabla 3.166.* y *Tabla 3.167.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.166. Tabla de contingencia: V22 - variable provincia

Variable V22	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	15	41	6	16	21	99
	24,6%	19,9%	28,6%	30,8%	43,8%	25,5%
2 Poco frecuente	24	28	2	12	10	76
	39,3%	13,6%	9,5%	23,1%	20,8%	19,6%
3 Ocasionalmente	4	13	3	4	1	25
	6,6%	6,3%	14,3%	7,7%	2,1%	6,4%
4 A veces	5	22	8	6	5	46
	8,2%	10,7%	38,1%	11,5%	10,4%	11,9%
5 Generalmente	7	41	1	6	6	61
	11,5%	19,9%	4,8%	11,5%	12,5%	15,7%
6 Casi siempre	3	33	0	5	1	42
	4,9%	16,0%	,0%	9,6%	2,1%	10,8%
7 Siempre	3	28	1	3	4	39
	4,9%	13,6%	4,8%	5,8%	8,3%	10,1%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.167. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	67,774	24	.000
Razón de verosimilitudes	65,140	24	.000
N de casos válidos	388		

V23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Poco frecuente es la categoría de mayor frecuencia para la totalidad de la muestra con un 21,9%, mientras que la categoría de menor frecuencia es Siempre con un 5,9%.

Las Provincias de Albacete y Cuenca presentan como categoría de mayor frecuencia a Poco frecuente con 36,1% y un 23,8% respectivamente, la Provincia de Ciudad Real con un 24,3% en la categoría de Generalmente es la de mayor frecuencia, las Provincias de Guadalajara y Toledo presentan como categoría de mayor frecuencia a Nunca con 28,8% y 37,5% respectivamente. *Tabla 3.168.* y *Tabla 3.169.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.168. Tabla de contingencia: V23 - variable provincia

Variable V23	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	10	25	4	15	18	72
	16,4%	12,1%	19,0%	28,8%	37,5%	18,6%
2 Poco frecuente	22	38	5	10	10	85
	36,1%	18,4%	23,8%	19,2%	20,8%	21,9%
3 Ocasionalmente	10	17	3	7	7	44
	16,4%	8,3%	14,3%	13,5%	14,6%	11,3%
4 A veces	10	34	4	11	6	65
	16,4%	16,5%	19,0%	21,2%	12,5%	16,8%
5 Generalmente	7	50	2	4	4	67
	11,5%	24,3%	9,5%	7,7%	8,3%	17,3%
6 Casi siempre	1	25	2	3	1	32
	1,6%	12,1%	9,5%	5,8%	2,1%	8,2%
7 Siempre	1	17	1	2	2	23
	1,6%	8,3%	4,8%	3,8%	4,2%	5,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.169. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	55,879	24	.000
Razón de verosimilitudes	56,725	24	.000
N de casos válidos	388		

V24. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.

Generalmente es la categoría que para la totalidad de la muestra con un 23,2% representa la de mayor frecuencia, la de menor frecuencia es Siempre con un 8%.

En la Provincia de Albacete la categoría que presenta mayor frecuencia es Poco frecuente con un 27,9%.

En la provincia de Ciudad Real la categoría Generalmente con un 29,6% es la mayor frecuencia.

En las provincias de Cuenca y Guadalajara la categoría de mayor frecuencia es A veces con un 33,3% y 23,1% respectivamente. En la provincia de Toledo la categoría de mayor frecuencia con un 27,1% es Nunca. *Tabla 3.170.* y *Tabla 3.171.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.170. Tabla de contingencia: V1 - variable provincia

Variable V1	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	6	14	1	0	13	34
	9,8%	6,8%	4,8%	,0%	27,1%	8,8%
2 Poco frecuente	17	27	3	6	8	61
	27,9%	13,1%	14,3%	11,5%	16,7%	15,7%
3 Ocasionalmente	15	16	2	8	5	46
	24,6%	7,8%	9,5%	15,4%	10,4%	11,9%
4 A veces	8	33	7	12	8	68
	13,1%	16,0%	33,3%	23,1%	16,7%	17,5%
5 Generalmente	6	61	4	11	8	90
	9,8%	29,6%	19,0%	21,2%	16,7%	23,2%
6 Casi siempre	6	37	2	10	3	58
	9,8%	18,0%	9,5%	19,2%	6,3%	14,9%
7 Siempre	3	18	2	5	3	31
	4,9%	8,7%	9,5%	9,6%	6,3%	8,0%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.171. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	64,976	24	.000
Razón de verosimilitudes	61,820	24	.000
N de casos válidos	388		

V25. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.

La categoría de mayor frecuencia para la totalidad de la muestra es generalmente con un 20,9% y la de menor frecuencia es nunca con un 7,7%. Para la Provincia de Albacete la mayor frecuencia la representa la categoría Poco frecuente con 29,5% de la muestra provincial. Para Ciudad Real (provincia) es Generalmente con un 25,7%. Para la provincia de Cuenca es A veces con un 33,3%. Para la provincia de Guadalajara es Generalmente con un 30,8% y para la Provincia de Toledo es Ocasionalmente con un 20,8% las categorías de mayores frecuencias. *Tabla 3.172.* y *Tabla 3.173.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.172. Tabla de contingencia: V25 - variable provincia

Variable V25	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	3	15	2	4	6	30
	4,9%	7,3%	9,5%	7,7%	12,5%	7,7%
2 Poco frecuente	18	22	2	6	6	54
	29,5%	10,7%	9,5%	11,5%	12,5%	13,9%
3 Ocasionalmente	10	23	3	3	10	49
	16,4%	11,2%	14,3%	5,8%	20,8%	12,6%
4 A veces	14	35	7	3	5	64
	23,0%	17,0%	33,3%	5,8%	10,4%	16,5%
5 Generalmente	6	53	1	16	5	81
	9,8%	25,7%	4,8%	30,8%	10,4%	20,9%
6 Casi siempre	7	36	4	12	9	68
	11,5%	17,5%	19,0%	23,1%	18,8%	17,5%
7 Siempre	3	22	2	8	7	42
	4,9%	10,7%	9,5%	15,4%	14,6%	10,8%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.173. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	49,750	24	.002
Razón de verosimilitudes	50,193	24	.001
N de casos válidos	388		

V28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

La categoría Generalmente es la de mayor frecuencia para la totalidad de la muestra con un 22,7%, siendo la de menor frecuencia las categorías Nunca y Siempre con un 7,5% del total de la muestra.

Para la provincia de Albacete las categorías Poco frecuente y A veces constituyen las mayor frecuencia con un 29,5% de la muestra provincial. Para la Provincia de Ciudad Real Generalmente es la de mayor frecuencia con un 21,8% de la muestra provincial. Para la Provincia de Cuenca las categorías de Poco frecuente y Generalmente son las de mayor frecuencia con un 23,8% de su muestra. Para la provincia de Guadalajara con un 40,4% la categoría de mayor frecuencia es Generalmente y para la Provincia de Toledo Nunca y A veces son las categorías de mayor frecuencia con un 18,8% de la muestra provincial. *Tabla 3.174.* y *Tabla 3.175.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.174. Tabla de contingencia: V28 - variable provincia

Variable V28	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	1	11	1	7	9	29
	1,6%	5,3%	4,8%	13,5%	18,8%	7,5%
2 Poco frecuente	18	36	5	8	6	73
	29,5%	17,5%	23,8%	15,4%	12,5%	18,8%
3 Ocasionalmente	10	20	4	2	8	44
	16,4%	9,7%	19,0%	3,8%	16,7%	11,3%
4 A veces	18	32	3	6	9	68
	29,5%	15,5%	14,3%	11,5%	18,8%	17,5%
5 Generalmente	10	45	5	21	7	88
	16,4%	21,8%	23,8%	40,4%	14,6%	22,7%
6 Casi siempre	1	42	1	6	7	57
	1,6%	20,4%	4,8%	11,5%	14,6%	14,7%
7 Siempre	3	20	2	2	2	29
	4,9%	9,7%	9,5%	3,8%	4,2%	7,5%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.175. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	60,597	24	.000
Razón de verosimilitudes	62,203	24	.000
N de casos válidos	388		

V29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

Para la totalidad de la muestra la categoría **Generalmente** es la de mayor frecuencia con un 21,4% la de menor frecuencia es **Nunca** con un 7%.

Para las Provincias de Albacete y Toledo A veces es la categoría de mayor frecuencia con un 34,4% y un 20,8% respectivamente. Para las Provincias de Ciudad Real, Cuenca y Guadalajara **Generalmente** es la categoría de mayor frecuencia con un 22,3%, 42,9% y un 26,9% respectivamente. *Tabla 3.176.* y *Tabla 3.177.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.176. Tabla de contingencia: V29 - variable provincia

Variable V29	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	5	9	1	4	8	27
	8,2%	4,4%	4,8%	7,7%	16,7%	7,0%
2 Poco frecuente	10	24	3	5	7	49
	16,4%	11,7%	14,3%	9,6%	14,6%	12,6%
3 Ocasionalmente	10	18	4	7	5	44
	16,4%	8,7%	19,0%	13,5%	10,4%	11,3%
4 A veces	21	30	2	5	10	68
	34,4%	14,6%	9,5%	9,6%	20,8%	17,5%
5 Generalmente	9	46	9	14	5	83
	14,8%	22,3%	42,9%	26,9%	10,4%	21,4%
6 Casi siempre	5	42	0	10	4	61
	8,2%	20,4%	,0%	19,2%	8,3%	15,7%
7 Siempre	1	37	2	7	9	56
	1,6%	18,0%	9,5%	13,5%	18,8%	14,4%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.177. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	57,491	24	.000
Razón de verosimilitudes	61,788	24	.000
N de casos válidos	388		

V30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

Generalmente es la categoría que representa la de mayor frecuencia para la muestra total con un 25,3% como para las Provincias de Albacete con un 23%, Ciudad Real con un 27,2%, Guadalajara con un 26,9% y Toledo 18,8% compartiendo este último también con la categoría de Poco frecuente con el mismo porcentaje de la muestra provincial. Mientras que en la provincia de Cuenca la categoría de mayor frecuencia la representa A veces con un 28,6% de a muestra provincial. *Tabla 3.178.* y *Tabla 3.179.* prueba de Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.178. Tabla de contingencia variable V30 - variable provincias

Variable V30	Provincia					Total
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
1 Nunca	5	10	1	1	8	25
	8,2%	4,9%	4,8%	1,9%	16,7%	6,4%
2 Poco frecuente	11	22	2	5	9	49
	18,0%	10,7%	9,5%	9,6%	18,8%	12,6%
3 Ocasionalmente	13	17	4	5	5	44
	21,3%	8,3%	19,0%	9,6%	10,4%	11,3%
4 A veces	9	33	6	11	7	66
	14,8%	16,0%	28,6%	21,2%	14,6%	17,0%
5 Generalmente	14	56	5	14	9	98
	23,0%	27,2%	23,8%	26,9%	18,8%	25,3%
6 Casi siempre	5	36	0	9	6	56
	8,2%	17,5%	,0%	17,3%	12,5%	14,4%
7 Siempre	4	32	3	7	4	50
	6,6%	15,5%	14,3%	13,5%	8,3%	12,9%
	61	206	21	52	48	388
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.179. Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	37,172	24	.042
Razón de verosimilitudes	37,573	24	.038
N de casos válidos	388		

3.3. RESULTADOS ESTUDIO 2. CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

3.3.1. Introducción

Para conocer la percepción de la satisfacción del Clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, se irán explicando los resultados obtenidos. La muestra está compuesta por 387 cuestionarios, que corresponden a 26 municipios de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha y sus respectivas organizaciones deportivas.

Para el análisis del cuestionario de los trabajadores y gestores, primeramente se realiza un análisis descriptivo de todas las variables de acuerdo a promedios, desviaciones típicas, valores máximos y mínimos y el error estándar.

Seguidamente se presenta la distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas y la descripción y análisis de algunas de estas variables categóricas en tablas de contingencia. Se recogen las categorías más destacadas.

3.3.2. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas

En la *Tabla 3.180*, se indican los parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones empíricas de probabilidad que corresponden a las variables independientes sociodemográficas en cuanto a promedios y desviaciones típicas.

Tabla 3.180. Estadísticos descriptivos. Promedio y Desviación típica para las variables sociodemográficas

Variabes Sociodemográficas	N	Mín.	Máx.	Media	Desv.Típ.
P24. Años que lleva trabajando en la organización	387	1	3	2,08	0,735
P25. Titulación-Formación (terminada)	387	1	3	2,18	0,728
P26. Sexo	387	1	2	1,29	0,454
P27. Edad	387	1	5	2,52	1,201
P28. Situación Laboral	387	1	2	1,50	0,501
P29. Tipo de Jornada Laboral	387	1	2	1,55	0,498
P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización	387	1	4	1,45	0,795
P31. Departamento-área en el que trabaja	387	1	3	2,01	0,711
N válido (según lista)	387				

La variable años que lleva trabajando en la organización, utiliza una escala en la que se asignó el valor uno, al hecho de llevar menos de 2 años, el valor dos entre 2 y 9 años y el valor tres a 10 y más años. Los valores mínimos y máximos obtenidos reflejan que se han encuestado trabajadores que pertenecen a las tres categorías de estudio previstas. El promedio determinado para la escala usada es de 2,08 y una desviación típica de 0,735 (en una escala de 1-3) y que representa un tiempo de trabajo cercano al rango de 2 a 9 años.

Referente a la variable Titulación-formación el valor uno se corresponde con estudios primarios, el valor dos con estudios de Secundaria-FP y el valor tres con estudios superiores de diplomatura o licenciatura. Los resultados muestran que se han encuestado trabajadores de las tres categorías. El promedio es 2,18, y una desviación típica de 0,728 en una escala 1-3 que corresponde a una formación de nivel de secundaria.

En cuanto a la variable Sexo, se asignó el valor uno a sexo masculino y valor dos, al sexo femenino. Los resultados muestran que se han encuestado trabajadores de ambos sexos, y el valor de media resultó ser 1,29, y una desviación típica de 0,454, lo que indica una cierta superioridad del valor 1 (sexo masculino).

Para la codificación de la variable edad, se asignó el valor de uno a las edades menores de 25 años, dos a las edades entre 26 a 35 años, tres a las edades entre 36 a 45 años, cuatro a las edades entre 46 a 55 y cinco a los mayores de 56 años. En el estudio participaron trabajadores de todos los grupos de edades previstos. Se obtiene una distribución muy dispersa donde la edad promedio de los participantes es de 2,52 años, con una desviación típica de 1,201 (en una escala de 1-5) que se corresponde con la franja entre 25 a 35 años, que es la más destacada.

En cuanto a la variable situación laboral, se asignó el valor uno a la situación de contratado fijo-indefinido y dos a la situación de contratado laboral eventual. El promedio calculado resultó ser 1,50, y una desviación típica de 0,501, lo que indica una cierta superioridad de la segunda modalidad.

La distribución de los participantes en función de la variable jornada laboral, muestra también una distribución equitativa. Se asigna el valor uno a jornada intensiva y el valor dos a la jornada parcial. El promedio de esta variable es de 1,55, con una desviación típica de 0,498 indicando cierta superioridad de los trabajadores con jornada laboral parcial.

En la variable número de puestos de trabajo ocupados en la organización, se observa que el valor uno se corresponde con la alternativa de menos de 2 puestos, el dos entre 2-5 puestos, el tres el valor entre 6-10 y el cuatro a más de 10 puestos. El promedio determinado en este caso 1,45 con una desviación típica de 0,795, se encuentra en la escala (1-5), en la escala 1 (2 ó < de 2 puestos) y la escala 2 (entre 2 y 5 puestos).

La variable, departamento donde se desempeña el trabajador, donde uno se corresponde con el departamento de servicios-mantenimiento, el valor dos con el departamento monitores y el tres con el departamento de ADM-Att.público (Administración y Atención al público). La muestra tiene representación de trabajadores de las 3 categorías de los departamentos previstos. El valor promedio es de 2,01 y una desviación típica de 0,711 que indica, que el valor más destacado está cercano a 2 y correspondiente con el departamento de monitores.

3.3.2.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas

Participan 387 sujetos de las cinco Provincias de la Comunidad Autónoma Castilla-La Mancha. Más del 50% de los encuestados pertenecen a Ciudad Real. Participan 25 gestores - directores (6,5%), y 362 trabajadores (93,5%) *Tabla 3.181.*

Tabla 3.181. Participantes en el Estudio 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ger-Dir	25	6,5	6,5	6,5
	Trabajador	362	93,5	93,5	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

Se expone la caracterización de los trabajadores participantes. 3.43

Caracterización de la muestra. Estudio 2

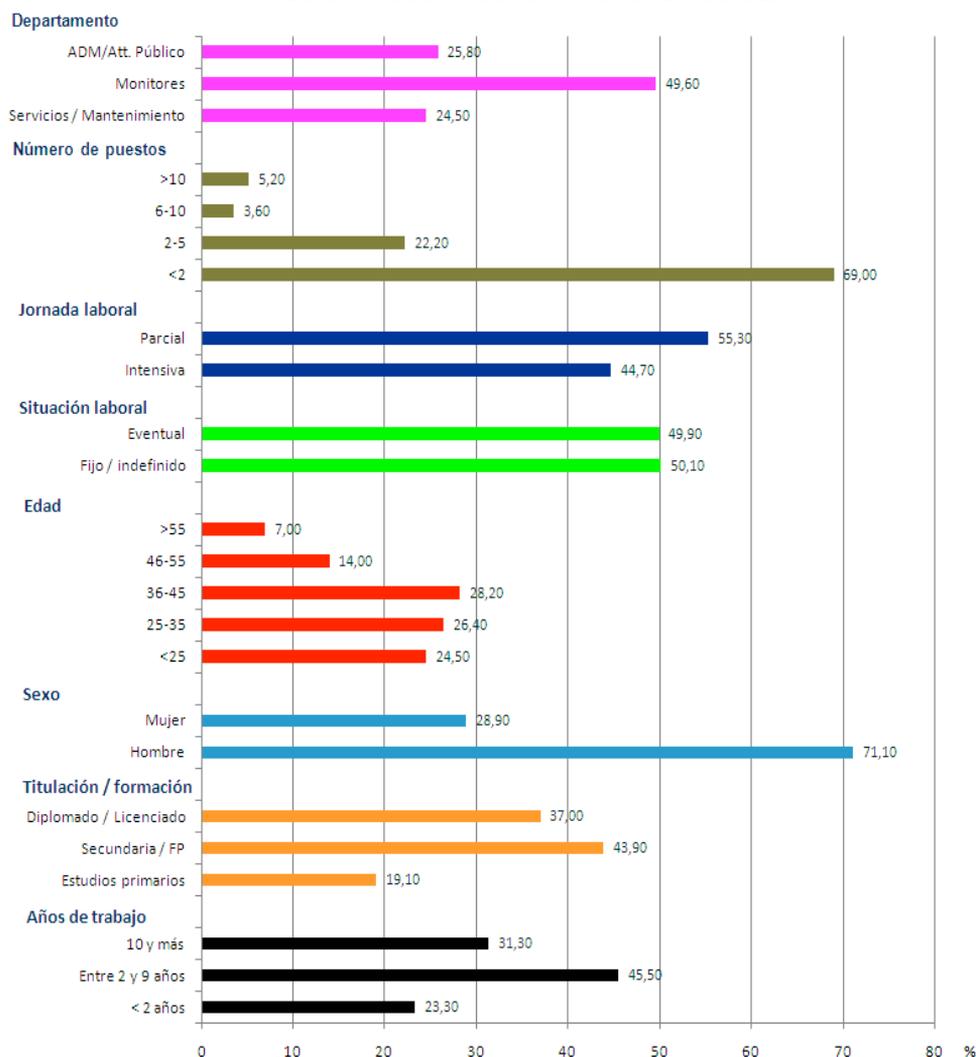


Figura 3.43. Caracterización de la muestra del Clima laboral. Estudio 2

3.3.2.2 Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables sociodemográficas

El mayor porcentaje de participantes pertenecen a la Provincia de Ciudad Real, seguidos de los trabajadores de Albacete con un 15,8% del total de la muestra, la provincia de Guadalajara aporta un 13,4% de la participación, Toledo un 12,1% y Cuenca lo hace con un 5,4% del total *Tabla 3.182*.

Tabla 3.182. Provincias de la Comunidad de Castilla-La Mancha

Provincia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Albacete	61	15,8	15,8	15,8
Ciudad Real	206	53,2	53,2	69,0
Cuenca	21	5,4	5,4	74,4
Guadalajara	52	13,4	13,4	87,9
Toledo	47	12,1	12,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

P24. Variable Años que lleva trabajando en la organización

Se trata de personas con gran experiencia laboral. La muestra está formada por 176 sujetos con permanencia de 2 – 9 años en la organización. Casi la tercera parte tiene 10 y más años de trabajo en la organización a la que pertenecen. También participan 90 encuestados que tienen menos de 2 años de trabajo en la organización *Tabla 3.183*.

Tabla 3.183. Años que lleva trabajando en la organización

Años de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
< 2 años	90	23,3	23,3	23,3
Entre 2 y 9 años	176	45,5	45,5	68,7
10 y más	121	31,3	31,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	



Figura 3.44. Variable Sociodemográfica. Años que lleva trabajando en la organización

P25. Variable Titulación-formación (terminada)

El personal encuestado tiene un elevado nivel de formación en general. Se ha contado con 170 sujetos que tienen estudios de secundaria o FP (43,9%). Casi el 40% de los participantes tienen diplomado-licenciatura. Menos del 20% de la muestra está formada por sujetos con escolaridad primaria. *Tabla 3.184 y Figura 3.45.*

Tabla 3.184. Variable Titulación-Formación

Titulación-Formación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudios primarios	74	19,1	19,1	19,1
Secundaria - FP	170	43,9	43,9	63,0
Diplomado - Licenciado	143	37,0	37,0	100,0
Total	387	100,0	100,0	

Variable TITULACIÓN-FORMACIÓN

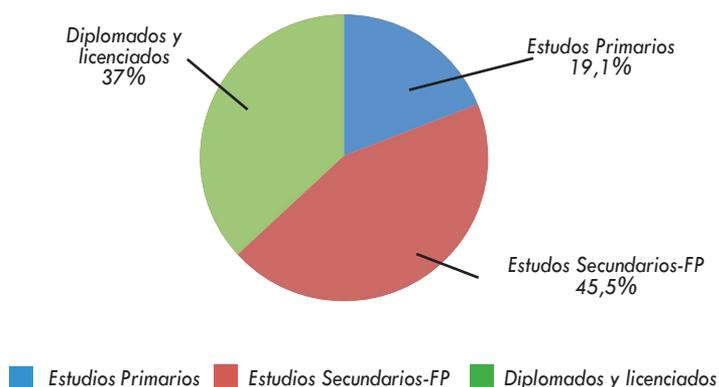


Figura 3.45. Variable Titulación-Formación

P26. Variable Sexo

En cuanto al sexo de los encuestados. Participan 275 hombres (71,1%) y 112 mujeres (28,9%)
Tabla 3.185 y Figura 3.46.

Tabla 3.185. Sexo de la muestra

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	275	71,1	71,1	71,1
Mujer	112	28,9	28,9	100,0
Total	387	100,0	100,0	

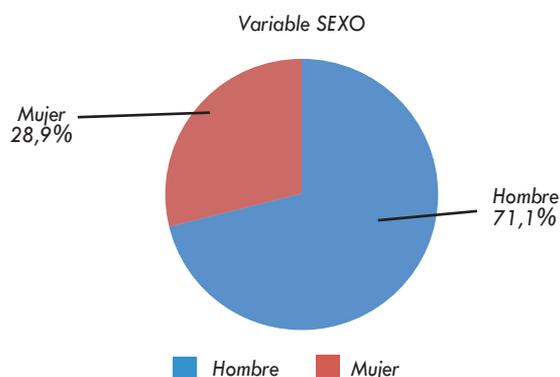


Figura 3.46. Variable Sexo

P27. Variable Edad

La edad de los trabajadores encuestados muestra los mayores valores de frecuencia relativa por debajo de los 45 años. Un 14% de los encuestados tiene entre 46-55 años. El 7% (27 encuestados) tiene más de 55 años. Tabla 3.186 y Figura 3.47.

Tabla 3.186. Variable Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<25	95	24,5	24,5	24,5
25-35	102	26,4	26,4	50,9
36-45	109	28,2	28,2	79,1
46-55	54	14,0	14,0	93,0
>55	27	7	7	100,0
Total	387	100,0	100,0	

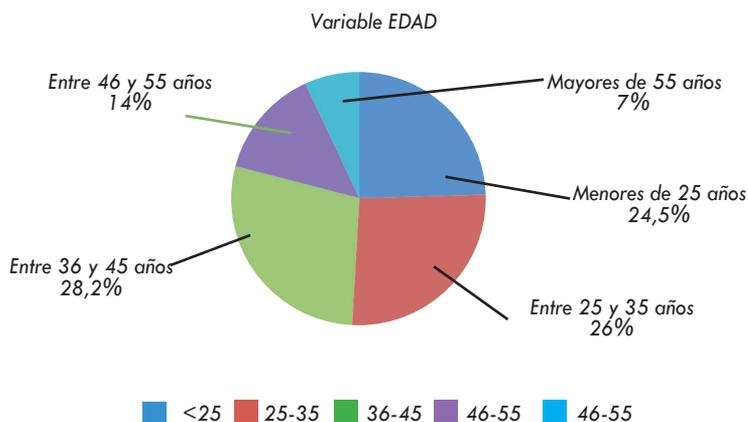


Figura 3.47. Variable Edad de los trabajadores

P28. Variable Situación Laboral

En cuanto a la situación laboral la mitad de los sujetos encuestados tiene contrato laboral fijo -indefinido (50,1%). Tabla 3.187 y Figura 3.48.

Tabla 3.187. Situación Laboral de los trabajadores

Situación laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contratado laboral fijo - indefinido	194	50,1	50,1	50,1
Contratado laboral eventual	193	49,9	49,9	100,0
Total	387	100,0	100,0	

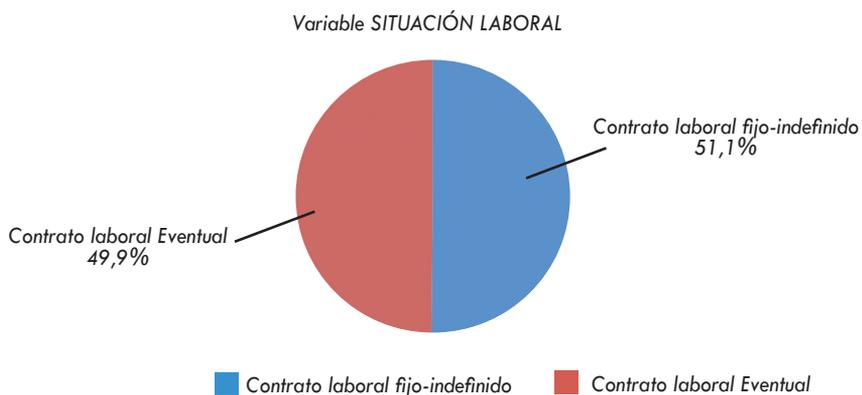


Figura 3.48. Variable Situación laboral de los trabajadores

P29. Variable Tipo de jornada laboral

El 44,7% de los encuestados trabaja de forma intensiva. El 55,3% restante lo hace a tiempo parcial. *Tabla 3.188 y Figura 3.49.*

Tabla 3.188. Tipo de jornada laboral

Tipo de jornada laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intensiva	173	44,7	44,7	44,7
Parcial	214	55,3	55,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	

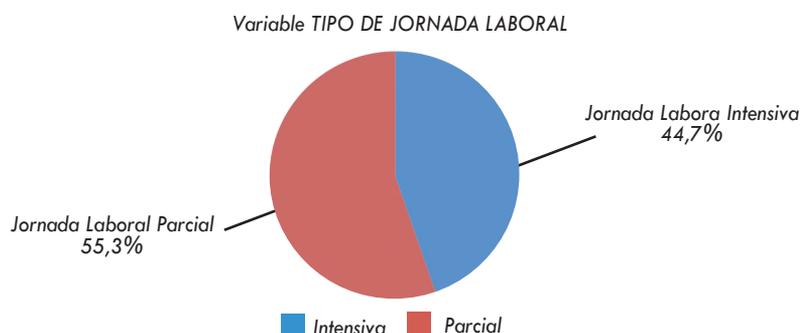


Figura 3.49. Variable Tipo de Jornada Laboral

P30. Variable Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella.

Casi el 70% de los encuestados ha ocupado menos de dos puestos (solo un puesto) en la organización. El 22,2% de la muestra corresponde a personal que ha transitado por 2-5 puestos. 14 encuestados afirman que han ocupado 6 – 10 puestos. Se cuenta con 20 trabajadores que han ocupado más de 10 puestos. *Tabla 3.189 y Figura 3.50.*

Tabla 3.189. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización

Nº puestos de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<2	267	69	69	69
2-5	86	22,2	22,2	91,2
6-10	14	3,6	3,6	94,8
>10	20	5,2	5,2	100,0
Total	387	100,0	100,0	

NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS EN LA ORGANIZACIÓN

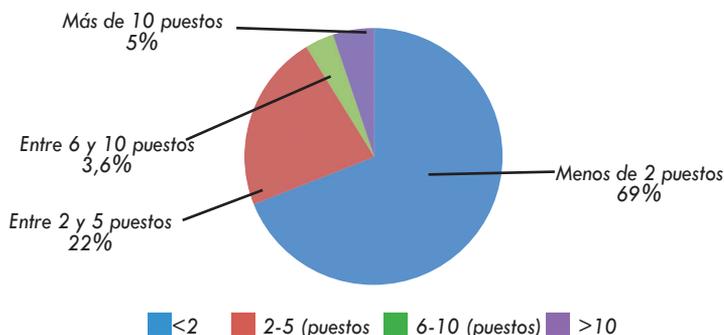


Figura 3.50. Variable Puestos de trabajo ocupados en la organización

P31. Variable Nombre del departamento-área en el que trabaja

El 49,6% del total de muestra pertenece al Departamento de Monitores, mientras que un 24,5% se desempeña en el Área de los servicios y el mantenimiento, y un 25,8% lo hace en el Departamento de Administración y Atención al público. *Tabla 3.190 y Figura 3.51.*

Tabla 3.190. Departamento-área en el que trabaja

Dpto. área en el que trabaja	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Departamento Servicios - Mantenimiento	95	24,5	24,5	24,5
Departamento Monitores	192	49,6	49,6	74,2
Departamento ADM-Att. Público	100	25,8	25,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

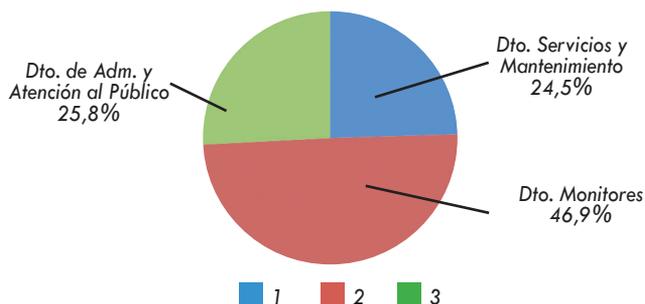


Figura 3.51. Variables Departamento - área de trabajo de los encuestados

3.3.2.3. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman)

Los valores del coeficiente de correlación Rho de Spearman calculados y el nivel de significación en cada caso, muestran la existencia de fuerte correlación entre las variables, con un 95% y un 99% de confianza. La *Tabla* de correlaciones entre variables sociodemográficas permite obtener un grupo de Conclusiones preliminares generales acerca de las interacciones que se presentan entre ellas (ANEXO 19, Estudio 2).

En este apartado solo se presentan las correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas, excluyendo a las otras variables de cuestionario al considerarse solo la variable P23 como referencia y variable de control.

3.3.2.4. Prueba Chi cuadrado (X^2) para el contraste de variables sociodemográficas

La prueba de Chi cuadrado (X^2), es de tipo no paramétrica y se utiliza para medir la discrepancia entre la distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste).

A partir de la información procedente de la muestra de 387 participantes se realizan pruebas Chi cuadrado (X^2) para estudiar las relaciones entre las variables sociodemográficas *Tabla 3.191*.

Tabla 3.191. Prueba Chi cuadrado (χ^2) contrastes entre variables sociodemográficas

Variable 1	Variable 2	χ^2	Significación (bilateral)
P24. Años que lleva trabajando en la organización	P25. Titulación Formación (terminada)	19,755	.001**
	P26. Sexo	10,372	.006**
	P27. Edad	149,055	.000**
	P28. Situación Laboral	117,788	.000**
	P29. Tipo de jornada laboral	47,331	.000**
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	37,685	.000**
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	43,301	.000**
P25. Titulación-Formación (terminada)	P26. Sexo	3,200	.202
	P27. Edad	88,689	.000**
	P28. Situación Laboral	3,806	.149
	P29. Tipo de jornada laboral	11,486	.003**
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	10,471	.106
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	91,375	.000**
P26. Sexo	P27. Edad	4,800	.308
	P28. Situación Laboral	5,173	.023*
	P29. Tipo de jornada laboral	,058	.810
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	,884	.829
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	3,528	.171
P27. Edad	P28. Situación Laboral	100,717	.000**
	P29. Tipo de jornada laboral	69,748	.000**
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	29,173	.004**
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	143,703	.000**
P28. Situación Laboral	P29. Tipo de jornada laboral	85,716	.000**
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	2,460	.483
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	73,918	.000**
P29. Tipo de jornada laboral	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	4,836	.184
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	87,947	.000**
P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	8,967	.175

*Dependencia significativa, 95% de confianza

**Dependencia significativa, 99% de confianza

3.3.2.5. Análisis de las relaciones de las variables sociodemográficas

Relación entre la variable años trabajados (P24) y la variable sexo (P26)

El coeficiente de correlación según prueba Rho de Spearman (sig. 0,004) con un coeficiente de correlación de -0,145. El signo negativo indica que los hombres encuestados tienen un mayor número de años trabajados que las mujeres *Figura 3.52*.

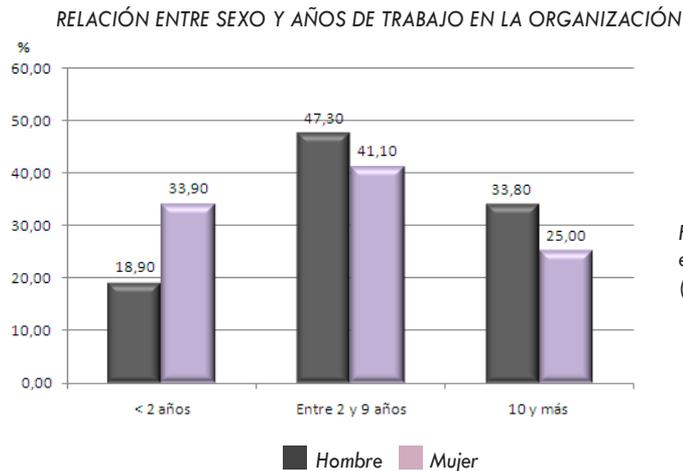


Figura 3.52. Relación entre los años trabajados (P24) y el sexo (P26)

Relación entre la variable años trabajados (P24) y la variable edad (P27)

Se obtiene un coeficiente de correlación de 0,573, el cual resultó ser significativo con un nivel de confianza del 99% (sig. 0.000). El signo positivo indica que lógicamente existe una relación directa entre ambas variables *Figura 3.53*.

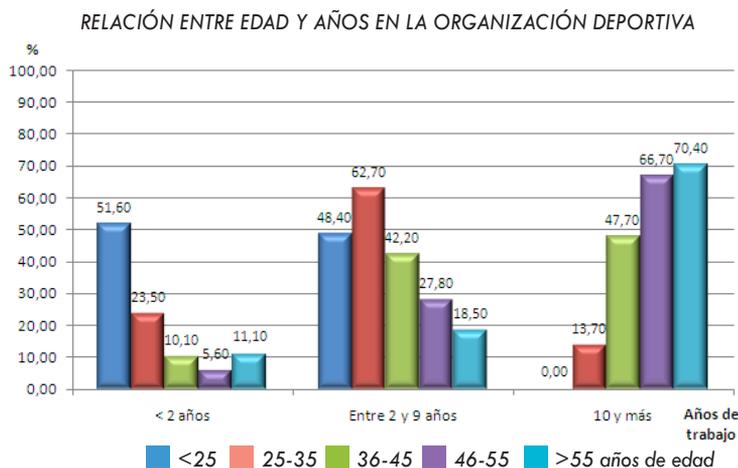


Figura 3.53. Relación entre los años trabajados (P24) y la edad (P27)

Relación entre la variable años trabajados (P24) y la variable situación laboral (P28)

Se detecta una fuerte correlación (sig. 0.000) de -0,548 entre ambas variables, y que se presentan de forma inversamente proporcional, que indica que para los trabajadores que tienen más años de labor predomina el contrato fijo - indefinido.

Se nota una tendencia a obtener contrato laboral indefinido (fijo) en la medida que los trabajadores tienen más años de trabajo en la organización. *Figura 3.54.*

RELACIÓN ENTRE AÑOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN Y SITUACIÓN LABORAL

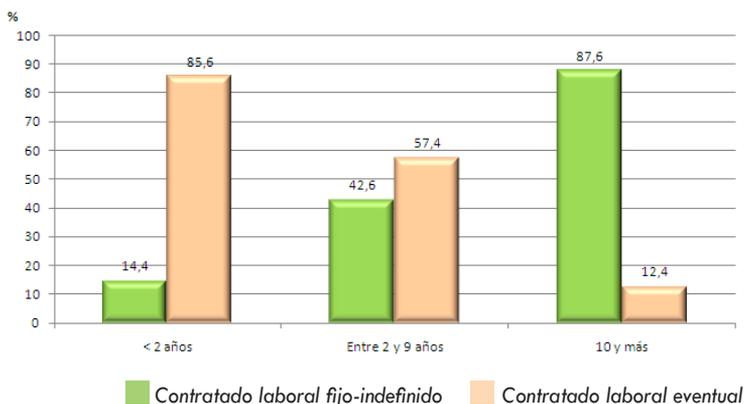


Figura 3.54. Relación entre los años trabajados (P24) y la situación de contrato laboral (P28)

Relación entre la variable años trabajados (P24) y la variable tipo de jornada laboral (P29)

De forma similar se presenta una fuerte correlación inversa (sig. 0.000) entre estas variables de -0,349. La jornada laboral de tipo intensiva es más común en trabajadores con mayor tiempo de actividad laboral. Del mismo modo, a medida que aumenta el número de años de trabajo en la organización, también se favorece la presencia de la jornada laboral intensiva. *Figura 3.55.*

RELACIÓN ENTRE AÑOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN Y TIPO DE JORNADA LABORAL

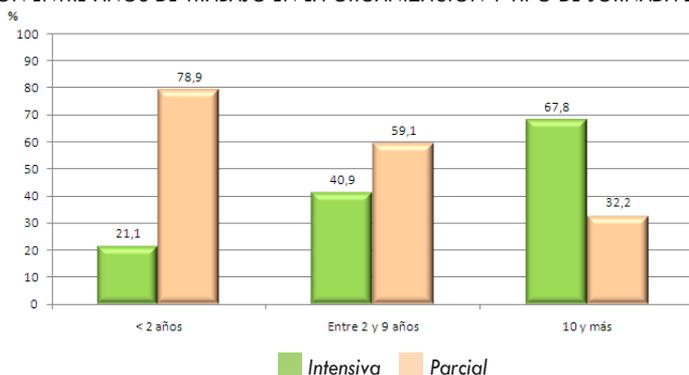


Figura 3.55. Relación entre los años trabajados (P24) y el tipo de jornada laboral (P29)

Relación entre la variable años trabajados (P24) y la variable números de puestos ocupados en la organización (P30)

Se observa correlación (sig. 0.000) y dependencia directa entre ambas variables de 0,263. Los encuestados que tienen más años de trabajo tienen como tendencia global, el haber ocupado más puestos dentro de la organización. *Figura 3.56.*

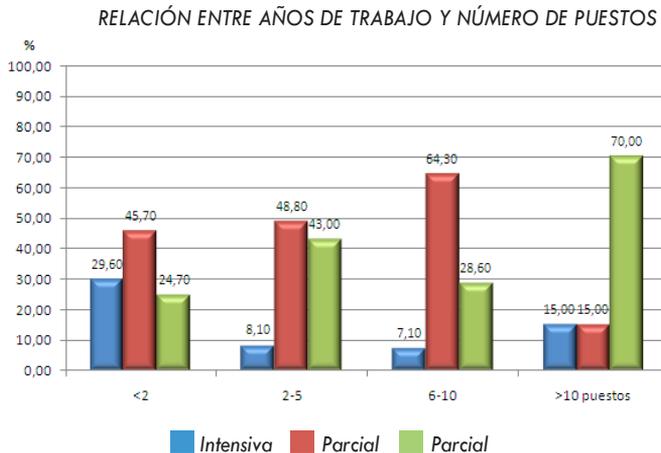


Figura 3.56. Relación entre los años trabajados (P24) y el número de puestos ocupados en la organización (P30)

Relación entre la variable variables formación (P25) y la variable edad del trabajador (P27)

El resultado negativo (-0,302) del coeficiente de correlación (sig. 0,000) calculado hace suponer que los trabajadores de menor edad tienen un nivel de formación mayor. El nivel de formación del trabajador varía significativamente con la edad. Los niveles de formación más completos están asociados a trabajadores que tienen hasta 45 años de edad. Los trabajadores de mayor edad conforman básicamente el grupo que tiene estudios primarios. *Figura 3.57.*

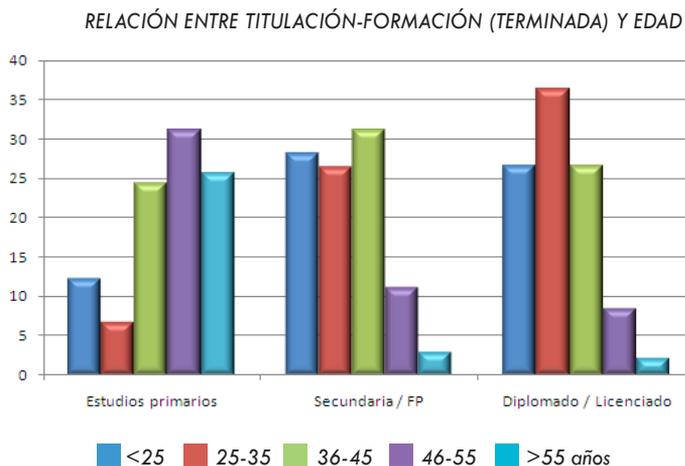


Figura 3.57. Relación entre la formación (P25) y la edad del trabajador (P27)

Relación entre la variable formación (P25) y la variable tipo de jornada laboral (P29)

Se observa una dependencia significativa entre ambas variables con una correlación significativa (sig. 0.030) y un coeficiente de 0,110 donde el 62,2% de los trabajadores de menor nivel de formación (estudios primarios) trabaja de forma intensiva. Los trabajadores que tienen nivel de secundaria o diplomatura, trabajan en mayor proporción a tiempo parcial. *Figura 3.58.*

RELACIÓN ENTRE TITULACIÓN-FORMACIÓN (TERMINADA) Y TIPO DE JORNADA LABORAL

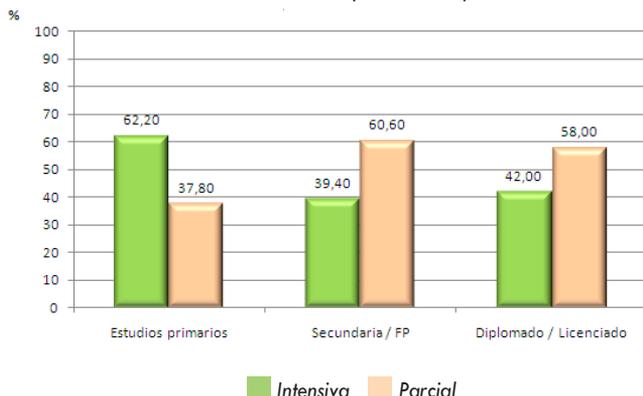


Figura 3.58. Relación entre la formación (P25) y el tipo de jornada laboral (P29)

Relación entre la variable formación (P25) y la variable departamento de trabajo al que pertenece el trabajador (P31)

Se obtiene un coeficiente de correlación (sig. 0.000) de 0,415 entre ambas variables. Se puede afirmar con un 99% de confianza que los diferentes departamentos agrupan a sus trabajadores atendiendo a su nivel de formación. El Departamento de Servicios - Mantenimiento está básicamente integrado por trabajadores con nivel de estudios primarios. En los departamentos de Monitores y Administración, lo trabajadores que lo integran tienen en mayor proporción, niveles de secundaria o diplomatura. *Figura 3.59.*

RELACIÓN ENTRE TITULACIÓN-FORMACIÓN (TERMINADA) Y DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

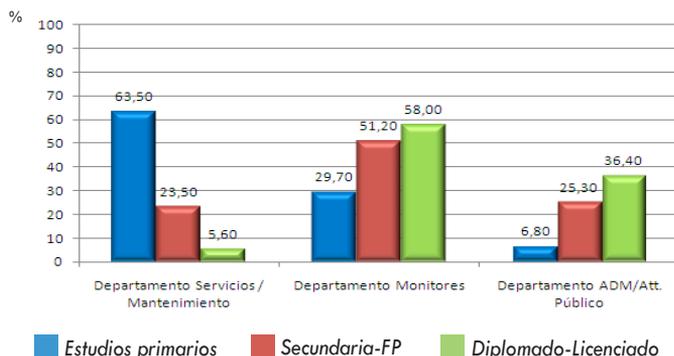


Figura 3.59. Relación entre la formación (P25) y el departamento de trabajo al que pertenece el trabajador (P31)

Relación entre la variable sexo (P26) y la variable situación laboral (P28)

La correlación positiva (sig. 0.230) que se detecta entre ambas variables de 0,116 hace suponer que los contratos laborales fijos-indefinidos se reservan preferentemente para los trabajadores hombres y que las trabajadoras ocupan sus puestos de forma eventual según la tendencia observada para la muestra. *Figura 3.60.*

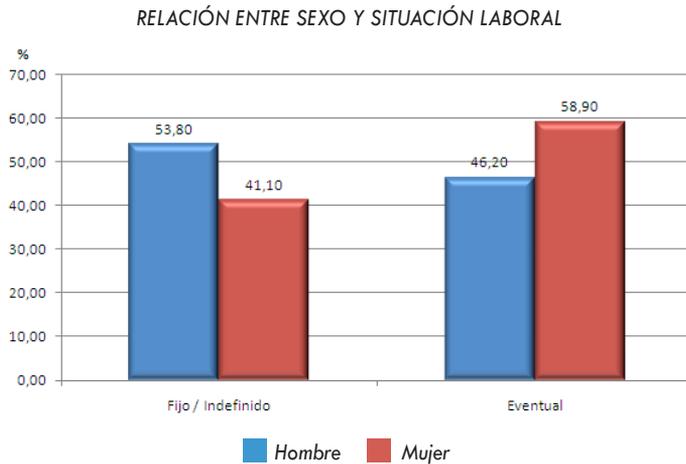


Figura 3.60. Relación entre el sexo (P26) y la situación de contrato laboral (P28)

Relación entre la variable edad (P27) y la variable situación laboral (P28)

Los cálculos de correlaciones indican (sig. 0.000) que ambas variables de -0,478 actúan en forma inversa, por lo que predomina como regularidad que los trabajadores de mayor edad tengan contrato laboral fijo-indefinido. *Figura 3.61.*

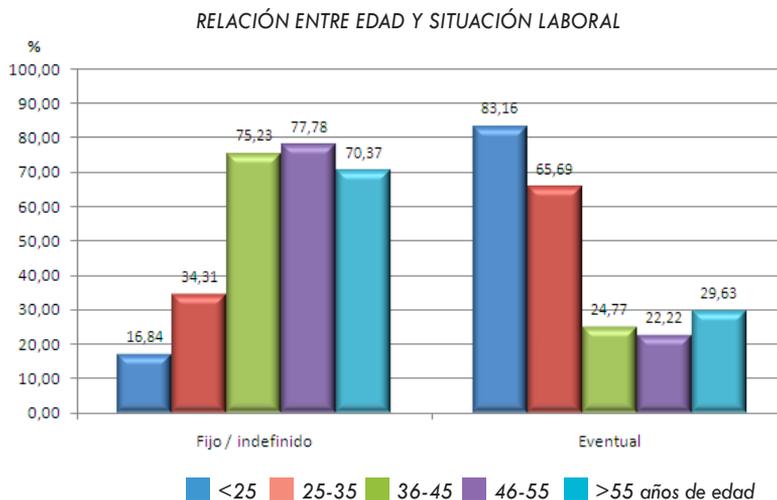


Figura 3.61. Relación entre la edad (P27) y la situación de contrato laboral (P28)

Relación entre la variable edad (P27) y la variable tipo de jornada laboral (P29)

De igual modo se obtiene que para los trabajadores de mayor edad predomine la jornada laboral intensiva. Existe una correlación significativa (sig. 0.000) con un valor negativo de -0,413.

Figura 3.62.

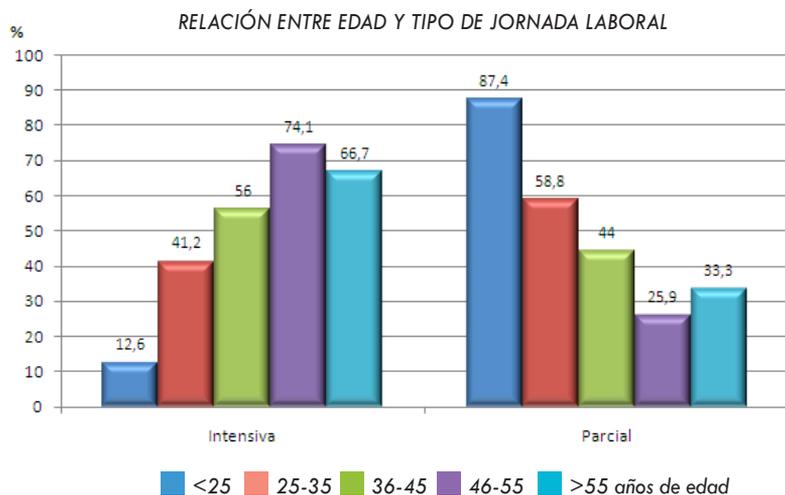


Figura 3.62. Relación entre la edad (P27) y el tipo de jornada laboral (P29)

Relación entre la variable edad (P27) y la variable número de puestos de trabajos (P30)

Se obtiene que para los trabajadores de mayor edad predomine un mayor número de puestos de trabajo ocupados en la organización. Existe una correlación significativa (sig. 0.340) con un valor de 0,108.

RELACIÓN ENTRE EDAD Y NÚMERO DE PUESTOS OCUPADOS

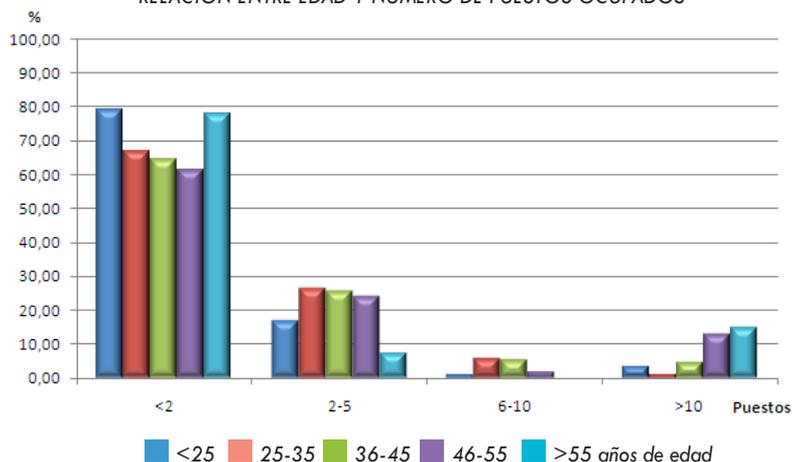


Figura 3.63. Relación entre la edad (P27) y el número de puestos de trabajos (P30)

Relación entre la variable edad (P27) y la variable departamento de trabajo (P31)

Existe una correlación significativa (sig. 0.001) con un valor negativo de $-0,172$. Es decir que la probabilidad de que el departamento al que pertenezca el trabajador sea independiente de la edad es prácticamente nula. Por lo tanto, de la prueba se concluye que la distribución de edades de los trabajadores en los diferentes departamentos no es uniforme. *Figura 3.64.*

RELACIÓN ENTRE EDAD Y DEPARTAMENTO

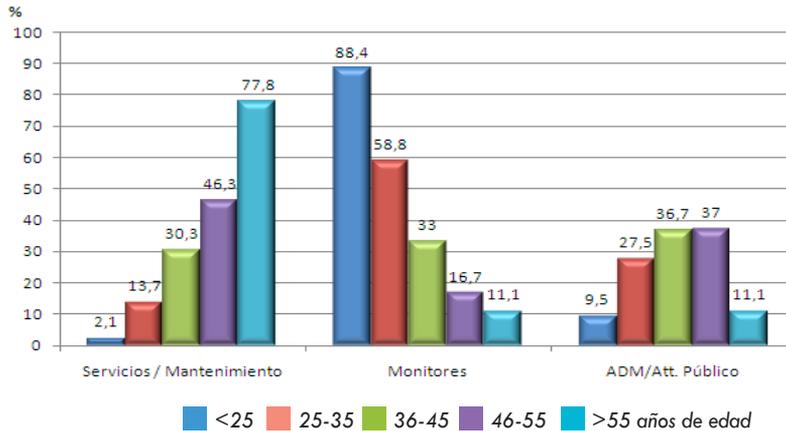


Figura 3.64. Relación entre la edad (P27) y el departamento de trabajo (P31)

Relación entre la variable situación laboral (P28) y la variable tipo de jornada laboral (P29)

La fuerte correlación positiva (sig. 0.000) que se detecta entre estas variables de $0,471$ supone que existe coincidencia de que los trabajadores con contrato laboral eventual tengan jornadas de trabajo parciales. *Figura 3.65.*

RELACIÓN ENTRE SITUACIÓN LABORAL Y TIPO DE JORNADA LABORAL

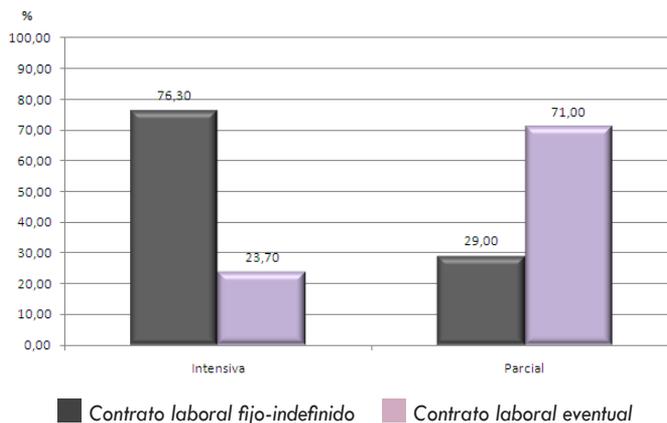


Figura 3.65. Relación entre la situación de contrato laboral (P28) y el tipo de jornada laboral (P29)

3.3.2.5.1. Resumen de variables sociodemográficas por provincias (tablas completas ver ANEXOS 20, 22 y 23, Estudio 2)

Variable AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN

La mayor proporción de trabajadores participantes con 10 años o más en la organización corresponde a las provincias de Cuenca, Albacete y Toledo, en orden decreciente.

Las menores proporciones de trabajadores encuestados con menos de 2 años de experiencia se localizan en Albacete, Toledo y Guadalajara.

Variable TITULACIÓN-FORMACIÓN

La participación en este estudio de diplomados-licenciados es mayor en organizaciones de Guadalajara, Albacete y Toledo. En Ciudad Real, casi la mitad de los participantes tiene estudios de secundaria-FP. En las provincias restantes la proporción de trabajadores con nivel de Secundaria-FP oscila entre 30 y 43%. La mayor participación de trabajadores con estudios primarios se localiza en Toledo (casi el 30%). En las provincias restantes este valor se mantiene por debajo del 20%. Guadalajara es la provincia donde participan menos trabajadores con estudios primarios (7,7%).

Variable SEXO

En cuanto al sexo del personal encuestado se puede observar que en las cinco provincias la proporción de hombres es significativamente mayor, no obstante se puede afirmar que se logra reunir considerable información procedente de las trabajadoras de forma general. La participación femenina es mínima en la provincia de Cuenca y mayor en Ciudad Real.

Variable EDAD

La edad de los trabajadores encuestados muestra los mayores valores de frecuencia relativa por debajo de los 45 años en todas las provincias. Participa entre un 9,5% y un 21,3% de trabajadores con edades comprendidas en el intervalo 46-55 años. En Albacete y Cuenca participan el 11% y el 14% de trabajadores con edades mayores de 55 años, respectivamente.

Variable SITUACIÓN LABORAL

La situación laboral estable con contrato fijo-indefinido es mayoritaria en trabajadores encuestados de Albacete (75%), también muestra un valor porcentual elevado por encima

de la media en Toledo (68,15%). En Guadalajara se presenta un 50% de trabajadores con contrato fijo-indefinido. En Ciudad Real y Cuenca el 60% de los trabajadores encuestados tiene un contrato laboral eventual.

Variable TIPO DE JORNADA LABORAL

Predomina el tipo de jornada laboral intensiva en participantes de Albacete (77%) y Toledo (70,2%). En Cuenca esta proporción se mantiene cercana al 50%. En Ciudad Real y Guadalajara, alrededor del 70% de sus trabajadores encuestados tiene jornada laboral parcial.

Variable NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Predomina la tendencia de haber ocupado menos de dos puestos de trabajo en las cinco Provincias, porcentaje que va del 57,1% en Cuenca hasta un 71,2% de Guadalajara, las otras Provincias en valor similares. Tanto Ciudad Real, como Cuenca presentan un 23,8% de su muestra provincial de trabajadores que han ocupado entre 2-5 puestos de trabajo, mientras que en Toledo es un 25,5%, en Albacete 18,9% y en Guadalajara un 17,0%. En la categoría de 6-10 puestos de trabajo ocupado destaca Guadalajara con un 7,7% de su muestra provincial seguido de Albacete con un 4,9%, Cuenca con un 4,8%, Ciudad Real con 2,4% y Toledo con un 2,1%.

Para la categoría de más 10 puestos de trabajo Cuenca con un 14,3% de su muestra provincial es la de mayor porcentaje, seguida de Albacete con un 8,2%, Toledo con un 4,3%, Ciudad Real con 3,9% y finalmente Guadalajara con 3,8%.

Variable NOMBRE DEL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

En Albacete el 45,9% de los trabajadores encuestados pertenece al departamento de administración. El 76,9% de trabajadores encuestados en Guadalajara pertenece al departamento de monitores. En Ciudad Real y Cuenca más de la mitad de los encuestados pertenecen también a este departamento. En general, la participación de trabajadores del departamento de servicios no representa más del 30% de la muestra en cada provincia.. El 40,4% de los encuestados en Toledo pertenecen al departamento de servicios-mantenimiento. La cifra más baja corresponde a trabajadores de Guadalajara (11,5%).

3.3.2.5.2. Resumen de variables sociodemográficas por municipios (tablas completas ver ANEXOS 20, 22 y 23, Estudio 2)

Variable AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los municipios que aportan personal con más experiencia al estudio son: Villarrobledo (Albacete) 61,5% con más de 10 años en la organización, Valdepeñas (Ciudad Real), Cuenca capital con un 66,7%, Toledo capital con un 85,7%. Los municipios que aportan personal con menos experiencia son: Caudete (Albacete) con un 23,1%, Alcázar de San Juan, Daimiel, Manzanares y Socuéllamos (Ciudad Real) con 40%, 48,1%, 54,5% y 60% respectivamente.

Variable TITULACIÓN-FORMACIÓN

Las mayores frecuencias relativas relacionadas con la titulación-formación de los trabajadores se localizan en Albacete Capital, Ciudad Real Capital, Cuenca Capital, Alovera, de Guadalajara, Sonseca, de Toledo.

Variable SEXO

En general predomina el sexo masculino entre los encuestados. Sin embargo la presencia de la mujer en este estudio, es notable en Albacete Capital (59%), también en Alcázar de San Juan (60%).

Variable EDAD

Los municipios que facilitan la participación de personas de más edad son Villarrobledo (15,4%), Bolaños de Calatrava (18,2%), Ciudad Real Capital (20%). En Caudete, Albacete, el personal encuestado es mayoritariamente joven, también se observa algo similar en La Solana, Ciudad Real, Socuéllamos y Tarancón, Cuenca, Azuqueca, Guadalajara, el 50% de los encuestados tiene menos de 25 años. Lo mismo ocurre en Mora, Toledo.

Variable SITUACIÓN LABORAL

En Albacete predomina la participación de trabajadores con contrato fijo, en los tres municipios que se analizan. En Ciudad Real capital, el 90% de los encuestados tiene contrato fijo, así como todos los trabajadores participantes de Valdepeñas. En Cuenca capital el 83,3% de los encuestados tiene contrato fijo-indefinido, en Guadalajara capital, el 80%. En Toledo, Toledo capital, Madrideojos y Consuegra muestran las mayores frecuencias de trabajadores con contrato fijo. En Ciudad Real y Cuenca participan mayoritariamente trabajadores con contrato

eventual, Los mayores porcentajes de trabajadores eventuales se localizan fundamentalmente en municipios de estas provincias como Socuéllamos, Tomelloso, Villarrubia de los Ojos, y Tarancón.

Variable TIPO DE JORNADA LABORAL

En Albacete Capital y Villarrobledo, en Albacete, predomina entre los trabajadores encuestados, la jornada intensiva. Aunque en Ciudad Real en general predomina la jornada parcial, en Alcázar de San Juan, Ciudad Real capital, Socuéllamos, entre otros, predominan los participantes con jornada laboral intensiva. En Cuenca los trabajadores con jornada intensiva se concentran en la capital. En Guadalajara Capital y municipios de Toledo, también predomina la jornada intensiva. Casi el 70% de los trabajadores participantes de Caudete, en Albacete, tienen jornada a tiempo parcial, del mismo modo se reportan altas frecuencias de trabajadores que trabajan a tiempo parcial en algunos municipios de Ciudad Real. Daimiel muestra la mayor frecuencia (88,5%). En pueblos de Guadalajara también se observa una alta frecuencia de trabajadores con jornada parcial.

Variable NÚMERO DE PUESTOS OCUPADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Tarancón, en Cuenca aporta al estudio el mayor porcentaje de trabajadores que han ocupado más de 10 puestos, (20%). En general predomina en la muestra la participación de trabajadores que han ocupado pocos puestos en la organización (hasta 5 puestos).

Variable NOMBRE DEL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

En Albacete Capital, el 90,9% de los participantes pertenece al departamento administrativo. En Caudete, el 76,9% de los trabajadores encuestados son monitores. En Villarrobledo el 57,7% de los encuestados pertenecen al departamento de servicios. En Ciudad Real se logra la participación de los tres departamentos como en la generalidad de los municipios, excepto Socuéllamos, que no aporta ningún trabajador de servicios. En Cuenca capital participan 6 trabajadores, el 50% del departamento de mantenimiento y el otro 50% es personal administrativo. En Tarancón el 80% de los encuestados pertenece al departamento de monitores. El 60% de los encuestados en Guadalajara capital trabajando en áreas de servicio-mantenimiento, y los demás, son administrativos. En Alovera 75%, Azuqueca 96,2% y El Casar 100% participaron mayoritariamente los monitores. En Toledo participan los tres departamentos. Consuegra solo aporta al estudio la opinión de un administrador. En Toledo capital y Villacañas no se ha encuestado ningún monitor.

3.3.3. Análisis descriptivo de las variables P1-P23

3.3.3.1. Caracterización de la muestra. Análisis de media y desviación típica

En la Tabla 3.192. indican parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones de probabilidad correspondientes a las 23 variables que permiten analizar la percepción de la satisfacción del Clima laboral del trabajador en la organización deportiva municipal donde se desempeña.

Cada pregunta se califica en una escala de 7 gradaciones que fluctúan desde totalmente en desacuerdo con un valor 1, hasta totalmente de acuerdo, con valor 7.

Si la puntuación es inferior a 4, demuestra que los participantes contestaron a gran parte de los reactivos seleccionando valores que representan mayor desacuerdo, entre la gradación de totalmente en desacuerdo a indiferente. Por otro lado, se observa que si la puntuación es mayor al valor 4, la gradación oscila entre indiferente a totalmente de acuerdo y esto indica que logra una puntuación con valores que representan mayor acuerdo.

Se obtiene una calificación media total de 4,85, es un indicador aproximado del grado de percepción de satisfacción del clima laboral que se localiza entre la gradación de indiferente y bastante de acuerdo.

Tabla 3.192. Estadísticos descriptivos media, mínimo, máximo y desviación típica P1-P23

Variables P1-P23		N	Mín.	Máx.	Media	Desv. típica
P1.	Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	387	1	7	5,36	1,487
P2.	Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	387	1	7	4,39	1,747
P3.	En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	387	1	7	5,23	1,508
P4.	Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	387	1	7	3,94	1,839
P5.	La organización ofrece oportunidades de promoción	387	1	7	3,61	1,915
P6.	La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	387	1	7	3,82	1,832
P7.	Me siento motivado-a para desempeñar mi trabajo en la organización	387	1	7	5,41	1,530
P8.	La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	387	1	7	4,82	1,613
P9.	Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	387	1	7	5,27	1,518
P10.	La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	387	1	7	5,05	1,616
P11.	Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	387	1	7	4,73	1,588
P12.	Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	387	1	7	4,96	1,726
P13.	El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	387	1	7	5,13	1,626
P14.	La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	387	1	7	5,44	1,672
P15.	La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	387	1	7	4,83	1,652
P16.	La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	387	1	7	5,05	1,547
P17.	Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	386	1	7	5,14	1,489
P18.	La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	387	1	7	5,04	1,552
P19.	La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	387	1	7	4,49	1,651
P20.	La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	387	1	7	4,33	1,714
P21.	En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	387	1	7	5,13	1,490
P22.	Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	387	1	7	5,13	1,436
P23.	Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	387	1	7	5,21	1,611
Resultados globales		-	1	7	4,85	1,7

3.3.3.2. Análisis de frecuencias y porcentajes. Variables P1-P23

En este apartado, se analizan los datos en función de las frecuencias y los porcentajes, este análisis se presenta en *tablas* de distribución de frecuencias y *figuras* correspondientes.

Variable P1. *Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo.*

La frecuencia más destacada con un 31,5%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 24,3%. El valor menos destacado con un 2,1% se corresponde con el valor 1 y 2, *Tabla 3.193.* y *Figura 3.66.*

Tabla 3.193. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P1

Variable P1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	2,1	2,1	2,6
2	8	2,1	2,1	4,7
3	27	7	7	11,6
4	49	12,7	12,7	24,3
5	77	19,9	19,9	44,2
6	122	31,5	31,5	75,7
7	94	24,3	24,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	

1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo

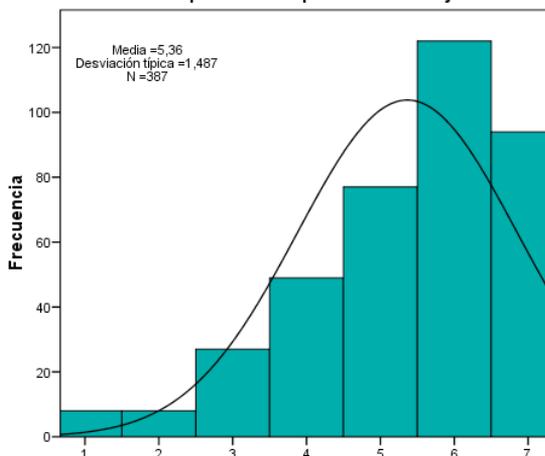


Figura 3.66. Clima laboral. Variable P1

Variable P2. *Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización.*

La frecuencia más destacada con un 20,4%, es para el valor 6 seguido de los valores 5 y 4 con un 18,9% y 18,3% respectivamente. El valor menos destacado con un 5,7% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.194. y Figura 3.67.*

Tabla 3.194. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P2

Variable P2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	22	5,7	5,7	6,2
2	42	10,9	10,9	17,1
3	54	14	14	31
4	71	18,3	18,3	49,4
5	73	18,9	18,9	68,2
6	79	20,4	20,4	88,6
7	44	11,4	11,4	100,0
Total	387	100,0	100,0	

2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la Organización

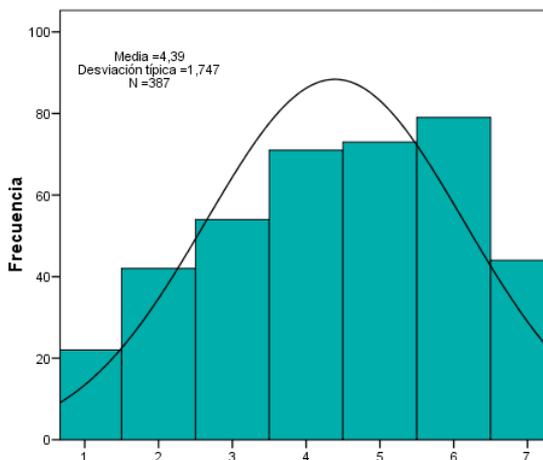


Figura 3.67. Clima laboral. Variable P2

Variable P3. *En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo.*

La frecuencia más destacada con un 31%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 24%. El valor menos destacado con un 2,3% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.195.* y *Figura 3.68.*

Tabla 3.195. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P3

Variable P3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	2,3	2,3	2,8
2	14	3,6	3,6	6,5
3	26	6,7	6,7	13,2
4	46	11,9	11,9	25,1
5	93	24	24	49,1
6	120	31	31	80,1
7	77	19,9	19,9	100,0
Total	387	100,0	100,0	

3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo

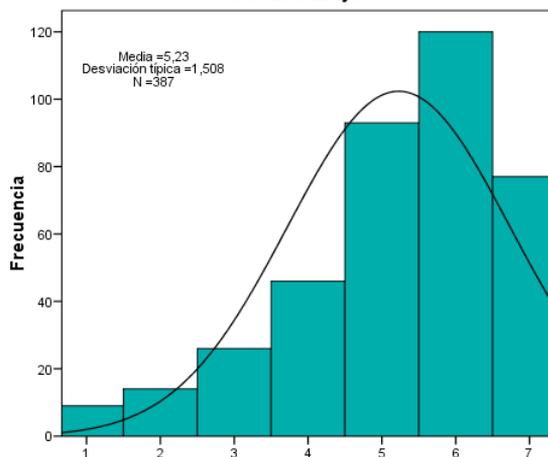


Figura 3.68. Clima laboral. Variable P3

Variable P4. Recibo información y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo.

La frecuencia más destacada con un 22%, es para el valor 5 seguido de los valores 6 y 4 con un 16,8% y 16,5% respectivamente. El valor menos destacado con un 6,2% se corresponde con el valor 7, *Tabla 3.196.* y *Figura 3.69.*

Tabla 3.196. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P4

Variable P4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	52	13,4	13,4	14
2	50	12,9	12,9	26,9
3	45	11,6	11,6	38,5
4	64	16,5	16,5	55
5	85	22	22	77
6	65	16,8	16,8	93,8
7	24	6,2	6,2	100,0
Total	387	100,0	100,0	

4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo

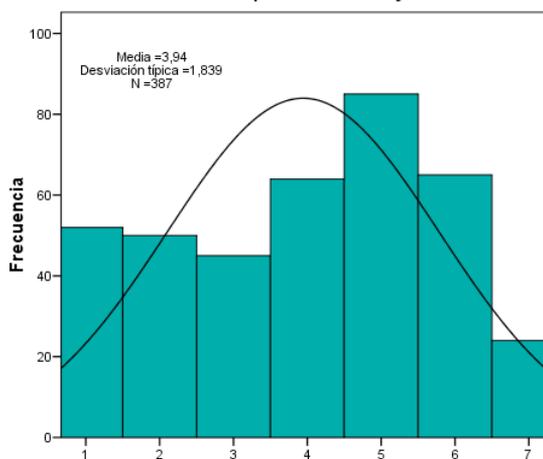


Figura 3.69. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P4

Variable P5. *La organización ofrece oportunidades de promoción.*

La frecuencia más destacada con un 18,9%, es para el valor 1 seguido del valor 4 con un 17,3%. El valor menos destacado con un 7% se corresponde con el valor 7, *Tabla 3.197.* y *Figura 3.70.*

Tabla 3.197. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P5

Variable P5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	73	18,9	18,9	19,4
2	57	14,7	14,7	34,1
3	51	13,2	13,2	47,3
4	67	17,3	17,3	64,6
5	59	15,2	15,2	79,8
6	51	13,2	13,2	93
7	27	7	7	100,0
Total	387	100,0	100,0	

5. La organización ofrece oportunidades de promoción

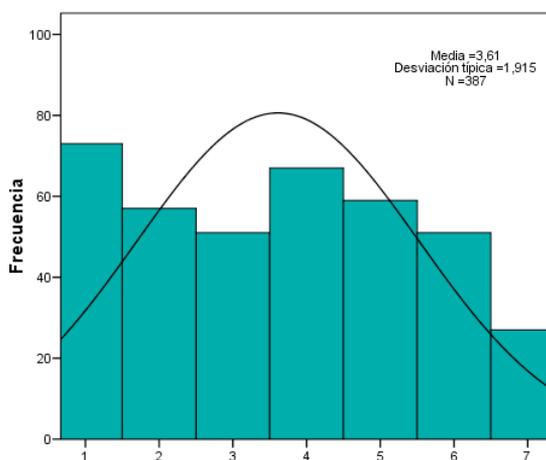


Figura 3.70. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P5

Variable P6. *La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral.*

La frecuencia más destacada con un 18,9%, es para el valor 5 seguido del valor 4 con un 18,1%. El valor menos destacado con un 6,7% se corresponde con el valor 7, *Tabla 3.198. y Figura 3.71.*

Tabla 3.198. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P6

Variable P6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	56	14,5	14,5	15
2	48	12,4	12,4	27,4
3	58	15	15	42,4
4	70	18,1	18,1	60,5
5	73	18,9	18,9	79,3
6	54	14	14	93,3
7	26	6,7	6,7	100,0
Total	387	100,0	100,0	



Figura 3.71. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P6

Variable P7. *Me siento motivado-a para desempeñar mi trabajo en la organización.*

La frecuencia más destacada con un 32,6%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 26,4%. El valor menos destacado con un 1,6% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.199.* y *Figura 3.72.*

Tabla 3.199. Frecuencias y Porcentajes . Clima laboral. Variable P7

Variable P7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	1,6	1,6	2,1
2	17	4,4	4,4	6,5
3	24	6,2	6,2	12,7
4	39	10,1	10,1	22,7
5	71	18,3	18,3	41,1
6	126	32,6	32,6	73,6
7	102	26,4	26,4	100,0
Total	387	100,0	100,0	

7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización

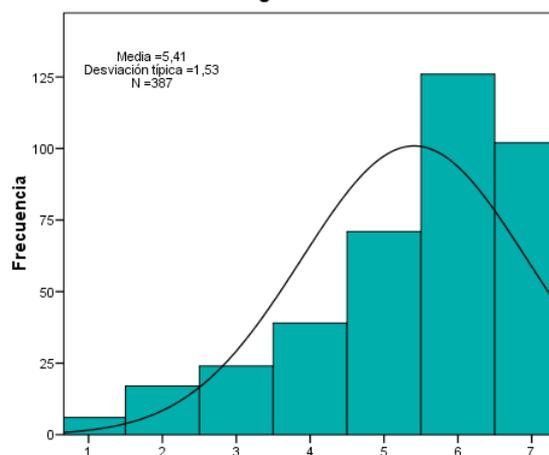


Figura 3.72. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P7

Variable P8. *La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores.*

La frecuencia más destacada con un 27,4%, es para el valor 5 seguido del valor 6 con un 23,5%. El valor menos destacado con un 3,4% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.200.* y *Figura 3.73.*

Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P8.

Tabla 3.200. Frecuencias y Porcentajes . Clima laboral. Variable P7

Variable P8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	3,4	3,4	3,9
2	33	8,5	8,5	12,4
3	21	5,4	5,4	17,8
4	66	17,1	17,1	34,9
5	106	27,4	27,4	62,3
6	91	23,5	23,5	85,8
7	55	14,2	14,2	100,0
Total	387	100,0	100,0	

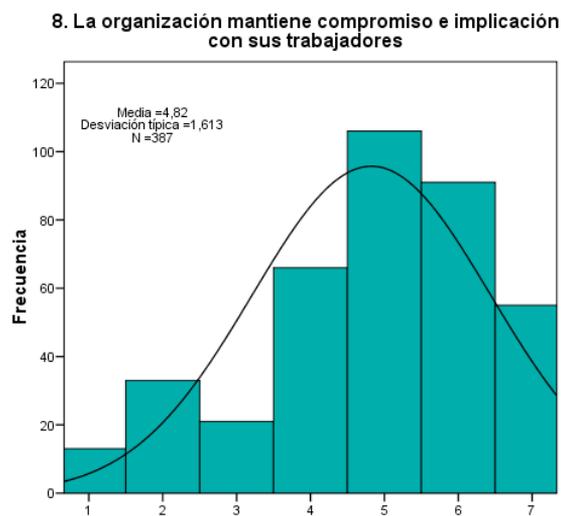


Figura 3.73. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P8

Variable P9. *Conozco la misión, visión y objetivos de la organización.*

La frecuencia más destacada con un 33,6%, es para el valor 6 seguido de los valores 5 y 7 con un 22% y 20,2% respectivamente. El valor menos destacado con un 2,1% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.201.* y *Figura 3.74.*

Tabla 3.201. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P9

Variable P9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	2,1	2,1	2,6
2	21	5,4	5,4	8
3	15	3,9	3,9	11,9
4	48	12,4	12,4	24,3
5	85	22	22	46,3
6	130	33,6	33,6	79,8
7	78	20,2	20,2	100,0
Total	387	100,0	100,0	

9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización

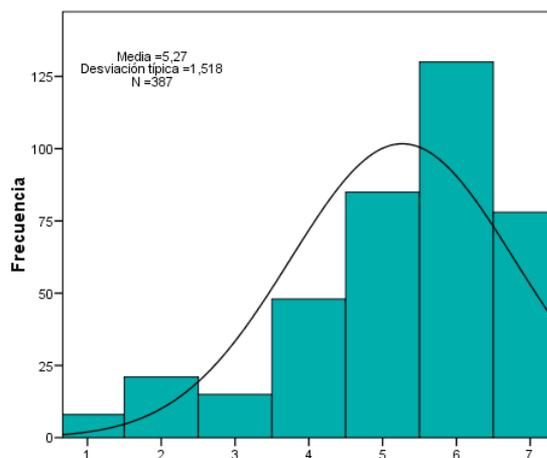


Figura 3.74. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P9

Variable P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto de trabajo desempeñado.

La frecuencia más destacada con un 29,2%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 23,8%. El valor menos destacado con un 4,1% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.202.* y *Figura 3.75.*

Tabla 3.202. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P10

Variable P10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	4,1	4,1	4,7
2	18	4,7	4,7	9,3
3	25	6,5	6,5	15,8
4	52	13,4	13,4	29,2
5	92	23,8	23,8	53
6	113	29,2	29,2	82,2
7	69	17,8	17,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto Desempeñado

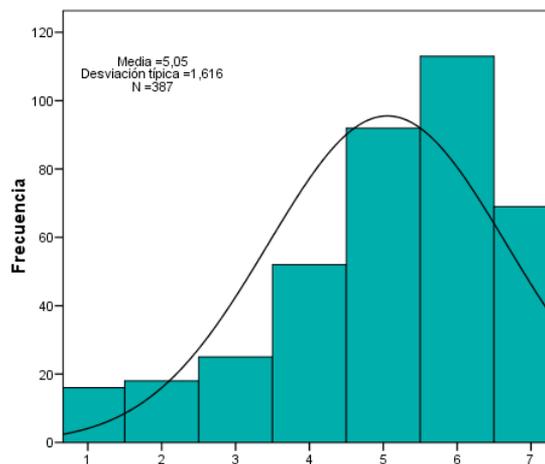


Figura 3.75. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P10

Variable P11. Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados.

La frecuencia más destacada con un 27,9%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 27,6%. El valor menos destacado con un 3,6% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.203 y Figura 3.76.*

Tabla 3.203. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P11

Variable P7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	14	3,6	3,6	4,1
2	32	8,3	8,3	12,4
3	33	8,5	8,5	20,9
4	55	14,2	14,2	35,1
5	107	27,6	27,6	62,8
6	108	27,9	27,9	90,7
7	36	9,3	9,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	

11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados

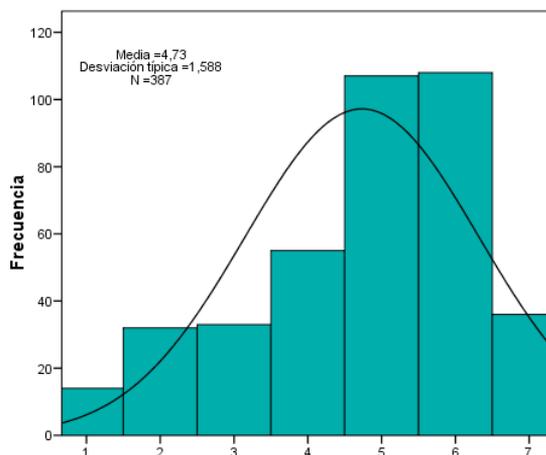


Figura 3.76. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P11

Variable P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria.

La frecuencia más destacada con un 31,3%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 20,4%. El valor menos destacado con un 5,4% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.204.* y *Figura 3.77.*

Tabla 3.204. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P12

Variable P7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	5,4	5,4	5,9
2	25	6,5	6,5	12,4
3	27	7	7	19,4
4	46	11,9	11,9	31,3
5	79	20,4	20,4	51,7
6	121	31,3	31,3	82,9
7	66	17,1	17,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria

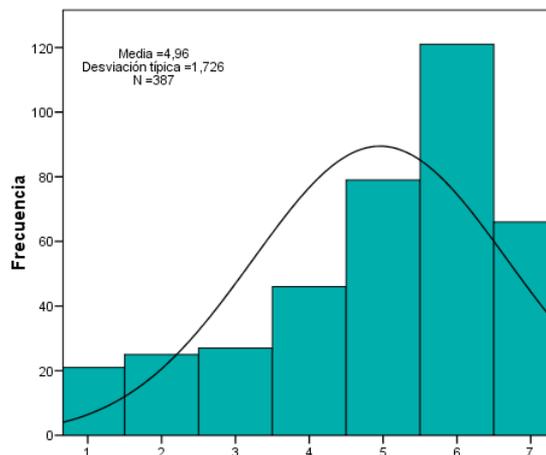


Figura 3.77. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P12

Variable P13. *El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable.*

La frecuencia más destacada con un 32,6%, corresponde a los valores 6, seguido del valor 7 con un 20,2%. El valor menos destacado con un 2,3% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.205. y Figura 3.78.*

Tabla 3.205. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P13

Variable P13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	2,3	2,3	2,8
2	25	6,5	6,5	9,3
3	30	7,8	7,8	17,1
4	50	12,9	12,9	30
5	67	17,3	17,3	47,3
6	126	32,6	32,6	79,8
7	78	20,2	20,2	100,0
Total	387	100,0	100,0	

13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

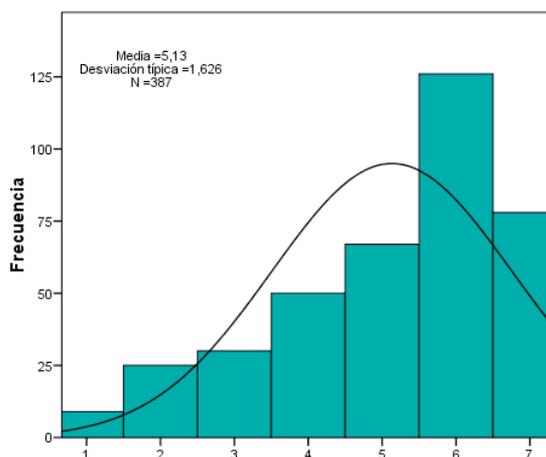


Figura 3.78. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P13

Variable P14. *La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales.*

La frecuencia más destacada con un 31,8%, es para el valor 7 seguido del valor 6 con un 30,5%. El valor menos destacado con un 3,9% se corresponde con el valor 1 y 2, *Tabla 3.206.* y *Figura 3.79.*

Tabla 3.206. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P14

Variable P14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	3,9	3,9	4,4
2	15	3,9	3,9	8,3
3	21	5,4	5,4	13,7
4	36	9,3	9,3	23
5	57	14,7	14,7	37,7
6	118	30,5	30,5	68,2
7	123	31,8	31,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales

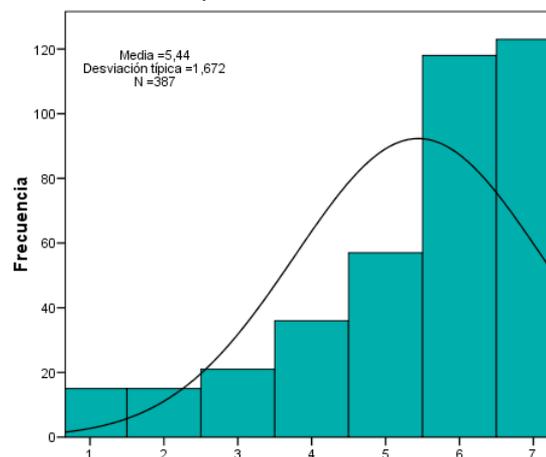


Figura 3.79. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P14

Variable P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización.

La frecuencia más destacada con un 24%, es para el valor 5 seguido del valor 6 con un 21,7%. El valor menos destacado con un 3,4% se corresponde con el valor 1, Tabla 3.207 y Figura 3.80.

Tabla 3.207. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P15

Variable P15	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	3,4	3,4	3,9
2	27	7	7	10,9
3	38	9,8	9,8	20,7
4	64	16,5	16,5	37,2
5	93	24	24	61,2
6	84	21,7	21,7	82,9
7	66	17,1	17,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización

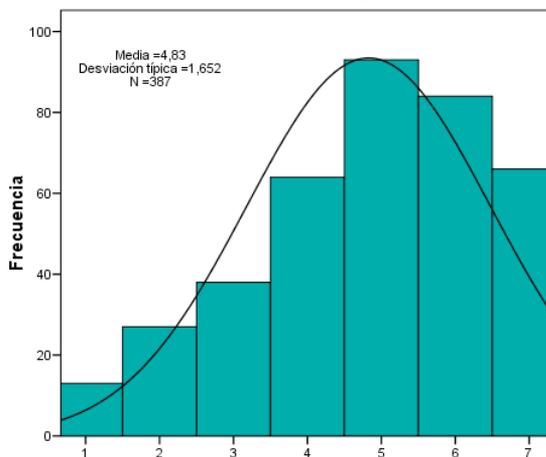


Figura 3.80. Frecuencias y Porcentaje. Clima laboral. Variable P15

Variable P16. *La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal.*

La frecuencia más destacada con un 28,9%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 22,2%. El valor menos destacado con un 2,6% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.208 y Figura 3.81.*

Tabla 3.208. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P16

Variable P16	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	2,6	2,6	3,1
2	18	4,7	4,7	7,8
3	28	7,2	7,2	15
4	65	16,8	16,8	31,8
5	86	22,2	22,2	54
6	112	28,9	28,9	82,9
7	66	17,1	17,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

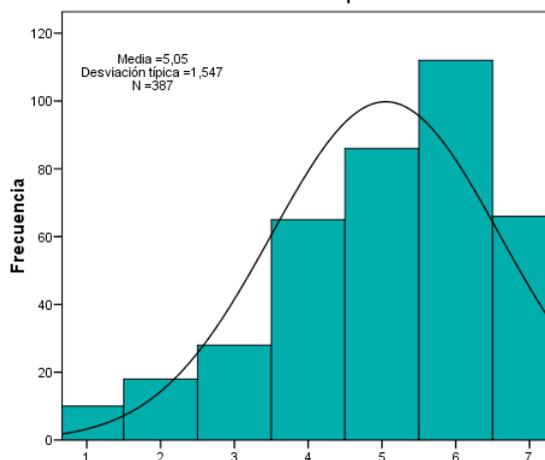


Figura 3.81. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P16

Variable P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo.

La frecuencia más destacada con un 26,1%, es para el valor 6 seguido de los valores 5 con un 25,3%. El valor menos destacado con un 0,8% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.209.* y *Figura 3.82.*

Tabla 3.209. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P17

Variable P17	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	0,8	0,8	1,3
2	18	4,7	4,7	6
3	36	9,3	9,3	15,3
4	52	13,4	13,5	28,8
5	98	25,3	25,4	54,1
6	101	26,1	26,2	80,3
7	76	19,6	19,7	100,0
Total	386	99,7	100,0	
Sistema	1	0,3		
	387	100,0		

17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo

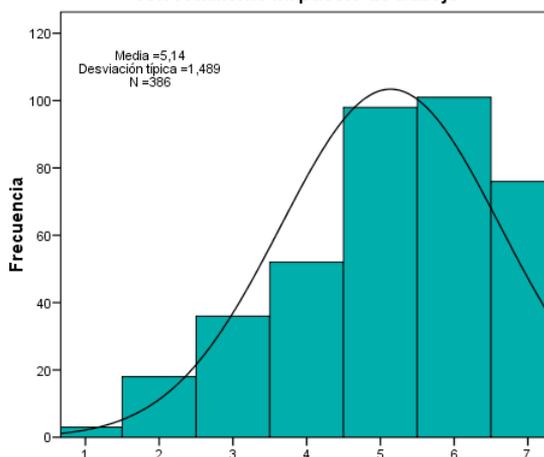


Figura 3.82. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P17

Variable P18. *La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo.*

La frecuencia más destacada con un 31%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 22,5%. El valor menos destacado con un 2,6% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.210.* y *Figura 3.83.*

Tabla 3.210. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P18

Variable P18	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	2,6	2,6	3,1
2	23	5,9	5,9	9
3	22	5,7	5,7	14,7
4	62	16	16	30,7
5	87	22,5	22,5	53,2
6	120	31	31	84,2
7	61	15,8	15,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

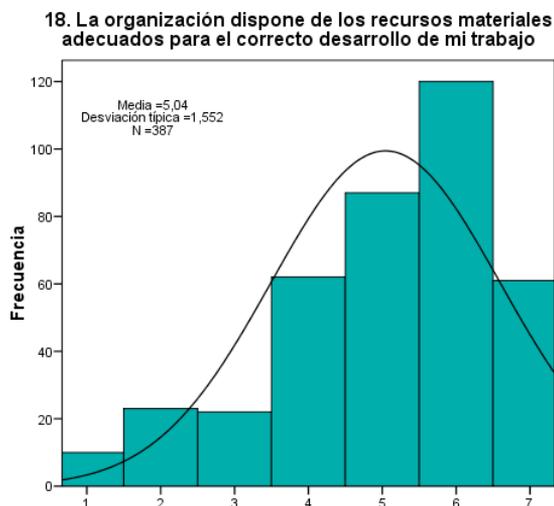


Figura 3.83. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P18

Variable P19. *La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral.*

La frecuencia más destacada con un 24,5%, es para el valor 5 seguido del valor 6 y 4 con un 19,6% y 19,1% respectivamente. El valor menos destacado con un 5,7% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.211. y Figura 3.84.*

Tabla 3.211. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P19

Variable P19	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	22	5,7	5,7	6,2
2	26	6,7	6,7	12,9
3	52	13,4	13,4	26,4
4	74	19,1	19,1	45,5
5	95	24,5	24,5	70
6	76	19,6	19,6	89,7
7	40	10,3	10,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	

19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral

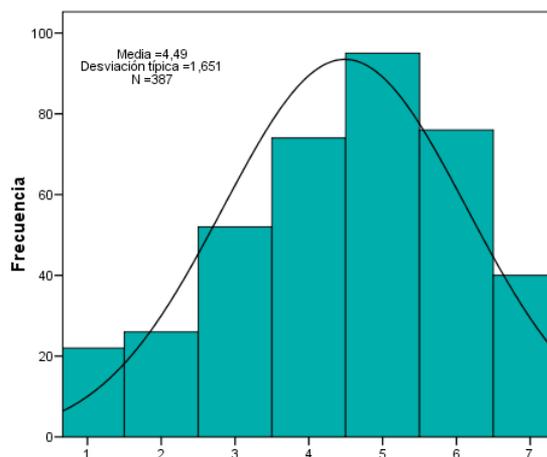


Figura 3.84. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P19

Variable P20. *La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo.*

La frecuencia más destacada con un 22,2%, es para el valor 5 seguido del valor 4 con un 19,6%. El valor menos destacado con un 7% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.212. y Figura 3.85.*

Tabla 3.212. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P20

Variable P20	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	27	7	7	7,5
2	36	9,3	9,3	16,8
3	51	13,2	13,2	30
4	76	19,6	19,6	49,6
5	86	22,2	22,2	71,8
6	72	18,6	18,6	90,4
7	37	9,6	9,6	100,0
Total	387	100,0	100,0	

20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo

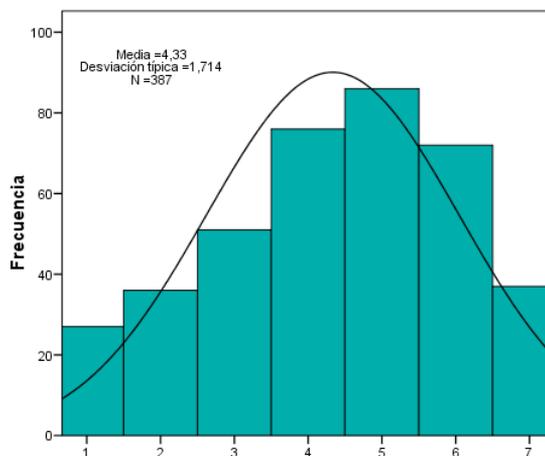


Figura 3.85. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P20

Variable P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria.

La frecuencia más destacada con un 33,9%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 20,9%. El valor menos destacado con un 1% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.213.* y *Figura 3.86.*

Tabla 3.213. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P21

Variable P21	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	1	1	1,6
2	21	5,4	5,4	7
3	31	8	8	15
4	54	14	14	28,9
5	81	20,9	20,9	49,9
6	131	33,9	33,9	83,7
7	63	16,3	16,3	100,0
Total	387	100,0	100,0	

21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

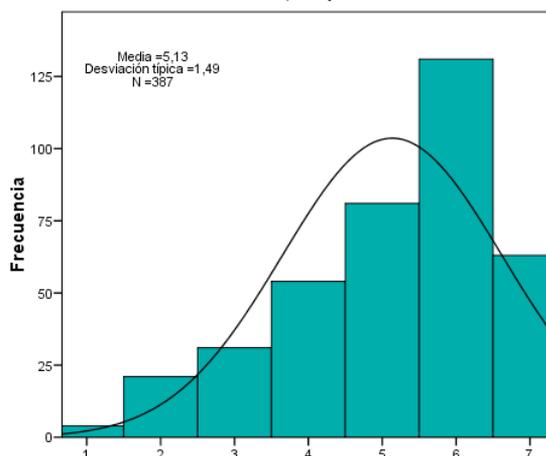


Figura 3.86. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P21

Variable P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen.

La frecuencia más destacada con un 26,4%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 25,6%. El valor menos destacado con un 1% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.214*. y *Figura 3.87*.

Tabla 3.214. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P22

Variable P22	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	1	1	1,6
2	16	4,1	4,1	5,7
3	23	5,9	5,9	11,6
4	71	18,3	18,3	30
5	99	25,6	25,6	55,6
6	102	26,4	26,4	81,9
7	70	18,1	18,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

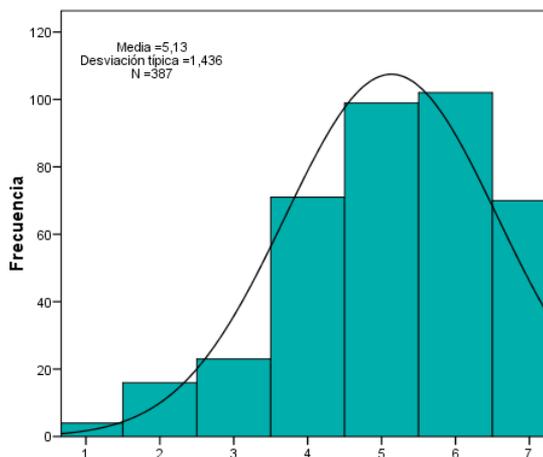


Figura 3.87. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P22

Variable P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización.

La frecuencia más destacada con un 28,4%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 23,8%. El valor menos destacado con un 2,6% se corresponde con el valor 1, *Tabla 3.215.* y *Figura 3.88.*

Tabla 3.215. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P23

Variable P23	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	2,6	2,6	3,1
2	22	5,7	5,7	8,8
3	17	4,4	4,4	13,2
4	64	16,5	16,5	29,7
5	70	18,1	18,1	47,8
6	110	28,4	28,4	76,2
7	92	23,8	23,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización

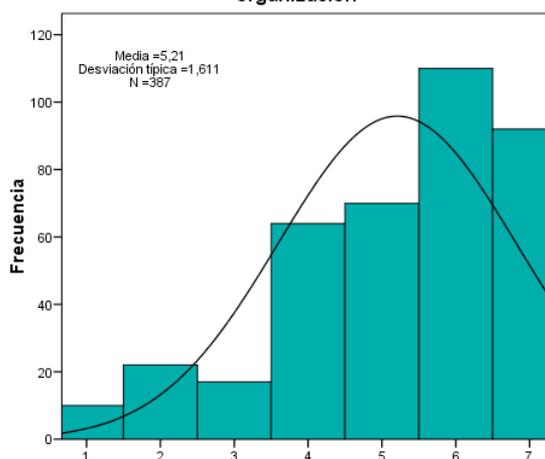


Figura 3.88. Frecuencias y Porcentajes. Clima laboral. Variable P23

3.3.3.2.1. Análisis de frecuencias relativas. Variables P1-P23

En la *Tabla 3.216*, se muestra un resumen con los valores de frecuencias relativas (%) de las variables P1–P23 para cada uno de las preguntas evaluadas.

Tabla 3.216. Frecuencias relativas (%) para las variables P1-P23 - Clima laboral

Variables P1-P23	1	2	3	4	5	6	7
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	2,10	2,10	7,00	12,70	19,90	31,50	24,30
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	5,70	10,90	14,00	18,30	18,90	20,40	11,40
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	2,30	3,60	6,70	11,90	24,00	31,00	19,90
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	13,40	12,90	11,60	16,50	22,00	16,80	6,20
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	18,90	14,70	13,20	17,30	15,20	13,20	7,00
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	14,50	12,40	15,00	18,10	18,90	14,00	6,70
P7. Me siento motivado-a para desempeñar mi trabajo en la organización	1,60	4,40	6,20	10,10	18,30	32,60	26,40
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	3,40	8,50	5,40	17,10	27,40	23,50	14,20
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	2,10	5,40	3,90	12,40	22,00	33,60	20,20
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	4,10	4,70	6,50	13,40	23,80	29,20	17,80
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	3,60	8,30	8,50	14,20	27,60	27,90	9,30
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	5,40	6,50	7,00	11,90	20,40	31,30	17,10
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	2,30	6,50	7,80	12,90	17,30	32,60	20,20
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	3,90	3,90	5,40	9,30	14,70	30,50	31,80
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	3,40	7,00	9,80	16,50	24,00	21,70	17,10
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	2,60	4,70	7,20	16,80	22,20	28,90	17,10
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	0,80	4,70	9,30	13,50	25,40	26,20	19,70
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	2,60	5,90	5,70	16,00	22,50	31,00	15,80
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	5,70	6,70	13,40	19,10	24,50	19,60	10,30
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	7,00	9,30	13,20	19,60	22,20	18,60	9,60
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	1,00	5,40	8,00	14,00	20,90	33,90	16,30
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	1,00	4,10	5,90	18,30	25,60	26,40	18,10
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	2,60	5,70	4,40	16,50	18,10	28,40	23,80

En la *Tabla 3.217*, se presentan las frecuencias relativas que corresponden a respuestas favorables (de acuerdo y muy de acuerdo) con valores codificados de 6 y 7 respectivamente. Se calcula además la frecuencia relativa acumulada, asociada a estos niveles de respuesta.

Tabla 3.217. Frecuencias relativas para las variables P1- P23 con valores de respuestas 6 y 7 y Clima laboral (valores expresados en %)

Variables P1-P23	6	7	Total
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	31,50	24,30	55,80
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	20,40	11,40	31,80
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	31,00	19,90	50,90
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	16,80	6,20	23,00
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	13,20	7,00	20,20
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	14,00	6,70	20,70
P7. Me siento motivado-a para desempeñar mi trabajo en la organización	32,60	26,40	59,00
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	23,50	14,20	37,70
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	33,60	20,20	53,80
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	29,20	17,80	47,00
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	27,90	9,30	37,20
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	31,30	17,10	48,40
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	32,60	20,20	52,80
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	30,50	31,80	62,30
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	21,70	17,10	38,80
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	28,90	17,10	46,00
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	26,20	19,70	45,90
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	31,00	15,80	46,80
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	19,60	10,30	29,90
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	18,60	9,60	28,20
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	33,90	16,30	50,20
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	26,40	18,10	44,50
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	28,40	23,80	52,20

Se presentan las preguntas con mejor calificación. El criterio utilizado fue el tener valores de frecuencia relativa acumulada mayor del 40% (Tabla 3.218.).

Tabla 3.218. Frecuencias relativas acumuladas para las variables P1 - P23 con niveles de respuestas favorables (valores 6 y 7, superiores al 40%)

Variables P1-P23	6	7	Total
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	31,50	24,30	55,80
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	31,00	19,90	50,90
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	32,60	26,40	59,00
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	33,60	20,20	53,80
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	29,20	17,80	47,00
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	31,30	17,10	48,40
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	32,60	20,20	52,80
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	30,50	31,80	62,30
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	28,90	17,10	46,00
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	26,20	19,70	45,90
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	31,00	15,80	46,80
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	33,90	16,30	50,20
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	26,40	18,10	44,50
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	28,40	23,80	52,20

En los resultados obtenidos destacan las variables que mayor frecuencia han obtenido. Estas variables que presentan resultados con valores por encima de 6 (6,7) deben ser referentes para que estos valores sean perdurables en el tiempo. Se puede considerar que estas variables con valores de 6 y/ó 7 con frecuencias superiores al 40% son las principales fortalezas de los servicios deportivos de C-L M. Estas fortalezas están referidas a las siguientes variables:

- P1 - Información correcta de las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo. (55,8%)
- P3 - En líneas generales el trabajador está satisfecho con el puesto de trabajo. (50,9%)
- P7 - El trabajador se siente motivado a desempeñar su trabajo en la organización. (59,0%)
- P9 - El trabajador conoce la misión, visión y objetivos de la organización. (53,8%)
- P10 - La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades del puesto de trabajo. (47,0%)
- P12 - Las condiciones ambientales son adecuadas para el desarrollo de las tareas. (48,4%)
- P13 - El lugar de trabajo es seguro y confortable. (52,8%)
- P14 - La organización ofrece flexibilidad para otorgar períodos vacacionales. (62,3%)
- P16 - Se fomentan las buenas relaciones entre el personal. (46,0%)
- P17 - Facilidad de acceso a elementos y herramientas para el desempeño del trabajo. (45,9%)

P18 - Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo correcto del trabajo. (46,8%)

P21 - Condiciones laborales generales, satisfactorias. (50,2%)

P22 - Es una prioridad mantener la calidad de los servicios que se ofrecen. (44,5%)

P23 - Se percibe un buen clima de trabajo en la organización. (52,2%)

En la *Tabla 3.219*. se presentan las frecuencias relativas que corresponden a respuestas con valores que indican un total desacuerdo o menor desacuerdo (Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) con valores codificados de 1 y 2 respectivamente.

Se calcula además la frecuencia relativa acumulada, asociada a estos niveles de respuesta.

Tabla 3.219. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuestas desfavorables (valores 1 y 2). Clima laboral

Variables P1-P23	1	2	Total
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	2,10	2,10	4,20
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	5,70	10,90	16,60
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	2,30	3,60	5,90
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	13,40	12,90	26,30
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	18,90	14,70	33,60
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	14,50	12,40	26,90
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	1,60	4,40	6,00
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	3,40	8,50	11,90
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	2,10	5,40	7,50
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	4,10	4,70	8,80
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	3,60	8,30	11,90
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	5,40	6,50	11,90
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	2,30	6,50	8,80
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los periodos vacacionales	3,90	3,90	7,80
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	3,40	7,00	10,40
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	2,60	4,70	7,30
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	0,80	4,70	5,50
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	2,60	5,90	8,50
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	5,70	6,70	12,40
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	7,00	9,30	16,30
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	1,00	5,40	6,40
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	1,00	4,10	5,10
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	2,60	5,70	8,30

Se presentan los reactivos con menos calificación. El criterio utilizado fue el tener valores de frecuencia relativa acumulada mayor o igual al 20% (respuestas desfavorables y muy desfavorables) *Tabla 3.220.*

Tabla 3.220. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuestas desfavorables y muy desfavorables

Variables P1-P23	1	2	Total
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	13,40	12,90	26,30
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	18,90	14,70	33,60
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	14,50	12,40	26,90

Los resultados obtenidos destacan las variables que han sido seleccionadas con los valores más bajos. Estas variables que presentan resultados con valores por debajo de valor 4 y con criterios de desacuerdos deben ser meditados para aplicar estrategias de mejora. Se puede considerar que estas variables con valores de 1 y/ó 2 y con frecuencias superiores al 20%, son las principales debilidades de los servicios deportivos de C-L M. Las debilidades están referidas a las siguientes variables:

P4 - Brindar formación y capacitación continua relacionada con el puesto de trabajo. (26,3%)

P5 - Ofrecer oportunidades de promoción. (33,6%)

P6 - Puesta en marcha de programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral. (26,9%)

Como se puede observar, se han determinado por este método las áreas en las que la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores se encuentra más desarrollada, es decir, el gestor tiene oportunidad de continuar mejorándolas, así como los aspectos con más problemas detectados y que el trabajador percibe su desarrollo de forma más desfavorable.

Las siguientes variables quedan en un margen de neutralidad, no emiten criterios ni muy favorables ni muy desfavorables, de forma general han respondido a valores de 3-4-5.

Se presentan los reactivos con calificación neutral. El criterio utilizado fue el tener valores de frecuencia relativa acumulada mayor o igual al 40% (respuestas ni muy favorables ni muy desfavorables).

Tabla 3.221. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuestas neutrales. Clima laboral (Resultados expresados en %)

Variables P1-P23	3	4	5	Total
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	7,00	12,70	19,90	39,60
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	14,00	18,30	18,90	51,20
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	6,70	11,90	24,00	42,60
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	11,60	16,50	22,00	50,10
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	13,20	17,30	15,20	45,70
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	15,00	18,10	18,90	52,00
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	6,20	10,10	18,30	34,60
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	5,40	17,10	27,40	49,90
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	3,90	12,40	22,00	38,30
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	6,50	13,40	23,80	43,70
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	8,50	14,20	27,60	50,30
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	7,00	11,90	20,40	39,30
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	7,80	12,90	17,30	38,00
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	5,40	9,30	14,70	29,40
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	9,80	16,50	24,00	50,30
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	7,20	16,80	22,20	46,20
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	9,30	13,50	25,40	48,20
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,70	16,00	22,50	44,20
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	13,40	19,10	24,50	57,00
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	13,20	19,60	22,20	55,00
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	8,00	14,00	20,90	42,90
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	5,90	18,30	25,60	49,80
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	4,40	16,50	18,10	39,00

P2 - Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la Organización. (51,2%)

P3 - En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo. (42,6%)

P4 - Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo. (50,1%)

- P5 - La organización ofrece oportunidades de promoción. (45,7%)
- P6 - La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral. (52%)
- P8 - La organización mantiene compromiso e implicación con los trabajadores. (49,9%)
- P11 - Se recibe información del trabajo realizado y objetivos alcanzados. (50,3%)
- P15 - La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización. (50,3%)
- P16 - La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal. (46,2%)
- P17 - Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo. (48,2%)
- P18 - La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo. (44,2%)
- P19 - La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral. (57%)
- P20 - La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo. (55%)
- P21 - En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias. (42,9%)
- P22 - Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen. (49,8%)

3.3.3.3. Análisis de relaciones de las variables P1-P23

3.3.3.3.1. Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para las variables P1-P23

Tabla 3.222. Prueba de Z de Kolmogorov-Smirnov para una muestra variables P1-P23. Clima laboral

Variable	Z de Kolmogoro -Smirnov	Significación
1	4,399	0.000**
2	2,812	0.000**
3	4,029	0.000**
4	3,284	0.000**
5	2,777	0.000**
6	2,679	0.000**
7	4,715	0.000**
8	3,827	0.000**
10	3,829	0.000**
11	4,232	0.000**
12	4,133	0.000**
13	4,534	0.000**
14	4,986	0.000**
15	3,337	0.000**
16	3,748	0.000**
17	3,485	0.000**
18	3,909	0.000**
19	3,283	0.000**
20	3,054	0.000**
21	4,341	0.000**
22	3,377	0.000**
23	3,377	0.000**

La prueba K-S realizada para las variables P1-P23 y sociodemográficas, genera en todos los casos un valor de significación o probabilidad de rechazo igual a 0.000 ($< 0,05$). Esto indica que las variables que se analizan no cumplen el supuesto de normalidad con un 95% de confianza y por tanto, para el análisis de los datos conviene utilizar métodos no paramétricos.

3.3.3.4. Correlaciones bivariadas variables P1-P23 en función de las variables sociodemográficas

3.3.3.4.1. Prueba Chi cuadrado (X^2) para contraste de las variables P1-P23 en función de las variables sociodemográficas

Tabla 3.223. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23. Clima laboral

Variable	X^2	Significación
1	12,516	0.085
2	9,232	0.236
3	7,835	0.347
4	9,008	0.252
5	6,585	0.473
6	7,206	0.408
7	4,289	0.746
8	7,008	0.428
9	3,521	0.833
10	9,310	0.231
11	10,891	0.143
12	8,616	0.281
13	9,225	0.237
14	14,114	0.049*
15	2,635	0.917
16	7,303	0.398
17	16,379	0.022*
18	17,001	0.017*
19	10,212	0.177
20	7,360	0.392
21	12,022	0.100
22	4,982	0.662

* Significación con un 95% de confianza

3.3.3.4.1.1. Tabla de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable años trabajados en la organización (antigüedad)

La Tabla 3.224. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con el número de años que lleve el encuestado trabajando en la organización, el coeficiente de Rho de Spearman (Tabla 3.225.) indica si existe dependencia significativa entre las variables del estudio, corroborando los resultados obtenidos en la prueba Chi cuadrado (X^2) en todas las variables con significación, excepto en la variable P20 donde la significación obtenida es superior a 0,05, lo que indica que no depende significativamente. Solo se exponen los datos de aquellas que han resultado significativas. Tabla completa en el (ANEXO 20, Estudio 2).

Tabla 3.224. Prueba Chi cuadrado (X^2). Correlaciones significativas variables P1-P23 - Años de trabajo en la Organización.

Variable	X^2	Significación
1	35,615	.001**
3	33,549	.002**
4	28,920	.011*
5	27,309	.018*
7	39,886	.000**
8	24,036	.045*
9	36,931	.001**
10	28,271	.013*
19	29,048	.010**
20	23,756	.049*
23	40,920	.000**

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.225. Rho de Spearman Correlaciones significativas variables P1-P23 años de trabajo en la organización

Variable	Rho de Spearman	Significación
1	-0,158	0.002**
3	-0,168	0.001**
4	-0,173	0.001**
5	-0,174	0.001**
7	-0,241	0.000**
8	-0,144	0.004**
9	-0,109	0.033*
10	-0,123	0.016*
19	-0,164	0.001**
20	-0,083	0.101
23	-0,229	0.000**

*Significación un 95% de confianza. ** Significación con un 99% de confianza

P1. Las respuestas dan los resultados más favorables de los encuestados, mostrando que 122 trabajadores valoran con (valor 6) a esta variable, siendo esta la respuesta más destacada. Un 26% de los trabajadores que lleva en la organización entre 2 y 9 años otorgan una valoración de (valor 7) siendo este el mayor de entre todas las categorías. (Tabla 3.226.).

Tabla 3.226. Tabla de contingencia variable P1 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	0	1	1	0	2
	1	0	4	4	8
	2	1	1	6	8
	3	3	5	19	27
	4	13	23	13	49
	5	15	38	24	77
	6	33	57	32	122
	7	24	47	23	94
Total		90	176	121	387

P3. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.227.).

Tabla 3.227. Tabla de contingencia variable P3 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	0	1	1	0	2
	1	0	4	5	9
	2	1	4	9	14
	3	3	8	15	26
	4	9	17	20	46
	5	26	43	24	93
	6	35	55	30	120
	7	15	44	18	77
Total		90	176	121	387

P4. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.228.).

Tabla 3.228. Tabla de contingencia variable P4 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	0	1	1	0	2
	1	9	27	16	52
	2	6	20	24	50
	3	8	15	22	45
	4	17	32	15	64
	5	17	42	26	85
	6	24	28	13	65
	7	8	11	5	24
Total		90	176	121	387

P5. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.229.).

Tabla 3.229. Tabla de contingencia variable P5 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	0	1	1	0	2
	1	14	32	27	73
	2	10	25	22	57
	3	7	19	25	51
	4	20	25	22	67
	5	14	34	11	59
	6	14	27	10	51
	7	10	13	4	27
Total		90	176	121	387

P7. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.230.).

Tabla 3.230. Tabla de contingencia variable P7 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	0	1	1	0	2
	1	0	2	4	6
	2	0	4	13	17
	3	4	10	10	24
	4	9	14	16	39
	5	16	27	28	71
	6	28	67	31	126
	7	32	51	19	102
Total		90	176	121	387

P8. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.231.).

Tabla 3.231. Tabla de contingencia variable P8 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	0	1	1	0	2
	1	0	8	5	13
	2	5	9	19	33
	3	3	8	10	21
	4	18	27	21	66
	5	25	54	27	106
	6	21	44	26	91
	7	17	25	13	55
Total		90	176	121	387

P9. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.232.).

Tabla 3.232. Tabla de contingencia variable P9 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	0	1	1	0	2
	1	0	1	7	8
	2	3	6	12	21
	3	2	4	9	15
	4	9	26	13	48
	5	25	34	26	85
	6	31	72	27	130
7	19	32	27	78	
Total		90	176	121	387

P10. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización.

Tabla 3.233. Tabla de contingencia variable P10 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	0	1	1	0	2
	1	1	7	8	16
	2	1	10	7	18
	3	4	6	15	25
	4	8	24	20	52
	5	31	40	21	92
	6	29	54	30	113
7	15	34	20	69	
Total		90	176	121	387

P19. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.234.).

Tabla 3.234. Tabla de contingencia variable P19 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	0	1	1	0	2
	1	2	10	10	22
	2	3	6	17	26
	3	11	20	21	52
	4	19	37	18	74
	5	19	49	27	95
	6	25	34	17	76
	7	10	19	11	40
Total		90	176	121	387

P20. En esta variable el grupo más satisfecho coincide con el anterior y el grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.235.).

Tabla 3.235. Tabla de contingencia variable P20 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	0	1	1	0	2
	1	1	12	14	27
	2	5	17	14	36
	3	14	20	17	51
	4	22	34	20	76
	5	21	44	21	86
	6	19	25	28	72
	7	7	23	7	37
Total		90	176	121	387

P23. El grupo que representa los valores más altos está representado por aquellos que tienen entre 2 y 9 años en la organización (Tabla 3.236.)

Tabla 3.236. Tabla de contingencia variable P23 - variable años en la organización

Variable	P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total	
	< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	1	1	0	2
	1	0	2	8	10
	2	1	6	15	22
	3	5	4	8	17
	4	12	28	24	64
	5	17	32	21	70
	6	26	58	26	110
	7	28	45	19	92
Total	90	176	121	387	

3.3.3.4.1.2. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable titulación - formación

La Tabla 3.237. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas, que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con el nivel de formación del trabajador. La Tabla 3.238. Prueba Rho de Spearman, donde se puede observar que los valores indican que la dependencia es sólo significativa para las variables P15 (0,394) y P18 (0,863).

Tabla 3.237. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 - variable nivel de formación del trabajador

Variable	X^2	Significación	Variable	X^2	Significación
1	11,169	.673	13	17,365	.237
2	16,933	.260	14	14,025	.448
3	20,458	.116	15	24,159	.044*
4	17,259	.243	16	19,127	.160
5	15,024	.377	17	23,321	.055
6	20,379	.119	18	26,261	.024*
7	14,544	.410	19	19,147	.159
8	19,971	.131	20	12,853	.538
9	23,622	.051	21	14,954	.381
10	12,451	.570	22	20,481	.116
11	13,308	.502	23	8,487	.862
12	23,469	.053			

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.238. Prueba Rho de Spearman. Correlaciones significativas

Pregunta	Rho de Spearman	Significación
15	-0,43	0.394
18	0,009	0.863

Las variables P15 y P18 muestran un nivel de asociación significativo (95% de confianza) con la variable titulación - formación, sin embargo los coeficientes de correlación calculados indican que existe una considerable dispersión en los datos y por tanto se concluye que ninguna de las variables (P1-P23) del cuestionario de percepción de la satisfacción del clima laboral depende significativamente del nivel de formación del trabajador, (Tabla 3.239. P15 y Tabla 3.240. P18).

Tabla 3.239. Tabla de contingencia variable P15 - variable titulación-formación

Variable	P25. Titulación - Formación (terminada)			Total
	Estudios primarios	Secundaria - FP	Diplomado - Licenciado	
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	0	0	2	2
	1	0	7	13
	2	2	13	27
	3	12	16	38
	4	8	24	64
	5	24	41	93
	6	18	32	84
	7	10	35	66
Total	74	170	143	387

Tabla 3.240. Tabla de contingencia variable P18 - variable titulación-formación

Variable	P25. Titulación Formación (terminada)			Total
	Estudios primarios	Secundaria - FP	Diplomado - Licenciado	
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	0	0	2	2
	1	2	6	10
	2	4	9	23
	3	1	16	22
	4	13	25	62
	5	24	32	87
	6	18	46	120
	7	12	34	61
Total	74	170	143	387

3.3.3.4.1.3. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable sexo

La *Tabla 3.241*. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con la variable sexo. *Tabla 3.242*. Prueba Rho de Spearman, indica que sólo hay una dependencia significativa en las variables P14, P17 y P18.

Tabla 3.241. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 - variable sexo

Variable	X^2	Significación	Variable	X^2	Significación
1	12,516	0.085	13	9,225	0.237
2	9,232	0.236	14	14,114	0.049*
3	7,835	0.347	15	2,635	0.917
4	9,008	0.252	16	7,303	0.398
5	6,585	0.473	17	16,379	0.022*
6	7,206	0.408	18	17,001	0.017*
7	4,289	0.746	19	10,212	0.177
8	7,008	0.428	20	7,360	0.392
9	3,521	0.833	21	12,022	0.100
10	9,310	0.231	22	4,982	0.662
11	10,891	0.143	23	8,614	0.282
12	8,616	0.281			

*Significación con un 95% de confianza

Tabla 3.242. Prueba Rho de Spearman. Correlaciones significativas

Variable	Rho de Spearman	Significación
14	-0,001	0.978
17	0,135	0.008**
18	0,146	0.004**

** Significación con un 99% de confianza

Las respuestas a las siguientes preguntas se relacionan de forma significativa con el sexo del encuestado. Según el coeficiente Rho de Spearman calculado, aunque se observa cierta dependencia entre ambas variables (P14 - Sexo), el comportamiento es irregular, y por tanto no puede afirmarse que existan diferencias significativas en los niveles de respuesta que dan hombres y mujeres a esta pregunta (*Tabla 3.243*).

Tabla 3.243. Tabla de contingencia variable P14 - variable sexo

Variable		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los periodos vacacionales	0	1	1	2
	1	7	8	15
	2	8	7	15
	3	17	4	21
	4	31	5	36
	5	38	19	57
	6	89	29	118
	7	84	39	123
Total		275	112	387

Un 75% de las trabajadoras manifiestan un criterio más favorable con respecto a la facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente su puesto de trabajo comparado con el 69% de los hombres trabajadores. (Tabla 3.244.).

Tabla 3.244. Tabla de contingencia variable P17 - variable sexo

Variable		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	0	1	1	2
	1	2	1	3
	2	11	7	18
	3	31	5	36
	4	39	13	52
	5	75	23	98
	6	73	28	101
	7	42	34	76
Total		274	112	386

Las mujeres tienen un criterio más favorable escogiendo valores entre 5 y 7 en un porcentaje del 75% aproximadamente con respecto a la disponibilidad de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de su trabajo comparado con el 66% de los hombres trabajadores. (Tabla 3.245.).

Tabla 3.245. Tabla de contingencia variable P18 - variable sexo

Variable		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	0	1	1	2
	1	8	2	10
	2	21	2	23
	3	13	9	22
	4	50	12	62
	5	64	23	87
	6	84	36	120
	7	34	27	61
Total		275	112	387

Las restantes variables no dependen significativamente del sexo del encuestado. Se aportan las *Tablas de contingencia* y pruebas de realidad para facilitar análisis particulares.

3.3.3.4.1.4. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable edad

Al igual que se han analizado las relaciones entre las variables sociodemográficas con la variable sexo, también se estudia su relación con la variable edad. Respecto a la **edad** y los **años** que llevan los trabajadores en la organización, se obtiene que entre ambas variables existe una fuerte dependencia.

La *Tabla 3.246*. muestra los resultados de la prueba Chi cuadrado (X^2) realizada para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con la edad del trabajador. En la *tabla 3.247*. prueba de Rho de Spearman se observa que el grado de dependencia de las variables P3, P5 y P10 tiene una confianza de un 95% y un 99% respectivamente, mientras que la variable P9 no presenta grado de dependencia alguno.

Tabla 3.246. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23

Variable	X^2	Significación
1	32,075	0.271
2	20,776	0.835
3	45,453	0.020*
4	33,080	0.233
5	51,043	0.005**
6	18,693	0.907
7	32,417	0.258
8	23,807	0.692
9	44,816	0.023*
10	42,124	0.042*
11	27,696	0.481
12	13,588	0.990
13	21,102	0.821
14	26,386	0.552
15	27,673	0.482
16	32,217	0.266
17	23,218	0.722
18	29,748	0.375
19	26,261	0.559
20	14,239	0.985
21	26,209	0.562
22	22,220	0.771
23	35,452	0.157

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.247. Prueba de Rho de Spearman. Correlaciones significativas

Variable	Rho de Spearman	Significación
3	-0,104	0.04*
5	-0,174	0.001**
9	-0,075	0.141
10	-0,118	0.02*

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

En general se observa que en la medida que aumenta la edad del trabajador, el grado de satisfacción disminuye (P3). Las oportunidades de promoción (P5) son peor valoradas en la medida que aumenta la edad. El conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización está influenciado por la edad, pero de forma irregular, por lo que no puede afirmarse que exista una fuerte dependencia entre ambas variables. Se valora con peores puntuaciones la pregunta P10 (La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado) en la medida que aumenta la edad del trabajador, *Tabla 3.248*. P3, *Tabla 3.249*. P5, *Tabla 3.250*. P9 y *Tabla 3.251*. P10.

P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo.

Tabla 3.248. Tabla de contingencia variable P3 - variable edad

Variable	P27. Edad					Total
	<25	25-35	36-45	46-55	>55	
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	0	1	1	0	0	2
	1	1	3	5	0	9
	2	0	2	9	3	14
	3	4	4	7	4	26
	4	14	7	15	7	46
	5	24	27	25	13	93
	6	32	32	28	18	120
	7	19	26	20	9	77
Total	95	102	109	54	27	387

Tabla 3.249. Tabla de contingencia variable P5 - variable edad

Variable		P27. Edad					Total
		<25	25-35	36-45	46-55	>55	
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	0	1	1	0	0	0	2
	1	14	19	24	12	4	73
	2	11	16	16	12	2	57
	3	3	13	19	10	6	51
	4	16	15	21	10	5	67
	5	21	15	15	7	1	59
	6	15	14	12	2	8	51
	7	14	9	2	1	1	27
Total		95	102	109	54	27	387

Tabla 3.250. Tabla de contingencia variable P9 - variable edad

Variable		P27. Edad					Total
		<25	25-35	36-45	46-55	>55	
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	0	1	1	0	0	0	2
	1	0	1	1	4	2	8
	2	2	5	5	6	3	21
	3	2	3	7	0	3	15
	4	11	11	17	6	3	48
	5	27	24	21	9	4	85
	6	35	37	33	14	11	130
	7	17	20	25	15	1	78
Total		95	102	109	54	27	387

Tabla 3.251. Tabla de contingencia variable P10 - variable edad

Variable		P27. Edad					Total
		<25	25-35	36-45	46-55	>55	
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	0	1	1	0	0	0	2
	1	2	5	3	5	1	16
	2	1	5	6	3	3	18
	3	2	7	9	3	4	25
	4	7	14	17	8	6	52
	5	36	22	21	11	2	92
	6	25	28	40	14	6	113
	7	21	20	13	10	5	69
Total		95	102	109	54	27	387

3.3.3.4.1.5. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable tipo de jornada laboral

La Tabla 3.252. muestra los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 variables que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con el tipo de jornada laboral del trabajador. En la tabla 3.253. prueba Rho de Spearman se observa la dependencia de las variables estudiadas con un grado de significación de un 95% y un 99% corroborando el nivel de asociación según prueba Chi cuadrado (X^2).

Tabla 3.252. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 variable tipo de jornada laboral

Variable	X^2	Significación	Variable	X^2	Significación
1	15,457	.031*	13	9,123	.244
2	13,887	.053	14	10,516	.161
3	17,555	.014*	15	14,333	.046*
4	29,354	.000**	16	22,142	.002**
5	30,321	.000**	17	10,836	.146
6	25,064	.001**	18	7,372	.391
7	34,118	.000**	19	14,607	.041*
8	26,990	.000**	20	17,917	.012*
9	20,324	.005**	21	5,485	.601
10	10,506	.162	22	8,542	.287
11	13,974	.052	23	34,835	.000**
12	9,311	.231			

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.253. Prueba Rho de Spearman. Correlaciones significativas

Variable	Rho de Spearman	Significación
1	0,115	0,023*
3	0,143	0,005**
4	0,235	0,000**
5	0,237	0,000**
6	0,231	0,000**
7	0,247	0,000**
8	0,220	0,000**
9	0,141	0,005**
15	0,115	0,024*
16	0,202	0,000**
19	0,160	0,002**
20	0,135	0,008**
23	0,204	0,000**

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Las siguientes variables P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P15, P16, P19, P20 y P23 reciben evaluaciones significativamente superiores por parte de los trabajadores que tienen jornada laboral de tipo parcial. Desde la *Tabla 3.254* a la *Tabla 3.266*.

Tabla 3.254. Tabla de contingencia variable P1 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	0	0	2	2
	1	7	1	8
	2	5	3	8
	3	17	10	27
	4	19	30	49
	5	37	40	77
	6	53	69	122
	7	35	59	94
Total		173	214	387

Tabla 3.255. Tabla de contingencia variable P3 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	0	0	2	2
	1	8	1	9
	2	8	6	14
	3	17	9	26
	4	22	24	46
	5	39	54	93
	6	52	68	120
	7	27	50	77
Total		173	214	387

Tabla 3.256. Tabla de contingencia variable P4 - tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	0	0	2	2
	1	29	23	52
	2	35	15	50
	3	22	23	45
	4	30	34	64
	5	32	53	85
	6	19	46	65
	7	6	18	24
Total		173	214	387

Tabla 3.257. Tabla de contingencia variable P5 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	0	0	2	2
	1	43	30	73
	2	29	28	57
	3	32	19	51
	4	29	38	67
	5	20	39	59
	6	15	36	51
	7	5	22	27
Total		173	214	387

Tabla 3.258. Tabla de contingencia variable P6 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	0	0	2	2
	1	36	20	56
	2	27	21	48
	3	31	27	58
	4	30	40	70
	5	24	49	73
	6	18	36	54
	7	7	19	26
Total		173	214	387

Tabla 3.259. Tabla de contingencia variable P7 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	0	0	2	2
	1	6	0	6
	2	14	3	17
	3	14	10	24
	4	24	15	39
	5	32	39	71
	6	52	74	126
	7	31	71	102
Total		173	214	387

Tabla 3.260. Tabla de contingencia variable P8 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	0	0	2	2
	1	11	2	13
	2	20	13	33
	3	10	11	21
	4	39	27	66
	5	44	62	106
	6	32	59	91
	7	17	38	55
Total		173	214	387

Tabla 3.261. Tabla de contingencia variable P9 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	0	0	2	2
	1	6	2	8
	2	15	6	21
	3	10	5	15
	4	21	27	48
	5	43	42	85
	6	45	85	130
	7	33	45	78
Total		173	214	387

Tabla 3.262. Tabla de contingencia variable P15 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	0	0	2	2
	1	9	4	13
	2	16	11	27
	3	23	15	38
	4	29	35	64
	5	35	58	93
	6	32	52	84
	7	29	37	66
Total		173	214	387

Tabla 3.263. Tabla de contingencia variable P16 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	0	0	2	2
	1	7	3	10
	2	13	5	18
	3	14	14	28
	4	38	27	65
	5	39	47	86
	6	40	72	112
	7	22	44	66
Total		173	214	387

Tabla 3.264. Tabla de contingencia variable P19 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	0	0	2	2
	1	14	8	22
	2	17	9	26
	3	27	25	52
	4	33	41	74
	5	41	54	95
	6	27	49	76
	7	14	26	40
Total		173	214	387

Tabla 3.265. Tabla de contingencia variable P20 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	0	0	2	2
	1	18	9	27
	2	18	18	36
	3	28	23	51
	4	34	42	76
	5	30	56	86
	6	35	37	72
	7	10	27	37
Total		173	214	387

Tabla 3.266. Tabla de contingencia variable P23 - variable tipo de jornada laboral

Variable		P29. Tipo de jornada laboral		Total
		Intensiva	Parcial	
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0	2	2
	1	9	1	10
	2	18	4	22
	3	6	11	17
	4	31	33	64
	5	39	31	70
	6	38	72	110
	7	32	60	92
Total		173	214	387

3.3.3.4.1.6. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable número de puestos de trabajo ocupados desde el ingreso en la organización

La Tabla muestra los resultados de la prueba Chi cuadrado (X^2) realizada para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con el número de puestos que ha ocupado el trabajador en la organización. Solo las variables que se representan en la Tabla 3.267. presentan significación de confianza, prueba de Rho de Spearman Tabla 3.268.

(Tabla completa ANEXO 21, Estudio 2)

Tabla 3.267. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P1-P23 - número de puestos ocupados por el trabajador

Variable	X^2	Significación
1	42,993	.003**
2	33,683	.039*
3	33,919	.037*
7	33,738	.039*
10	51,881	.000**
15	35,233	.027*
19	33,084	.045*

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

Tabla 3.268. Prueba Rho de Spearman. Correlaciones significativas

Variable	Rho de Spearman	Significación
1	-0,062	0,224
2	0,060	0,242
3	-0,011	0,830
7	-0,035	0,494
10	0,025	0,618
15	0,027	0,603
19	-0,004	0,931

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Aunque se presentan 7 variables (P1, P2, P3, P7, P10, P15 y P19) que tienen un grado de asociación significativo con la variable P30 (Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella), los coeficientes de correlación calculados indican que existe dispersión y ambigüedad en estos resultados, por tanto se concluye que las evaluaciones dadas por los encuestados en las 23 preguntas analizadas, no dependen del número de puestos que ha ocupado el trabajador en la organización. Desde la Tabla 3.269. a la Tabla 3.275.

Tabla 3.269. Tabla de contingencia variable P1 - variable número de puestos ocupados

Variable	P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total	
	<2	2-5	6-10	>10		
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	0	2	0	0	2	
	1	6	2	0	8	
	2	4	0	3	8	
	3	13	11	0	3	27
	4	35	10	3	1	49
	5	56	14	2	5	77
	6	83	29	4	6	122
	7	68	20	2	4	94
Total	267	86	14	20	387	

Tabla 3.270. Tabla de contingencia variable P2 - variable número de puestos ocupados

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	0	2	0	0	0	2
	1	15	3	4	0	22
	2	36	4	1	1	42
	3	32	14	2	6	54
	4	50	17	2	2	71
	5	53	17	1	2	73
	6	51	18	4	6	79
7	28	13	0	3	44	
Total		267	86	14	20	387

Tabla 3.271. Tabla de contingencia variable P3 - variable número de puestos ocupado

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	0	2	0	0	0	2
	1	6	1	2	0	9
	2	9	5	0	0	14
	3	16	5	1	4	26
	4	26	15	1	4	46
	5	74	12	3	4	93
	6	85	26	6	3	120
7	49	22	1	5	77	
Total		267	86	14	20	387

Tabla 3.272 Tabla de contingencia variable P7 - variable número de puestos ocupados

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	0	2	0	0	0	2
	1	5	1	0	0	6
	2	9	2	2	4	17
	3	14	7	1	2	24
	4	24	10	4	1	39
	5	56	12	0	3	71
	6	86	34	2	4	126
7	71	20	5	6	102	
Total		267	86	14	20	387

Tabla 3.273. Tabla de contingencia variable P10 - variable número de puestos ocupados

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	0	2	0	0	0	2
	1	6	7	3	0	16
	2	15	1	2	0	18
	3	14	6	1	4	25
	4	40	9	2	1	52
	5	66	20	2	4	92
	6	84	26	2	1	113
	7	40	17	2	10	69
Total		267	86	14	20	387

Tabla 3.274. Tabla de contingencia variable P15 - variable número de puestos ocupados

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	0	2	0	0	0	2
	1	8	1	4	0	13
	2	20	4	1	2	27
	3	26	10	0	2	38
	4	44	14	2	4	64
	5	67	19	3	4	93
	6	58	21	2	3	84
	7	42	17	2	5	66
Total		267	86	14	20	387

Tabla 3.275. Tabla de contingencia variable P19 - variable número de puestos ocupados

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total
		<2	2-5	6-10	>10	
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	0	2	0	0	0	2
	1	12	6	4	0	22
	2	18	4	2	2	26
	3	38	9	1	4	52
	4	52	19	1	2	74
	5	67	23	4	1	95
	6	48	19	1	8	76
	7	30	6	1	3	40
Total		267	86	14	20	387

3.3.3.4.1.7. Tablas de contingencia de las variables P1-P23 en función de la variable departamento en el que trabaja

La *Tabla 3.276.* muestra los resultados de las prueba Chi cuadrado (X^2) realizadas para determinar el grado de asociación del nivel de respuesta en cada una de las 23 preguntas que miden el nivel de percepción acerca del clima laboral, con el departamento al que pertenece el trabajador. A partir de la información procedente de la muestra de 387 participantes se realiza la prueba Chi cuadrado (X^2) para estudiar las relaciones entre las variables sociodemográficas y confirmar los resultados obtenidos mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman.

(Tabla completa ANEXO 23, Estudio 2).

Tabla 3.276. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 - departamento en el que trabaja

Variable	X^2	Significación
3	34,097	.002**
5	28,238	.013*
6	30,492	.007**
7	42,374	.000**
9	32,730	.003**
10	26,701	.021*
23	38,825	.000**

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

Las siguientes variables muestran resultados que dependen significativamente del departamento al que pertenece el encuestado. Se han calculado las medias para cada variable por departamento para facilitar la comparación de resultados. En todos los casos las evaluaciones realizadas por los monitores son las más favorables (o menos desfavorables), *Tabla 3.277.* a *Tabla 3.284.* P23.

Tabla 3.277. Variable departamento donde trabaja. Medias

Variable	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	5,07	5,46	4,93
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	3,58	3,92	3,06
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	3,63	4,06	3,52
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	5,01	5,78	5,07
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,83	5,44	5,34
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto Desempeñado	4,83	5,32	4,75
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	4,99	5,57	4,71
N válido (según lista)			

Tabla 3.278. Tabla de contingencia variable P3 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento	
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	0	0	2	0	2
	1	0	2	7	9
	2	5	3	6	14
	3	12	9	5	26
	4	14	22	10	46
	5	18	47	28	93
	6	32	59	29	120
	7	14	48	15	77
Total	95	192	100	387	

Tabla 3.279. Tabla de contingencia variable P5 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento	
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	0	0	2	0	2
	1	18	28	27	73
	2	11	29	17	57
	3	18	18	15	51
	4	17	31	19	67
	5	13	37	9	59
	6	13	26	12	51
	7	5	21	1	27
Total	95	192	100	387	

Tabla 3.280. Tabla de contingencia variable P6 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento	
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	0	0	2	0	2
	1	15	20	21	56
	2	15	21	12	48
	3	18	26	14	58
	4	11	45	14	70
	5	19	28	26	73
	6	12	30	12	54
	7	5	20	1	26
Total	95	192	100	387	

Tabla 3.281. Tabla de contingencia variable P7 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	0	0	2	2
	1	2	0	6
	2	9	2	17
	3	6	8	24
	4	17	15	39
	5	16	33	71
	6	25	67	126
7	20	65	102	
Total	95	192	100	387

Tabla 3.282. Tabla de contingencia variable P9 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	0	0	2	2
	1	6	1	8
	2	8	5	21
	3	7	4	15
	4	16	24	48
	5	12	49	85
	6	30	68	130
7	16	39	78	
Total	95	192	100	387

Tabla 3.283. Tabla de contingencia variable P10 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto Desempeñado	0	0	2	2
	1	6	4	16
	2	4	4	18
	3	9	11	25
	4	18	19	52
	5	18	52	92
	6	24	59	113
7	16	41	69	
Total	95	192	100	387

Tabla 3.284. Tabla de contingencia variable P23 - variable departamento en el que trabaja

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento	
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0	2	0	2
	1	3	1	6	10
	2	7	4	11	22
	3	7	6	4	17
	4	15	31	18	64
	5	18	27	25	70
	6	29	63	18	110
	7	16	58	18	92
Total	95	192	100		387

3.3.3.5. Análisis de la percepción de la satisfacción del Clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de la Región de Castilla-La Mancha. Variable P23

Para el análisis del nivel de percepción de la satisfacción del Clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas estudiadas de la región de (C-L M), se analiza la relación de influencia entre los niveles de la variable P23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) en función de:

- El municipio al que pertenece el trabajador
- La provincia a la que pertenece el municipio analizado
- Las variables caracterizadoras de la muestra (variables sociodemográficas)
- Los factores determinados y que conforman las variables específicas del clima laboral de la propuesta

3.3.3.5.1. Análisis de relaciones de las variables sociodemográficas y la variable P23

Percepción de la Satisfacción del Clima laboral en función de los Municipios analizados, *Tabla 3.285.* media y desviación típica por municipios.

Se observa que el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral es significativamente diferente entre los municipios analizados. *Tablas 3.285.* y *Figura 3.89.*, *Tabla 3.286* y *Figura 3.90.*

Tabla 3.285. Municipio variable P23 Media y Desviación Típica

Provincia	N	Media	Desv. típica
Albacete capital	22	4,14	1,424
Alcazar de San Juan	10	5,60	1,174
Alovera	4	5,00	1,414
Azuqueca	26	5,35	1,198
Bolaños de Calatraba	11	5,45	1,036
Caudete	13	6,00	,913
Ciudad Real capital	10	5,00	1,414
Consuegra	1	4,00	-
Cuenca capital	6	3,83	2,483
Daimiel	52	5,40	1,587
El Casar	12	5,75	1,357
Guadalajara capital	10	4,90	1,449
La Solana	33	5,67	1,514
Madridejos	6	5,50	,837
Manzanares	11	5,09	1,221
Muguel Turra	7	5,74	1,345
Mora	4	7,00	,000
Socuéllamos	5	5,60	2,191
Sonseca	16	5,81	1,377
Tarancón	15	4,73	1,668
Toledo capital	14	2,57	1,604
Tomelloso	50	5,78	1,502
Valdepeñas	9	5,56	1,236
Valdecañas	6	4,67	1,862
Villarobledo	26	4,27	1,538
Villarubia de los ojos	8	6,13	1,356

Percepción del clima laboral por municipios

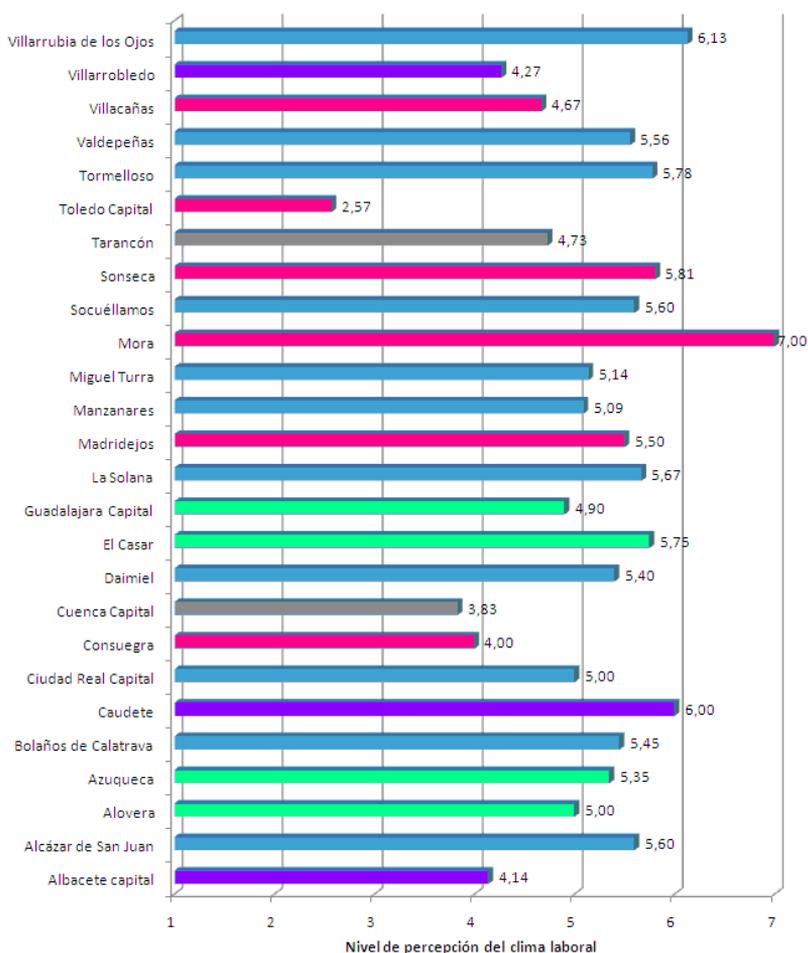


Figura 3.89. Nivel de percepción de la satisfacción del Clima laboral por Municipio

Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral en función de las provincias que componen la región.

El nivel de percepción del clima laboral en las organizaciones deportivas difiere significativamente entre las provincias de Castilla-La Mancha (Tabla 3.287.), donde Cuenca con un (9,5%) y Toledo con un (8,5%) muestran los resultados menos favorables representados por el (valor 1). Las provincias que muestran los valores más favorables son Ciudad Real (36,5%) seguida de la provincia de Toledo (23,4%) para la máxima valoración (valor 7) y Albacete (26,2%) para la puntuación (valor 4) y Guadalajara (36,5%) para el (valor 6). Comparando los valores de

La Media de cada una de las provincias, encontramos que excepto Guadalajara con (5,33%) todas las demás provincias tienen una media de (4,48%) provincia de Cuenca hasta (4,72%) de la provincia de Toledo, lo que pone en evidencia las diferencias entre la percepción del clima laboral para cada una de las provincias.

La provincia con los valores de 4 indiferente más altos se corresponde con las provincias de Cuenca (28,6%) y Albacete (26,2%), *Tabla 3.286 y Figura 3.90.*

Tabla 3.286 Percepción de la satisfacción del Clima laboral (P23) por provincias - media y desviación típica

Provincia	N	Media	Desv. típica
Albacete	61	4,59	1,553
Ciudad Real	206	5,54	1,460
Cuenca	21	4,48	1,914
Guadalajara	52	5,33	1,294
Toledo	47	4,72	2,040

Percepción del clima laboral por provincias

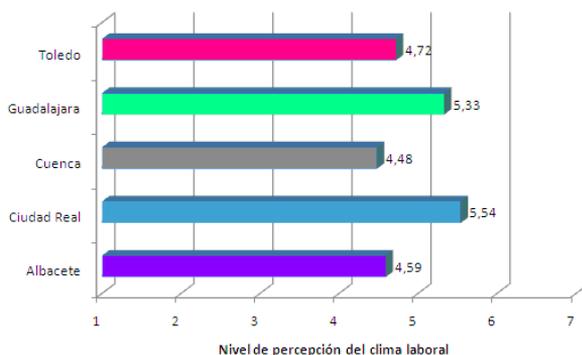


Figura 3.90. Percepción del Clima laboral por provincias

En la *Tabla 3.287*, se observa que el valor más alto corresponde a la opción 6 totalmente de acuerdo con 28,4% y el menor valor con la opción 1 totalmente en desacuerdo con 10 respuestas

Tabla 3.287. Tabla de contingencia variable P23 - provincia

Variable		Provincia					Total
		Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
P23. P23-Se percibe un buen clima de trabajo en la organización.	0	0	2	0	0	0	2
		,0%	1,0%	,0%	,0%	,0%	,5%
	1	3	1	2	0	4	10
		4,9%	,5%	9,5%	,0%	8,5%	2,6%
	2	5	6	2	2	7	22
		8,2%	2,9%	9,5%	3,8%	14,9%	5,7%
	3	3	9	1	2	2	17
		4,9%	4,4%	4,8%	3,8%	4,3%	4,4%
	4	16	27	6	10	5	64
		26,2%	13,1%	28,6%	19,2%	10,6%	16,5%
	5	15	35	3	10	7	70
		24,6%	17,0%	14,3%	19,2%	14,9%	18,1%
	6	14	63	3	19	11	110
		23,0%	30,6%	14,3%	36,5%	23,4%	28,4%
7	5	63	4	9	11	92	
	8,2%	30,6%	19,0%	17,3%	23,4%	23,8%	
Total	61	206	21	52	47	387	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

3.3.3.5.1.1. Correlaciones bivariadas. Variables sociodemográficas (Rho de Spearman) y la variable P23

Se calcula el coeficiente Rho de Spearman (Tabla 3.288.) para analizar el grado de correlación de la variable P23 en función de las variables sociodemográficas que se han incluido en el cuestionario.

Los resultados obtenidos, muestran que existe una relación significativa entre las variables sociodemográficas y la variable control P23, lo que se puede afirmar con un 99% de confianza o un 95% de confianza en algunos casos. A continuación se irán exponiendo por separado y en detalle cada una de estas relaciones obtenidas entre la variable P23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) y las variables Sociodemográficas.

Tabla 3.288. Prueba Rho de Spearman. Correlaciones bivariadas entre variables sociodemográficas - variable P23

		P24. Años que lleva trabajando	P25. Titulación Formación	P26. Sexo	P27. Edad	P28. Situación Laboral	P29. Tipo de jornada	P30. n° de puestos de trabajo	P31. Nombre del depto.	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	
Rho de Spearman	P24. Años que lleva trabajando en la organización	Coeficiente de correlación	1,000	-,077	-,145(**)	,573(**)	-,548(**)	-,349(**)	,263(**)	,001	-,229(**)
		Sig. (bilateral)	.	,132	,004	,000	,000	,000	,000	,986	,000
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387
	P25. Titulación Formación (terminada)	Coeficiente de correlación	-,077	1,000	-,068	-,302(**)	,040	,110(*)	,070	,415(**)	-,005
		Sig. (bilateral)	,132	.	,185	,000	,437	,030	,167	,000	,920
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387

.../...

		P24. Años que lleva trabajando	P25. Titulación Formación	P26. Sexo	P27. Edad	P28. Situación Laboral	P29. Tipo de jornada	P30. número de puestos de trabajo	P31. Nombre del depto.	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	
R h o d e S p e a r m a n	P26. Sexo	Coefficiente de correlación	-,145(**)	-,068	1,000	-,052	,116(*)	,012	-,014	,061	,111(*)
		Sig. (bilateral)	,004	,185	.	,312	,023	,810	,780	,231	,029
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387
	P27. Edad	Coefficiente de correlación	,573(**)	-,302(**)	-,052	1,000	-,478(**)	-,413(**)	,108(*)	-,172(**)	-,203(**)
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,312	.	,000	,000	,034	,001	,000
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387
	P28. Situación Laboral	Coefficiente de correlación	-,548(**)	,040	,116(*)	-,478(**)	1,000	,471(**)	-,079	-,028	,220(**)
		Sig. (bilateral)	,000	,437	,023	,000	.	,000	,120	,582	,000
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387
	P29. Tipo de jornada	Coefficiente de correlación	-,349(**)	110(*)	,012	-,413(**)	,471(**)	1,000	-,085	,006	,204(**)
		Sig. (bilateral)	,000	,030	,810	,000	,000	.	,096	,904	,000
		N	387	387	387	387	387	387	387	387	387
P30. Número de puestos de trabajo ocupados	Coefficiente de correlación	,263(**)	,070	-,014	,108(*)	-,079	-,085	1,000	,023	,022	
	Sig. (bilateral)	,000	,167	,780	,034	,120	,096	.	,652	,664	
	N	387	387	387	387	387	387	387	387	387	
P31. Nombre del depto.	Coefficiente de correlación	,001	,415(**)	,061		-,028	,006	,023	1,000	-,056	
	Sig. (bilateral)	,986	,000	,231	,001	,582	,904	,652	.	,271	
	N	387	387	387	387	387	387	387	387	387	
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la	Coefficiente de correlación	-,229(**)	-,005	,111(*)			,204(**)	,022	-,056	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,920	,029	,000	,000	,000	,664	,271	.	
	N	387	387	387	387	387	387	387	387	387	

Tabla 3.289. Rho de Spearman. Correlaciones entre variables sociodemográficas - variable P23

Percepción del Clima laboral. Variable P23	Variables sociodemográficas	Rho de Spearman	Sign. (bilateral)
		P24. Años que lleva trabajando en la organización	-0,229
	P25. Titulación Formación (terminada)	-0,005	0.920
	P26. Sexo	0,111	0.029*
	P27. Edad	-0,203	0.000**
	P28. Situación Laboral	0,220	0.000**
	P29. Tipo de jornada laboral	0,204	0.000**
	P30. Número de puestos de trabajo ocupados	0,022	0.664
	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja	-0,056	0.271

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Correlación entre variable años trabajados en la organización y variable P23

Según desprende la *Tabla 3.290.*, el coeficiente de correlación fue de $-0,229$, el cual resultó ser significativo ($0,000$), demostrando por tanto, que los años trabajados en la organización correlaciona en forma significativa con el nivel de la variable P23.

Cabe señalar que la relación fue negativa, demostrando que la relación observada entre ambas variables, es inversa. Aquellos participantes con menos años trabajados en la organización manifiestan mejor nivel de percepción de clima laboral, variable P23, (sig. $0,000$).

El nivel de percepción del clima laboral es más desfavorable en la medida que los trabajadores llevan más años de trabajo en la organización.

Tabla 3.290. Prueba Rho de Spearman. Correlación variable años trabajados en la organización - variable P23

			P24. Años que lleva trabajando en la organización	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
Rho de Spearman	P24. Años que lleva trabajando en la organización	Coeficiente de correlación	1,000	-,229(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	387	387
	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	Coeficiente de correlación	-,229(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	387	387

** La correlación es significativa al nivel $0,01$ (bilateral).

Correlación entre variable sexo y variable P23

Las mujeres tienen una percepción más favorable acerca del clima laboral de la organización donde trabajan, *Tabla 3.291.*

Tabla 3.291. Prueba Rho de Spearman. Correlación variable sexo - variable P23

			P26. Sexo	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
Rho de Spearman	P26. Sexo	Coeficiente de correlación	1,000	,111(*)
		Sig. (bilateral)	.	.029
		N	387	387
	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	Coeficiente de correlación	,111(*)	1,000
		Sig. (bilateral)	.029	.
		N	387	387

* La correlación es significativa al nivel $0,05$ (bilateral)

Correlación entre variable edad y variable P23

En la *Tabla 3.292*, la Correlación entre la variable Edad y la variable P23 fue de $-.203$, el cual resultó ser significativo, demostrando por tanto, que la edad de los trabajadores correlaciona en forma significativa con el nivel de P23 del trabajador, al nivel de (sig. 0.000).

Cabe señalar que la relación fue negativa, demostrando que la relación observada ente las variables, es inversa. Los trabajadores con menos edad son los que más nivel de P23 registran, al nivel de (sig. 0.000). Las personas de menor edad tienen una percepción más favorable acerca del clima laboral en las organizaciones a las que pertenecen.

Tabla 3.292. Prueba Rho de Spearman. Correlación entre variable edad de los trabajadores - variable P23

			P27. Edad	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
Rho de Spearman	P27. Edad	Coefficiente de correlación	1,000	-.203(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	387	387
	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	Coefficiente de correlación	-.203(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	387	387

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación entre variable situación laboral y variable P23

El coeficiente de correlación fue de $0,220$, el cual resultó ser significativo (0.000), demostrando por tanto, que la situación contrato laboral en la organización correlaciona en forma significativa con la variable P23 del trabajador. Las personas con contrato de trabajo eventual tienen una mejor percepción acerca del clima laboral. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización. Las personas con contrato de trabajo eventual tienen una mejor percepción acerca del clima laboral, *Tabla 3.293*.

Tabla 3.293. Prueba Rho de Spearman. Correlación entre variable situación laboral en la organización - variable P23

		P28. Situación Laboral	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
Rho de Spearman	P28. Situación Laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	387
	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	Coefficiente de correlación	,220(**)
		Sig. (bilateral)	.000
		N	387

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación entre variable tipo de jornada laboral y variable P23

En la Tabla 3.294., el coeficiente de correlación fue de 0,204, el cual resultó ser significativo, demostrando por tanto, que el tipo de jornada laboral en la organización correlaciona en forma significativa con el nivel de la variable P23 del trabajador, al nivel de (sig. 0.000). Los trabajadores que tienen jornada parcial tienen un criterio más favorable acerca del clima laboral en sus organizaciones.

Tabla 3.294. Prueba Rho de Spearman. Correlación variable Tipo de jornada laboral - variable P23

		P29. Tipo de jornada laboral	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
Rho de Spearman	P29. Tipo de jornada laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	387
	P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	Coefficiente de correlación	,204(**)
		Sig. (bilateral)	.000
		N	387

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

3.3.3.5.1.2. Pruebas Chi cuadrado (X^2) para el contraste de las variables sociodemográficas y la variable P23

Se confirma que los niveles de respuesta dadas a la pregunta P23, son significativamente diferentes según los años trabajados (0.000). Manifiestan mejor nivel de percepción de satisfacción del clima laboral los trabajadores que llevan entre 2-9 años, seguido de los de

menos de 2 años (Tabla 3.295. y Tabla 3.296.). El número de años que lleva el trabajador en la organización influye negativamente sobre el nivel de percepción acerca del clima laboral.

Tabla 3.295. Tabla de contingencia variable P23 - variable años en la organización

Variable		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	1	1	0	2
		1,1%	,6%	,0%	,5%
	1	0	2	8	10
		,0%	1,1%	6,6%	2,6%
	2	1	6	15	22
		1,1%	3,4%	12,4%	5,7%
	3	5	4	8	17
		5,6%	2,3%	6,6%	4,4%
	4	12	28	24	64
		13,3%	15,9%	19,8%	16,5%
	5	17	32	21	70
		18,9%	18,2%	17,4%	18,1%
	6	26	58	26	110
		28,9%	33,0%	21,5%	28,4%
	7	28	45	19	92
		31,1%	25,6%	15,7%	23,8%
	Total	90	176	121	387
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.296. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable años en la organización

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	40,920	14	.000
Razón de verosimilitudes	41,844	14	.000
Asociación lineal por lineal	22,943	1	.000
N de casos válidos	387		

El número de años que lleva el trabajador en la organización influye negativamente sobre el nivel de percepción acerca del clima laboral. El nivel de respuesta de P23 no depende significativamente de la titulación-formación del trabajador, *Tabla 3.297.* y *Tabla 3.298.*

Tabla 3.297. Tabla de contingencia variable P23 - variable titulación-formación del trabajador

Variable		P25. Titulación Formación (terminada)			Total
		Estudios primarios	Secundaria - FP	Diplomado - Licenciado	
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0	2	0	2
		,0%	1,2%	,0%	,5%
	1	2	3	5	10
		2,7%	1,8%	3,5%	2,6%
	2	5	7	10	22
		6,8%	4,1%	7,0%	5,7%
	3	4	7	6	17
		5,4%	4,1%	4,2%	4,4%
	4	11	32	21	64
		14,9%	18,8%	14,7%	16,5%
	5	14	26	30	70
		18,9%	15,3%	21,0%	18,1%
	6	23	50	37	110
		31,1%	29,4%	25,9%	28,4%
7	15	43	34	92	
	20,3%	25,3%	23,8%	23,8%	
Total	74	170	143	387	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 3.298. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable titulación-formación

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	8,487	14	.862
Razón de verosimilitudes	9,285	14	.812
Asociación lineal por lineal	,020	1	.887
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción acerca del clima laboral en las organizaciones analizadas es independiente del sexo del trabajador, *Tabla 3.299.* y *Tabla 3.300.*

Tabla 3.299. Tabla de contingencia entre variable P23 - variable sexo del trabajador

Variable	P26. Sexo		Total	
	Hombre	Mujer		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	1 .4%	1 .9%	2 .5%
	1	8 2,9%	2 1,8%	10 2,6%
	2	19 6,9%	3 2,7%	22 5,7%
	3	12 4,4%	5 4,5%	17 4,4%
	4	47 17,1%	17 15,2%	64 16,5%
	5	51 18,5%	19 17,0%	70 18,1%
	6	81 29,5%	29 25,9%	110 28,4%
	7	56 20,4%	36 32,1%	92 23,8%
	Total	275 100,0%	112 100,0%	387 100,0%

Tabla 3.300. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable sexo del trabajador

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	8,614	7	.282
Razón de verosimilitudes	8,743	7	.272
Asociación lineal por lineal	4,030	1	.045
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción acerca del clima laboral se muestra como una variable independiente de la Edad del trabajador encuestado, *Tabla 3.301* y *Tabla 3.302*.

Tabla 3.301. De contingencia entre variable P23 - variable edad del trabajador

Variable	P27. Edad					Total	
	<25	25-35	36-45	46-55	>55		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	1	1	0	0	0	2
		1,1%	1,0%	,0%	,0%	,0%	,5%
	1	1	1	4	3	1	10
		1,1%	1,0%	3,7%	5,6%	3,7%	2,6%
	2	3	2	7	6	4	22
		3,2%	2,0%	6,4%	11,1%	14,8%	5,7%
	3	5	4	5	1	2	17
		5,3%	3,9%	4,6%	1,9%	7,4%	4,4%
	4	12	16	21	12	3	64
		12,6%	15,7%	19,3%	22,2%	11,1%	16,5%
	5	13	18	21	11	7	70
		13,7%	17,6%	19,3%	20,4%	25,9%	18,1%
	6	33	26	30	14	7	110
		34,7%	25,5%	27,5%	25,9%	25,9%	28,4%
	7	27	34	21	7	3	92
		28,4%	33,3%	19,3%	13,0%	11,1%	23,8%
	Total	95	102	109	54	27	387
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.302. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable edad

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	35,452	28	.157
Razón de verosimilitudes	36,061	28	.141
Asociación lineal por lineal	14,959	1	.000
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción sobre el clima laboral es más favorable en trabajadores eventuales. *Tabla 3.303* y *Tabla 3.304*, donde el 30,6% de los trabajadores con contrato laboral eventual, responden con el máximo (valor 7), frente al 17% de los trabajadores con contrato laboral fijo indefinido.

Tabla 3.303. Tabla de contingencia entre variable P23 - variable situación laboral

Variable	P28. Situación Laboral			
	Contratado laboral fijo - indefinido	Contratado laboral eventual	Total	
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0 ,0%	2 1,0% ,5%	
	1	9 4,6%	1 ,5% 2,6%	
	2	16 8,2%	6 3,1% 5,7%	
	3	11 5,7%	6 3,1% 4,4%	
	4	36 18,6%	28 14,5% 16,5%	
	5	40 20,6%	30 15,5% 18,1%	
	6	49 25,3%	61 31,6% 28,4%	
	7	33 17,0%	59 30,6% 23,8%	
	Total	194 100,0%	193 100,0%	387 100,0%

Tabla 3.304. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable situación de contrato laboral

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	25,499	7	.001
Razón de verosimilitudes	27,537	7	.000
Asociación lineal por lineal	17,939	1	.000
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción sobre el clima laboral es más favorable en trabajadores con jornada laboral a tiempo parcial, observando que los trabajadores con jornada parcial 28% valoran con el máximo (valor 7), mientras que esta valoración la hacen solo un 18,5% de los trabajadores con jornada intensiva. *Tabla 3.305. y Tabla 3.306.*

Tabla 3.305. Tabla de contingencia variable P23 - variable tipo de jornada laboral

Variable	P29. Tipo de jornada laboral		Total	
	Intensiva	Parcial		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0	2	2
		,0%	,9%	,5%
	1	9	1	10
		5,2%	,5%	2,6%
	2	18	4	22
		10,4%	1,9%	5,7%
	3	6	11	17
		3,5%	5,1%	4,4%
	4	31	33	64
		17,9%	15,4%	16,5%
	5	39	31	70
		22,5%	14,5%	18,1%
	6	38	72	110
		22,0%	33,6%	28,4%
7	32	60	92	
	18,5%	28,0%	23,8%	
Total	173	214	387	
	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 3.306. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable tipo de jornada laboral

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	34,835	7	.000
Razón de verosimilitudes	37,231	7	.000
Asociación lineal por lineal	17,958	1	.000
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción sobre el clima laboral no depende significativamente del número de puestos ocupados por los trabajadores en la organización deportiva. La siguiente tabla muestra que las máximas valoraciones se encuentran en los (valores 6 y 7) en todas las categorías del estudio. *Tabla 3.307.* y *Tabla 3.308.*

Tabla 3.307. Tabla de contingencia variable P23 - variable puestos ocupados en la organización

Variable		P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella				Total	
		<2	2-5	6-10	>10		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	2 ,7%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 ,5%	
	1	6 2,2%	4 4,7%	0 ,0%	0 ,0%	10 2,6%	
	2	13 4,9%	4 4,7%	2 14,3%	3 15,0%	22 5,7%	
	3	10 3,7%	6 7,0%	0 ,0%	1 5,0%	17 4,4%	
	4	49 18,4%	10 11,6%	2 14,3%	3 15,0%	64 16,5%	
	5	48 18,0%	17 19,8%	2 14,3%	3 15,0%	70 18,1%	
	6	82 30,7%	18 20,9%	7 50,0%	3 15,0%	110 28,4%	
	7	57 21,3%	27 31,4%	1 7,1%	7 35,0%	92 23,8%	
	Total		267	86	14	20	387
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3.308. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable puestos ocupados en la organización

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	24,272	21	.280
Razón de verosimilitudes	24,878	21	.253
Asociación lineal por lineal	,014	1	.906
N de casos válidos	387		

El nivel de percepción acerca del clima laboral no varía significativamente entre los trabajadores de los diferentes departamentos analizados, *Tabla 3.309.* y *Tabla 3.310.*

Tabla 3.309. Tabla de contingencia variable P23 - variable departamento de trabajo

Variable	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total	
	Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público		
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	0	0 0,0%	2 1,0%	0 0,0%	2 5,5%
	1	3 3,2%	1 ,5%	6 6,0%	10 2,6%
	2	7 7,4%	4 2,1%	11 11,0%	22 5,7%
	3	7 7,4%	6 3,1%	4 4,0%	17 4,4%
	4	15 15,8%	31 16,1%	18 18,0%	64 16,5%
	5	18 18,9%	27 14,1%	25 25,0%	70 18,1%
	6	29 30,5%	63 32,8%	18 18,0%	110 28,4%
	7	16 16,8%	58 30,2%	18 18,0%	92 23,8%
	Total	95 100,0%	192 100,0%	100 100,0%	387 100,0%

Tabla 3.310. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23 - variable departamento de trabajo

Variable	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado (X^2) de Pearson	38,825	14	.000
Razón de verosimilitudes	40,411	14	.000
Asociación lineal por lineal	1,667	1	.197
N de casos válidos	387		

3.3.3.5.2. Análisis del nivel de percepción de la satisfacción del Clima laboral en función de los 6 factores determinados que forman el modelo del cuestionario usado

A continuación se expone la relación de influencia de la variable P.23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) respecto de cada uno de los factores considerados. La *Tabla 3.311*. de correlaciones bivariadas muestra que la variable de control P23 está altamente correlacionada con los seis factores definidos, lo que se puede afirmar en todos los casos con un 99% de confianza.

Tabla 3.311. Prueba Rho de Spearman correlaciones bivariadas P23 - Factores determinados

		P23	MOT	FOR	SUP	SEG	ROR	CGO
Rho de Spearman	P23	1,000	,742(**)	,532(**)	,564(**)	,444(**)	,524(**)	,439(**)
		.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	MOT	,742(**)	1,000	,739(**)	,703(**)	,584(**)	,697(**)	,568(**)
		.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	FOR	,532(**)	,739(**)	1,000	,731(**)	,483(**)	,526(**)	,456(**)
		.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	SUP	,564(**)	,703(**)	,731(**)	1,000	,470(**)	,579(**)	,557(**)
		.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	SEG	,444(**)	,584(**)	,483(**)	,470(**)	1,000	,579(**)	,475(**)
		.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	ROR	,524(**)	,697(**)	,526(**)	,579(**)	,579(**)	1,000	,547(**)
		.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		387	387	387	387	387	387	387
	CGO	,439(**)	,568(**)	,456(**)	,557(**)	,475(**)	,547(**)	1,000
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		387	387	387	387	387	387	387

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

3.3.4. Resultados del estudio comparativo entre el Estudios de García Tascón (2009) y el Estudio 2 (2011)

3.3.4.1. Tablas comparativas de los municipios de ambos estudios

En la *Tabla 3.312*. se presentan los Municipios participantes en el Estudio 2 de esta investigación. Se observa que Daimiel y Tomelloso (Ciudad Real) participan con 13,4% y un 12,9% respectivamente del total de encuestas realizadas.

Tabla 3.312. Municipios. Muestra participantes Estudio 2 actual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Albacete capital	22	5,7	5,7	5,7
	Alcázar de San Juan	10	2,6	2,6	8,2
	Alovera	4	1,0	1,0	9,3
	Azuqueca	26	6,7	6,7	16,0
	Bolaños de Calatrava	11	2,8	2,8	18,8
	Caudete	13	3,4	3,4	22,2
	Ciudad Real cCapital	10	2,6	2,6	24,7
	Consuegra	1	,3	,3	25,0
	Cuenca Capital	6	1,5	1,5	26,5
	Daimiel	52	13,4	13,4	39,9
	El Casar	12	3,1	3,1	43,0
	Guadalajara capital	10	2,6	2,6	45,6
	La Solana	33	8,5	8,5	54,1
	Madridejos	6	1,5	1,5	55,7
	Manzanares	11	2,8	2,8	58,5
	Miguel Turra	7	1,8	1,8	60,3
	Mora	5	1,3	1,3	61,6
	Socuéllamos	5	1,3	1,3	62,9
	Sonseca	16	4,1	4,1	67,0
	Tarancón	15	3,9	3,9	70,9
	Toledo capital	14	3,6	3,6	74,5
	Tomelloso	50	12,9	12,9	87,4
	Valdepeñas	9	2,3	2,3	89,7
	Villacañas	6	1,5	1,5	91,2
	Villarrobledo	26	6,7	6,7	97,9
	Villarrubia de los Ojos	8	2,1	2,1	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

En la *Tabla 3.313*, se observa la distribución de participación en el Estudio de García Tascón (2009). Daimiel (Ciudad Real) y Albacete participan con 11,7% y un 11,2% respectivamente del total de encuestas realizadas.

Tabla 3.313. Municipios. Muestra participante Estudio García Tascón (2009)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Albacete capital	43	11,2	11,2	89,1
	Cuenca capital	26	6,8	6,8	69,1
	Daimiel	45	11,7	11,7	62,3
	Guadalajara capital	34	8,8	8,8	77,9
	Hellín	22	5,7	5,7	41,6
	Illescas	29	7,5	7,5	22,1
	Puertollano	34	8,8	8,8	14,5
	Sonseca	22	5,7	5,7	5,7
	Tarancón	53	13,8	13,8	35,8
	Toledo	35	9,1	9,1	50,6
	Tomelloso	42	10,9	10,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

En la *Tabla 3.314* se presentan los Municipios participantes en cada uno de los estudios. De forma separada los municipios que participaron (columna de la derecha) en el Estudio de García Tascón (2009) los restantes son Municipios que participaron en el Estudio 2 actual.

Tabla 3.314. Comparativa. Municipios integrantes de cada una de las muestras

Muestra. Estudio 2 (2011)		Trabajo García Tascón (2009)
Albacete capital	Madridejos	Albacete capital
Alcázar de San Juan	Manzanares	Cuenca capital
Alovera	Miguelturra	Daimiel
Azuqueca	Mora	Guadalajara capital
Bolaños de Calatrava	Socuéllamos	Hellín
Caudete	Sonseca	Illescas
Ciudad Real capital	Tarancón	Puertollano
Consuegra	Toledo capital	Sonseca
Cuenca capital	Tomelloso	Tarancón
Daimiel	Valdepeñas	Toledo capital
El Casar	Villacañas	Tomelloso
Guadalajara capital	Villarrobledo	
La Solana	Villarrubia de los Ojos	

En la *Tabla 3.315*. Se observan los valores que son mayores comparativamente de cada uno de los Estudios, la participación de cada una de las Provincias estudiadas y los porcentajes correspondientes.

La participación por cada una de las Provincias fue diferente en porcentajes, como así también los valores que representan las diferentes categorías de la encuesta, diferenciándose el porcentaje de participantes en las categorías de años trabajados en la organización.

Con respecto a la titulación resaltar el aumento de Licenciados en un porcentaje de un (8%) en este estudio 2011.

Con respecto al sexo ha aumentado el número de trabajadores del sexo masculino (71%) en comparación al (62,90%) del anterior Estudio, disminuyendo el número de trabajadoras.

Con respecto a la edad de los trabajadores se observa un aumento en todos los rangos, solo disminuyendo en el segmento de 25-35 años.

En el Estudio 2 de esta investigación (2011) se aprecia un aumento de contratos fijos indefinidos y disminución de los contratos laborales eventuales.

Disminuye el número de trabajadores con jornada laboral intensiva con respecto al Estudio (2009) y aumenta el número de trabajadores con jornada laboral parcial.

Con respecto al número de puestos de trabajo ocupados desde el ingreso en la organización disminuye en la categoría de < 2 puestos y entre 2-5 puestos desempeñados, aumentando en las demás categorías.

Disminuye el número de trabajadores en los departamentos de servicios y mantenimiento como también en la Administración y Atención al público, aumentando el número de trabajadores en el Departamento de Monitores.

Tabla 3.315. Cuadros comparativos. Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)

	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	387	385
Provincia		
Albacete	5,80%	16,90%
Ciudad Real	53,20%	31,40%
Cuenca	5,40%	20,50%
Guadalajara	13,40%	8,80%
Toledo	12,10%	22,30%
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	23,30%	33,20%
Entre 2 y 9 años	45,50%	43,90%
10 y más	31,30%	22,90%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	19,10%	22,60%
Secundaria - FP	43,90%	48,30%
Diplomado - Licenciado	37,00%	29,10%
Sexo		
Hombre	71,10%	62,90%
Mujer	28,90%	37,10%
Edad		
<25	24,50%	21,00%
25-35	26,40%	38,70%
36-45	28,20%	23,90%
46-55	14,00%	13,80%
>55	7,00%	2,60%
Contratado laboral fijo - indefinido	50,10%	48,80%
Contratado laboral eventual	49,90%	51,20%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	44,70%	46,50%
Parcial	55,30%	53,50%
Número de puestos ocupados		
<2	69,00%	69,40%
2-5	22,20%	25,50%
6-10	3,60%	1,30%
>10	5,20%	3,90%
Departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	24,50%	25,50%
Departamento Monitores	49,60%	43,10%
Departamento ADM-Att. Público	25,80%	31,40%

En la *Tabla 3.316*, se observa que el valor de la Media del Estudio 2 de esta investigación presenta un valor de **4,85**, siendo superior al obtenido en el Estudio de García Tascón (2009). Presentando en todas las variables un valor de la media superior al estudio precedente excepto en el valor de la media de la variable **P6** que es superior en el Estudio de García Tascón (2009).

Tabla 3.316. Comparativa. Media y Desviaciones Típicas de ambos Estudios variables P1-P23

	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
P1. Me informan correctamente de las tareas a desempeñar en mi puesto de trabajo	5,36	1,487	5,29	1,618
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,39	1,747	4,25	1,830
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	5,23	1,508	4,94	1,706
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	3,94	1,839	3,84	2,030
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	3,61	1,915	3,53	1,943
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	3,82	1,832	3,88	1,876
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	5,41	1,530	5,05	1,753
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	4,82	1,613	4,58	1,760
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	5,27	1,518	4,83	1,733
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	5,05	1,616	4,83	1,693
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,73	1,588	4,41	1,835
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	4,96	1,726	4,67	1,768
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	5,13	1,626	5,05	1,684
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	5,44	1,672	5,16	1,742
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	4,83	1,652	4,44	1,805
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	5,05	1,547	4,70	1,879
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	5,14	1,489	5,09	1,667
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,04	1,552	4,95	1,581
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	4,49	1,651	4,50	1,644
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	4,33	1,714	4,21	1,907
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	5,13	1,490	4,88	1,615
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	5,13	1,436	5,01	1,582
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	5,21	1,611	4,97	1,864
Resultados globales	4,85	1,7	4,65	1,82

Se observa en la *Tabla 3.317.* que el valor de la Media de todos los Factores que integran todas las variables del cuestionario de la Encuesta son valores superiores a los obtenidos en el estudio precedente del año 2009. Disminuyendo la Desviación Típica en el actual Estudio 2011.

3.3.4.2. Comparativa de media y desviación típica para cada uno de los factores considerados

Tabla 3.317. Comparativa. Medias y Desviaciones típicas para cada uno de los Factores considerados

	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Motivación	5,17	1,23	4,77	1,37
Formación	4,22	1,44	4,08	1,51
Supervisión	4,65	1,31	4,57	1,46
Seguridad	5,05	1,56	4,86	1,56
Recursos	5,09	1,44	5,02	1,51
Condiciones	5,29	1,41	5,02	1,46
N válido (según lista)				

3.3.4.3. Comparación entre municipios comunes. Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)

Una vez comparados los resultados de ambos estudios se realiza de forma similar una comparación entre los resultados de los Municipios comunes en ambos estudios, con el propósito de apreciar si al transcurrir casi 4 años se detectan diferencias o tendencias de la percepción de la satisfacción del clima laboral con respecto a una misma variable. Se presentan los resultados de las variables sociodemográficas y de las variables P1-P23.

3.3.4.3.1. Municipio de Albacete capital (provincia de Albacete)

En la *Tabla 3.318.* se observa un decrecimiento del número de trabajadores con menos de 2 años de de trabajo en la organización como también el número de los trabadores que tienen entre 2 y 9 años en la organización, aumentando lo de la categoría de > 10 años y más en los valores del Estudio 2011.

Con respecto a la titulación disminuye en número de titulados en secundaria - FP a menos de la mitad del estudio precedente y aumenta de forma importante los titulados Diplomados-Licenciados.

Hay un aumento considerable de mujeres trabajadoras con respecto al estudio precedente, disminuyendo de un (62,80%) a un (40,90%) el número de los trabajadores de sexo masculino.

Con respecto la edad aumenta el número de trabajadores en el rango de 36-45 años y en el rango de >55 años, disminuyendo en las otras categorías.

Con respecto a la situación laboral aumentan los contratos laborales eventuales un (13,40%) mientras disminuyen los contratos fijos indefinidos.

Aumenta el número de trabajadores con jornada laboral Parcial, disminuyen un (12,0%) aproximadamente los trabajadores a jornada intensiva.

Aumentan los trabajadores con desempeños de <2 puestos de trabajo y también lo hacen los trabajadores con >10 puestos desempeñados.

Disminuye un (46,7%) el personal del departamento de limpieza y mantenimiento, mientras que aumenta un (42,1%) el personal administrativo y de atención al público.

Tabla 3.318. Comparación entre municipios comunes Albacete capital variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	22	43
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	9,10%	11,60%
Entre 2 y 9 años	40,90%	44,20%
10 y más	50,00%	44,20%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	4,50%	23,30%
Secundaria - FP	22,70%	58,10%
Diplomado - Licenciado	72,70%	18,60%
Sexo		
Hombre	40,90%	62,80%
Mujer	59,10%	37,20%
Edad		
<25	0,00%	2,30%
25-35	9,10%	20,90%
36-45	63,60%	48,80%
46-55	18,20%	20,90%
>55	9,10%	7%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	77,30%	90,70%
Contratado laboral eventual	22,70%	9,30%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	81,80%	93%
Parcial	18,20%	7%
Número de puestos ocupados		
<2	72,70%	69,80%
2-5	22,70%	30,20%
6-10	0,00%	0,00%
>10	4,50%	0,00%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	4,50%	51,20%
Departamento Monitores	4,50%	0,00%
Departamento ADM-Att. Público	90,90%	48,80%

Se observa que en los valores de la Media para cada una de las variables P1-P23 mejoran dichos resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 4 variables (P1, P7, P19 y P22), mejorando la media global y disminuyendo la desviación típica, *Tabla 3.319*.

Tabla 3.319. Comparación entre municipios comunes Albacete capital variables P1-P23 - media y desviación típica

Variables P1- P23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
P1. Me informan correctamente de las tareas a desempeñar en mi puesto de trabajo	5,23	1,270	5,40	1,620
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,05	1,397	3,93	2,197
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	4,73	1,352	4,37	1,940
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	4,32	1,615	3,49	2,293
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	3,00	1,826	2,70	2,122
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	3,73	1,882	3,35	2,235
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	4,59	1,469	4,67	1,835
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	4,55	1,335	3,49	2,016
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,91	1,411	4,14	2,178
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	4,64	1,529	4,14	1,820
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,64	1,217	3,84	1,951
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	5,77	,813	4,72	1,723
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	5,82	1,006	4,81	1,918
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los periodos vacacionales	5,59	1,532	5,19	1,694
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	3,68	1,427	3,09	1,962
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	4,41	1,501	3,05	1,988
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	5,05	1,588	4,51	2,028
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,45	1,011	4,81	1,855
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	3,82	1,763	3,84	1,785
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	3,86	1,781	3,26	2,139
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	5,32	1,585	4,42	2,015
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	4,59	1,260	4,77	2,010
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	4,14	1,424	3,56	1,750
Resultados globales	4,60	1,59	4,07	2,07

En la *Tabla 3.320*, se observa la mejora de la percepción de la satisfacción del clima laboral en todos los factores de la encuesta y la disminución de la desviación típica en el Estudio actual 2011.

Tabla 3.320. Comparación entre factores determinados. Estudio (2011) - Estudio (2009)

Albacete capital	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.
Motivación	4,59	1,03	4,06	1,44
Formación	4,05	1,22	3,46	1,80
Supervisión	4,09	1,38	3,95	1,68
Seguridad	5,79	0,77	4,77	1,73
Recursos	5,25	1,21	4,66	1,78
Condiciones	5,45	1,49	4,80	1,67

3.3.4.3.2. Municipio de Cuenca capital (provincia de Cuenca)

Se observa en la Tabla 3.321. los datos comparativos de ambos estudios para municipios de Cuenca.

Tabla 3.321. Comparación entre municipios comunes. Cuenca variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	6	26
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	16,70%	23,10%
Entre 2 y 9 años	16,70%	38,50%
10 y más	66,70%	38,50%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	16,70%	19,20%
Secundaria - FP	33,30%	34,60%
Diplomado - Licenciado	50%	46,20%
Sexo		
Hombre	100%	73,10%
Mujer	0,00%	26,90%
Edad		
<25	0,00%	3,80%
25-35	33,30%	46,20%
36-45	33,30%	26,90%
46-55	16,70%	23,10%
>55	16,70%	0,00%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	83,30%	65,40%
Contratado laboral eventual	16,70%	34,60%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	100%	65,40%
Parcial	0,00%	34,60%
Número de puestos ocupados		
<2	83,30%	57,70%
2-5	0,00%	34,60%
6-10	16,70%	7,70%
>10	0,00%	0,00%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	50%	30,80%
Departamento Monitores	0,00%	34,60%
Departamento ADM-Att. Público	50%	34,60%

Se observa que en los valores de la Media para cada una de las variables P1-P23 mejoran dichos resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 6 variables, mejorando la Media Global y aumentando la desviación típica, *Tabla 3.322*.

Tabla 3.322. Comparación Estudios Cuenca capital variables P1-P23 - media y desviación típica

Variables P1 - P 23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
P1. Me informan correctamente de las tareas a desempeñar en mi puesto de trabajo	4,67	2,875	4,54	1,964
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,50	2,429	3,38	1,577
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	4,33	2,658	4,42	1,770
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	3,33	1,966	3,00	1,720
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	2,83	2,229	2,38	1,388
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	3,67	2,338	3,42	1,770
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	4,33	2,805	4,27	2,011
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	4,17	2,639	4,15	1,690
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,50	2,168	4,23	1,796
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	4,83	2,317	4,27	1,951
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,17	2,563	3,85	1,736
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	4,67	2,338	3,88	1,681
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	5,00	2,366	4,46	1,392
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los periodos vacacionales	6,33	1,211	4,77	1,657
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	4,17	2,714	3,42	1,579
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	4,00	2,683	3,73	1,589
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	4,50	1,643	4,85	1,461
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	4,17	2,137	4,73	1,251
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	4,17	2,858	3,65	1,765
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	3,33	2,066	3,54	1,944
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	6,17	1,169	4,92	1,412
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	5,17	2,317	4,50	1,703
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	3,83	2,483	3,96	1,399
Resultados globales	4,38	2,29	4,02	1,76

En la *Tabla 3.323*, se observa como los valores para cada uno de los Factores de la Encuesta han mejorado, excepto para el Factor Recursos y han aumentado los valores de la Desviación Típica

Tabla 3.323. Comparación entre factores determinados. Estudio 2. (2011) - Estudio Tascón (2009). Cuenca capital

Cuenca	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.
Motivación	4,40	2,45	3,98	1,29
Formación	3,77	2,21	3,36	1,34
Supervisión	4,22	1,97	3,89	1,53
Seguridad	4,83	2,32	4,17	1,38
Recursos	4,33	1,88	4,79	1,25
Condiciones	6,25	1,17	4,85	1,24

3.3.4.3.3. Municipio de Daimiel (provincia de Ciudad Real)

En la *Tabla 3.324*, datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Daimiel (Ciudad Real)

Tabla 3.324. Comparación entre municipios comunes Daimiel (Ciudad Real) variables Sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	52	45
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	48,10%	42,20%
Entre 2 y 9 años	38,50%	51,10%
10 y más	13,50%	6,70%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	25%	13,30%
Secundaria - FP	57,70%	55,60%
Diplomado - Licenciado	17,30%	31,10%
Sexo		
Hombre	53,80%	60%
Mujer	46,20%	40%
Edad		
<25	36,50%	33,30%
25-35	21,20%	48,90%
36-45	19,20%	15,60%
46-55	9,60%	2,20%
>55	13,50%	0,00%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	25%	37,80%
Contratado laboral eventual	75%	62,20%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	11,50%	22,20%
Parcial	88,50%	77,80%
Número de puestos ocupados		
<2	80,80%	77,80%
2-5	13,50%	22,20%
6-10	1,90%	0,00%
>10	3,80%	0,00%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	38,50%	17,80%
Departamento Monitores	50%	53,30%
Departamento ADM-Att. Público	11,50%	28,90%

En la *Tabla 3.325*, lo más destacable es la disminución del valor de la Percepción de la Satisfacción del Clima laboral cuya media en el Estudio 2009 fué de **6,10** para pasar en este Estudio 2 (2011) a **5,33**.

Tabla 3.325. Comparación Estudios. Daimiel (Ciudad Real) variables P1-P23 - media desviación típica

Variables P1 - P23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	5,38	1,471	6,53	0,786
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	5,17	1,530	6,00	1,187
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	5,44	1,474	6,18	0,960
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	5,02	1,448	5,69	1,621
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	5,02	1,565	5,29	1,866
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	4,98	1,515	5,87	1,179
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	5,38	1,611	6,18	1,093
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	5,38	1,611	6,02	1,011
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	5,44	1,474	6,11	0,832
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	5,38	1,430	6,00	1,000
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	5,33	1,410	6,09	1,164
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	5,48	1,435	6,13	0,894
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	5,52	1,462	6,27	0,618
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	5,60	1,432	6,18	1,319
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	5,54	1,434	6,22	0,704
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	5,29	1,405	6,33	1,000
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	5,31	1,541	6,51	0,626
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,33	1,517	6,20	0,694
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	5,12	1,423	6,09	0,793
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	5,13	1,469	5,96	1,127
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	5,40	1,390	5,98	1,055
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	5,42	1,460	6,20	1,100
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	5,40	1,587	6,36	0,712
Resultados globales	5,33	1,48	6,10	1,08

En la *Tabla 3.326*, se observa como los valores para cada uno de los Factores de la Encuesta han empeorado en el Estudio 2 (2011) con respecto a los valores obtenidos en el Estudio 2009, habiendo aumentado los valores de la desviación típica.

Tabla 3.326. Comparación entre factores determinados. Estudio 2 (2011) - Estudio (2009). Daimiel (Ciudad Real)

Daimiel	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Motivación	5,41	1,33	6,20	0,65
Formación	5,15	1,33	5,83	1,04
Supervisión	5,22	1,37	6,08	0,76
Seguridad	5,50	1,39	6,20	0,66
Recursos	5,32	1,48	6,36	0,57
Condiciones	5,50	1,36	6,08	1,02

3.3.4.3.4. Municipio de Guadalajara capital (provincia de Guadalajara)

En la *Tabla 3.327*. datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Guadalajara

Tabla 3.327. Comparación entre municipios comunes Guadalajara capital (provincia de Guadalajara) variables sociodemográficas

Variabes Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	10	34
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	0,00%	52,90%
Entre 2 y 9 años	60%	32,40%
10 y más	40%	14,70%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	10%	14,70%
Secundaria - FP	50%	61,80%
Diplomado - Licenciado	40%	23,50%
Sexo		
Hombre	80%	70,60%
Mujer	20%	29,40%
Edad		
<25	0,00%	26,50%
25-35	30%	32,40%
36-45	20%	32,40%
46-55	50%	8,80%
>55	0,00%	0,00%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	80%	29,40%
Contratado laboral eventual	20%	70,60%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	80%	35,30%
Parcial	20%	64,70%
Número de puestos ocupados		
<2	40%	61,80%
2-5	20%	26,50%
6-10	30%	2,90%
>10	10%	8,80%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	60%	23,50%
Departamento Monitores	0,00%	55,90%
Departamento ADM-Att. Público	40%	20,60%

En la *Tabla 3.328*, se observa la disminución del valor de la media de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral para el Estudio 2 (2011) actual con respecto al valor de la media del Estudio de García Tascón (2009) obteniéndose un valor 3,83, valor este por debajo del valor considerado neutro (4).

Tabla 3.328. Comparación entre municipios comunes Guadalajara capital variables P1-P23 - media y desviación típica

Variables P1 -P23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	4,10	1,595	5,18	1,487
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	3,20	1,814	3,82	1,696
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	4,70	1,494	4,79	1,388
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	1,80	1,033	3,38	1,859
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	1,90	1,287	3,88	2,027
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	1,70	1,252	3,53	1,911
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	4,00	1,491	5,03	1,623
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	3,40	1,578	4,56	1,744
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,90	2,331	4,74	1,675
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	3,90	2,470	4,38	1,907
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	3,70	1,767	3,76	1,908
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	3,70	2,003	4,62	1,652
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	3,80	1,687	4,97	1,660
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	5,60	1,265	5,24	1,597
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	3,10	1,853	4,50	1,762
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	5,10	1,524	4,62	1,633
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	4,70	1,567	5,26	1,563
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	4,00	2,261	5,12	1,629
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	2,30	1,418	4,35	1,346
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	3,50	1,080	4,12	1,919
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	5,10	1,101	4,85	1,654
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	4,90	1,287	4,91	1,583
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	4,90	1,449	5,03	1,817
Resultados globales	3,83	1,90	4,55	1,77

En la *Tabla 3.329*, se observa como los valores para cada uno de los Factores de la Encuesta han empeorado en el Estudio 2 (2011) con respecto a los valores obtenidos en el Estudio (2009), excepto el valor del Factor Condiciones que para el Estudio actual ha mejorado.

Tabla 3.329. Comparación entre factores determinados. Estudio 2 (2011) - Estudio (2009). Guadalajara

Guadalajara	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
Motivación	4,26	1,19	4,61	1,34
Formación	2,62	1,09	3,82	1,53
Supervisión	3,57	0,88	4,46	1,49
Seguridad	3,75	1,78	4,79	1,50
Recursos	4,35	1,81	5,19	1,46
Condiciones	5,35	1,06	5,04	1,33

3.3.4.3.5. Municipio de Sonseca (provincia de Toledo)

En Tabla 3.330. datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Sonseca

Tabla 3.330. Comparación entre municipios comunes Sonseca (provincia de Toledo) variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	16	22
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	18,80%	45,50%
Entre 2 y 9 años	75%	50%
10 y más	6,30%	4,50%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	25%	27,30%
Secundaria - FP	12,50%	31,80%
Diplomado - Licenciado	62,50%	40,90%
Sexo		
Hombre	75%	40,90%
Mujer	25%	59,10%
Edad		
<25	25%	45,50%
25-35	43,80%	27,30%
36-45	25%	18,20%
46-55	6,30%	9,10%
>55	0,00%	0,00%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	50%	31,80%
Contratado laboral eventual	50%	68,20%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	50%	36,40%
Parcial	50%	63,60%
Número de puestos ocupados		
<2	75%	68,20%
2-5	12,50%	13,60%
6-10	0,00%	0,00%
>10	12,50%	18,20%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	25%	27,30%
Departamento Monitores	50%	40,90%
Departamento ADM-Att. Público	25%	31,80%

En la *Tabla 3.331*, se observa que en los valores de la Media para cada una de las variables P1- P23 empeoran dichos resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 4 variables, empeorando la media global y aumentando la desviación típica.

Tabla 3.331. Comparación entre municipios comunes. Sonseca (provincia de Toledo) variables P1- P23 - media y desviación típica

Variables P1- 23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	5,81	1,515	6,32	0,716
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,38	2,062	4,95	1,759
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	5,56	1,153	6,32	0,477
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	3,25	1,770	3,36	2,172
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	2,25	1,732	2,95	1,704
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	2,31	1,580	4,05	1,786
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	5,44	1,896	6,55	0,800
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	4,19	1,974	5,64	1,255
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	5,63	1,408	5,59	1,469
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	5,25	1,342	5,41	1,469
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,13	1,668	4,68	1,862
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	5,38	2,247	5,68	1,729
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	5,63	1,784	6,09	1,065
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	6,00	1,033	5,23	2,159
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	5,44	1,315	5,59	1,221
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	4,94	1,879	6,18	0,958
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	5,69	1,401	5,77	1,270
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,56	1,315	5,45	1,471
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	4,63	1,455	4,59	1,681
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	3,75	1,807	4,32	1,836
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	4,81	1,223	5,14	1,521
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	4,63	1,893	5,09	1,065
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	5,81	1,377	6,36	1,217
Resultados globales	4,80	1,90	5,28	1,72

En la *Tabla 3.332*, se observa como los valores para cada uno de los factores de la Encuesta han empeorado en el Estudio 2 (2011) de esta investigación con respecto a los valores obtenidos en el Estudio (2009), excepto los valores de los Factores Recursos y Condiciones que mejoran con respecto al Estudio anterior.

Tabla 3.332. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) Estudio García Tascón (2009). Sonseca

Sonseca	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Motivación	5,44	1,24	5,79	0,70
Formación	3,42	1,46	4,27	1,18
Supervisión	4,33	1,26	4,66	1,26
Seguridad	5,50	1,98	5,88	1,33
Recursos	5,63	1,28	5,61	1,31
Condiciones	5,41	0,92	5,18	1,51

3.3.4.3.6. Municipio de Tarancón (provincia de Cuenca)

En Tabla 3.333. datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Tarancón.

Tabla 3.333. Comparación entre municipios comunes Tarancón (provincia de Cuenca) variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	15	53
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	26,70%	32,10%
Entre 2 y 9 años	33,30%	54,70%
10 y más	40%	13,20%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	20%	37,70%
Secundaria - FP	46,70%	37,70%
Diplomado - Licenciado	33,30%	24,50%
Sexo		
Hombre	93,30%	66%
Mujer	6,70%	34,00%
Edad		
<25	33,30%	18,90%
25-35	26,70%	45,30%
36-45	20%	15,10%
46-55	6,70%	17%
>55	13,30%	3,80%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	20%	32,10%
Contratado laboral eventual	80%	67,90%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	33,30%	35,80%
Parcial	66,70%	64,20%
Número de puestos ocupados		
<2	46,70%	71,70%
2-5	33,30%	22,60%
6-10	0,00%	0,00%
>10	20%	5,70%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	20%	26,40%
Departamento Monitores	80%	52,80%
Departamento ADM-Att. Público	0,00%	20,80%

En la *Tabla 3.334.* se observa los valores de la Media para cada una de las variables P1-P23 mejoran los resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 9 variables, mejorando la media global y disminuyendo la desviación típica.

Tabla 3.334. Comparación entre municipios comunes Tarancón (provincia de Cuenca) variables P1 - P23 - media y desviación típica

Variables P1 - P23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv.Típ.	Media	Desv.Típ.
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	4,60	1,352	4,70	1,750
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,33	1,291	4,13	1,401
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	4,47	1,642	4,28	1,574
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	4,60	1,805	3,96	1,775
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	4,53	1,552	4,00	1,557
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	4,27	1,534	3,89	1,540
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	4,67	1,397	4,15	1,549
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	4,07	1,710	4,28	1,459
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,47	1,642	4,66	1,518
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	4,47	1,407	4,77	1,476
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,53	1,407	4,25	1,640
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	3,93	1,751	4,23	1,772
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	4,40	1,549	4,79	1,657
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	4,80	1,612	4,72	1,561
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	4,67	1,345	4,26	1,496
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	4,80	1,568	4,72	1,610
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	4,53	1,457	4,13	1,442
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	4,33	1,543	4,06	1,610
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	4,20	1,656	4,57	1,352
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	4,60	1,502	4,21	1,573
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	4,27	1,438	4,42	1,460
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	4,60	1,549	4,81	1,582
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	4,73	1,668	4,77	1,502
Resultados globales	4,47	1,51	4,38	1,58

En la *Tabla 3.335.* se observa como los valores para cada uno de los Factores de Motivación y Formación de la Encuesta han mejorado en el Estudio 2 (2011) conjuntamente con el Factor Recursos con respecto a los valores obtenidos en el Estudio (2009).

Tabla 3.335. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) Estudio (2009). Tarancón

Tarancón	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
Motivación	4,59	1,35	4,48	1,12
Formación	4,39	1,39	4,08	1,09
Supervisión	4,47	1,38	4,53	1,12
Seguridad	4,17	1,55	4,51	1,51
Recursos	4,43	1,44	4,09	1,31
Condiciones	4,53	1,35	4,57	1,29

3.3.4.3.7. Municipio de Toledo capital (provincia de Toledo)

En Tabla 3.336. datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Toledo.

Tabla 3.336. Comparación entre municipios comunes Toledo capital (provincia de Toledo) variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	14	35
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	0,00%	17,10%
Entre 2 y 9 años	14,30%	34,30%
10 y más	85,70%	48,60%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	28,60%	22,90%
Secundaria - FP	42,90%	42,90%
Diplomado - Licenciado	28,60%	34,30%
Sexo		
Hombre	92,90%	74,30%
Mujer	7,10%	25,70%
Edad		
<25	0,00%	14,30%
25-35	7,10%	25,70%
36-45	50%	37,10%
46-55	42,90%	20%
>55	0,00%	2,90%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	92,90%	65,70%
Contratado laboral eventual	7,10%	34,30%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	85,70%	68,60%
Parcial	14,30%	31,40%
Número de puestos ocupados		
<2	57,10%	71,40%
2-5	42,90%	20%
6-10	0,00%	0,00%
>10	0,00%	8,60%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	50%	17,10%
Departamento Monitores	0,00%	34,30%
Departamento ADM-Att. Público	50%	48,60%

La *Tabla 3.337.* se observa los valores de la Media para cada una de las variables P1-P23 empeoran los resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 4 variables, empeorando la media global y aumentando la desviación típica.

Tabla 3.337. Comparación entre municipios comunes Toledo capital (provincia de Toledo) variables P1-P23 - media y desviación típica

Variariables P1 - P23	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	4,29	1,858	4,46	1,442
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	3,86	1,994	3,60	1,418
P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	3,50	1,829	3,83	1,723
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	2,57	1,651	3,34	1,679
P5. La organización ofrece oportunidades de promoción	1,79	1,188	3,17	1,654
P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	2,50	1,454	3,34	1,552
P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	3,64	1,906	3,80	1,876
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	3,36	1,781	3,63	1,437
P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	4,07	1,979	4,20	1,587
P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	3,57	1,785	4,09	1,522
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	3,50	1,605	3,46	1,721
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	3,21	1,672	3,86	1,817
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	3,50	1,605	4,00	1,698
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	5,14	1,657	5,29	1,582
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	3,79	1,369	3,11	1,605
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	3,86	1,657	3,23	1,555
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	4,08	1,498	4,69	1,255
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	3,86	1,460	4,94	1,259
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	3,36	1,393	3,86	1,700
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	3,43	1,950	3,51	1,805
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	5,07	1,141	4,91	1,422
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	4,50	1,743	4,51	1,522
P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	2,57	1,604	3,31	2,097
Resultados globales	3,61	1,78	3,92	1,70

En la *Tabla 3.338.* se observa como los valores para cada uno de los factores de la encuesta han empeorado en el Estudio 2 (2011) con respecto a los valores obtenidos en el Estudio (2009), excepto los valores de los Factores Motivación y Condiciones.

Tabla 3.338. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Toledo

Toledo	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
	Media	Dev. Típica	Media	Dev. Típica
Motivación	3,82	1,17	3,78	1,21
Formación	2,93	1,25	3,42	1,22
Supervisión	3,76	1,46	3,96	1,43
Seguridad	3,36	1,53	3,93	1,49
Recursos	4,00	1,33	4,81	1,13
Condiciones	5,11	1,21	5,10	1,32

3.3.4.3.8. Municipio de Tomelloso (provincia de Ciudad Real)

En la Tabla 3.339. datos comparativos de ambos estudios para el municipio de Tomelloso.

Tabla 3.339. Comparación entre municipios comunes Tomelloso (Ciudad Real) variables sociodemográficas

Variables Sociodemográficas	Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)	Percepción Clima laboral Estudio (2009)
Tamaño de muestra	50	42
Años de trabajo en la organización		
< 2 años	34%	35,70%
Entre 2 y 9 años	44%	42,90%
10 y más	22%	21,40%
Titulación - Formación		
Estudios primarios	16%	16,70%
Secundaria - FP	50%	47,60%
Diplomado - Licenciado	34%	35,70%
Sexo		
Hombre	64%	57,10%
Mujer	36%	42,90%
Edad		
<25	36%	35,70%
25-35	36%	38,10%
36-45	18%	16,70%
46-55	8%	7,10%
>55	2%	2,40%
Situación laboral		
Contratado laboral fijo - indefinido	32%	31%
Contratado laboral eventual	68%	69%
Tipo de jornada laboral		
Intensiva	26%	28,60%
Parcial	74%	71,40%
Número de puestos ocupados		
<2	76%	73,80%
2-5	20%	21,40%
6-10	2%	2,40%
>10	2%	2,40%
Nombre del departamento		
Departamento Servicios - Mantenimiento	2%	19%
Departamento Monitores	66%	59,50%
Departamento ADM-Att. Público	32%	21,40%

En la *Tabla 3.340*, se observa los valores de la Media para cada una de las variables P1-P23 empeorando dichos resultados en el Estudio 2 (2011) en todos excepto en 5 variables, empeorando la media global y disminuyendo la desviación típica.

Tabla 3.340. Comparación entre municipios comunes Tomelloso variables P1-P23 - media y desviación típica

Variables P1 - P23		Percepción Clima laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima laboral Estudio (2009)	
		Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
P1.	Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	5,64	1,336	5,69	1,405
P2.	Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	4,16	1,695	4,29	1,686
P3.	En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	5,42	1,263	5,48	1,254
P4.	Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	4,12	1,923	4,12	1,990
P5.	La organización ofrece oportunidades de promoción	3,50	1,717	3,52	1,742
P6.	La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	3,98	1,421	3,98	1,440
P7.	Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	5,72	1,196	5,81	1,131
P8.	La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	5,20	1,325	5,21	1,371
P9.	Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	5,42	1,126	5,38	1,168
P10.	La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	5,04	1,456	5,10	1,478
P11.	Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	4,88	1,335	4,83	1,342
P12.	Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	4,80	1,457	4,79	1,539
P13.	El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	4,76	1,623	4,71	1,686
P14.	La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	4,80	1,906	4,93	1,918
P15.	La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	5,16	1,299	5,17	1,324
P16.	La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	5,58	1,372	5,60	1,432
P17.	Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	5,38	1,602	5,45	1,626
P18.	La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	5,26	1,482	5,36	1,428
P19.	La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	4,58	1,500	4,67	1,459
P20.	La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	4,50	1,555	4,64	1,575
P21.	En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	4,96	1,577	4,98	1,630
P22.	Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	5,08	1,175	5,05	1,248
P23.	Se percibe un buen clima de trabajo en la organización	5,78	1,502	5,79	1,554
Resultados globales		4,94	1,58	4,98	1,60

En la *Tabla 3.341*, se observa como los valores para cada uno de los factores de la encuesta han empeorado en el Estudio 2 (2011) con respecto a los valores obtenidos en el Estudio (2009), excepto los valores de los Factores Motivación y Seguridad.

Tabla 3.341. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009). Tomelloso (Ciudad Real)

Tomelloso	Percepción Clima Laboral Estudio 2 (2011)		Percepción Clima Laboral Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
Motivación	5,43	1,03	5,29	1,03
Formación	4,31	1,17	4,33	1,21
Supervisión	4,72	1,02	4,79	1,04
Seguridad	4,78	1,35	4,75	1,42
Recursos	5,32	1,50	5,40	1,48
Condiciones	4,88	1,51	4,95	1,54

3.3.5. Tabla de estadísticos descriptivos Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)

Se observa en la *Tabla 3.342*, los valores para cada uno de los factores de la encuesta para el Estudio 2 (2011) son superiores en los valores de la media a los presentados en el Estudio (2009) y las desviaciones típicas son inferiores en todos los factores excepto en uno (Factor Seguridad), mostrando una menor diferencia en la opinión acerca de la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Tabla 3.342. Estadísticos descriptivos Estudio 2 (2011) - Estudio (2009)

Factores	Estadísticos descriptivos Estudio 2 (2011)		Estadísticos descriptivos Estudio (2009)	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
Motivación	5,1709	1,23086	4,7707	1,37097
Formación	4,2201	1,43704	4,0805	1,50933
Supervisión	4,6512	1,30664	4,5766	1,45554
Seguridad	5,0452	1,56546	4,8597	1,55701
Recursos	5,0904	1,44038	5,0195	1,50615
Condiciones	5,2881	1,40606	5,0208	1,46383
Nº Válido según lista	387	387	385	385

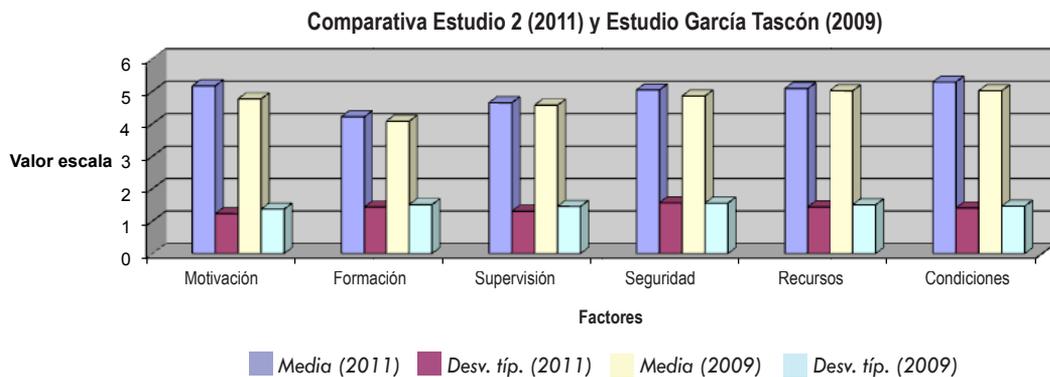


Figura 3.91. Comparativa Estudio 2 (2011). Estudio García Tascón (2009)

3.4. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS ADAPTADO DE LA MATRIZ DAFO, CONSIDERANDO COMO INDICADORES LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONJUNTAMENTE CON LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

3.4.1. Introducción

Utilizando los resultados obtenidos de los valores de la Media de todas las variables V1-V32 del cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (Estudio 1), conjuntamente a los valores de la Media de los resultados de la variable P23 del cuestionario sobre la Percepción de la Satisfacción del clima laboral (Estudio 2), se presentan los resultados de la aplicación del modelo gráfico M.G.A. propuesto en esta investigación.

3.4.2. Resultados de la aplicación del modelo gráfico de análisis en las organizaciones deportivas

En la *Tabla 3.343*. se presenta los valores de la Media de las variables V1-V32 para cada provincia de las dimensiones del aprendizaje organizacional conjuntamente con la media de la variable P23 de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha.

Se observa que los valores de tres provincias están por encima del valor 4 y dos están por debajo de este valor, en referencia a las dimensiones del aprendizaje organizacional, sin embargo en los valores representativos de la percepción de la satisfacción del clima laboral todos los valores están por encima del punto considerado neutro (4).

Tabla 3.343. Media global aprendizaje organizacional de las 5 provincias de (C-L M) - percepción clima laboral

Provincia	Aprendizaje organizacional	Percepción del Clima laboral
Albacete	3,83	4,59
Ciudad Real	4,61	5,54
Cuenca	4,06	4,48
Guadalajara	4,37	5,33
Toledo	3,89	4,72

En la *Figura 3.92*. se observa que los valores correspondientes a cada una de las provincias estudiadas, se distribuyen en los cuadrantes superiores, correspondientes a oportunidades (cuadrante superior izquierdo) donde encontramos los valores de la provincia de Albacete y Toledo, y en Fortalezas (Cuadrante superior derecho) encontramos los valores de las provincias de Guadalajara, Ciudad Real y Cuenca.

Aprendizaje organizacional - Clima laboral

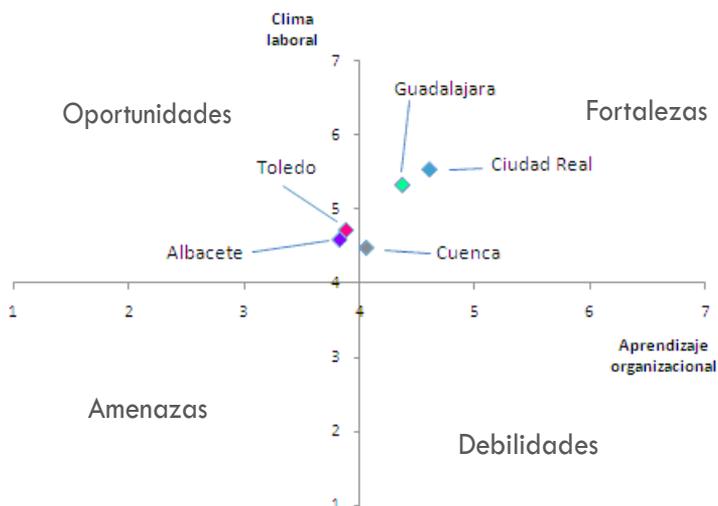


Figura 3.92. M.G.A. Valores por provincia variable P23 Clima laboral – Aprendizaje organizacional

3.4.3. Relación de cada una de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional y la variable P23 de la percepción de la satisfacción del clima laboral para cada una de las provincias. Resultados gráficos

Se presentan los resultados del M.G.A. para cada una de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional del Estudio 1 por separado y para cada provincia.

Dimensión 1 Aprendizaje Continuo

En la Tabla 3.344. se presentan los resultados de todas las provincias con respecto a la dimensión 1, encontrando que las valoraciones aparecen con valores inferiores a 4 en tres provincias, mientras que en los valores de Clima Laboral lo hacen todos por encima del valor 4.

Tabla 3.344. Media Dimensión 1 Aprendizaje continuo – percepción del clima laboral P23 por provincia

Provincia	Aprendizaje continuo	Clima laboral
Albacete	3,80	4,59
Ciudad Real	4,35	5,54
Cuenca	4,12	4,48
Guadalajara	3,96	5,33
Toledo	3,59	4,72

En la *Figura 3.93*. Observamos como las provincias de Albacete, Toledo y Guadalajara, se ubican en el cuadrante correspondiente a **Oportunidades**, mientras que Ciudad Real y Cuenca lo hacen en el cuadrante correspondiente a **Fortalezas**.

Aprendizaje continuo - Clima laboral

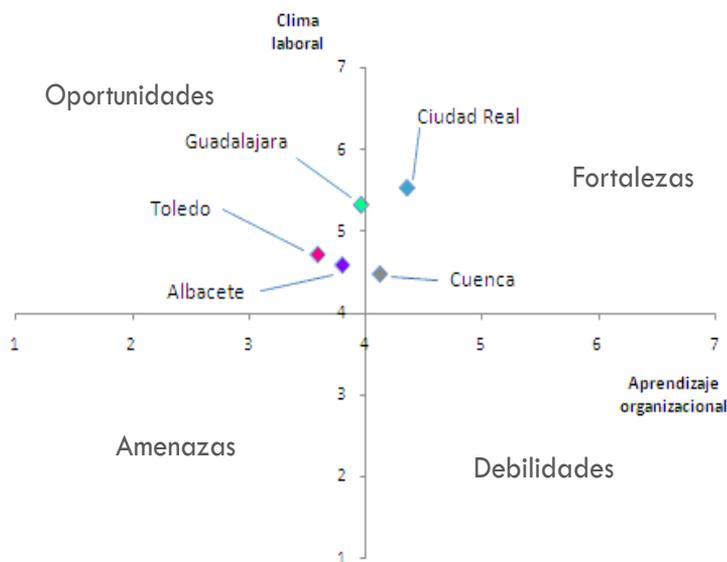


Figura 3.93 M.G.A. Aprendizaje continuo - variable P23 Clima laboral

Dimensión 2 Investigación y diálogo

En la *Tabla 3.345*, los valores de todas las provincias con respecto a la Dimensión 2 están por encima del valor 4 lo mismo que sucede con los valores de la media de la variable P23 de clima laboral, *Figura 3.94*, donde se representa la Dimensión 2 investigación y diálogo.

Tabla 3.345. Media Dimensión 2 Investigación y diálogo – percepción del clima laboral P23 por provincia

Provincia	Investigación y diálogo	Clima laboral
Albacete	4,34	4,59
Ciudad Real	4,96	5,54
Cuenca	4,22	4,48
Guadalajara	5,07	5,33
Toledo	4,50	4,72

Investigación y diálogo - Clima laboral

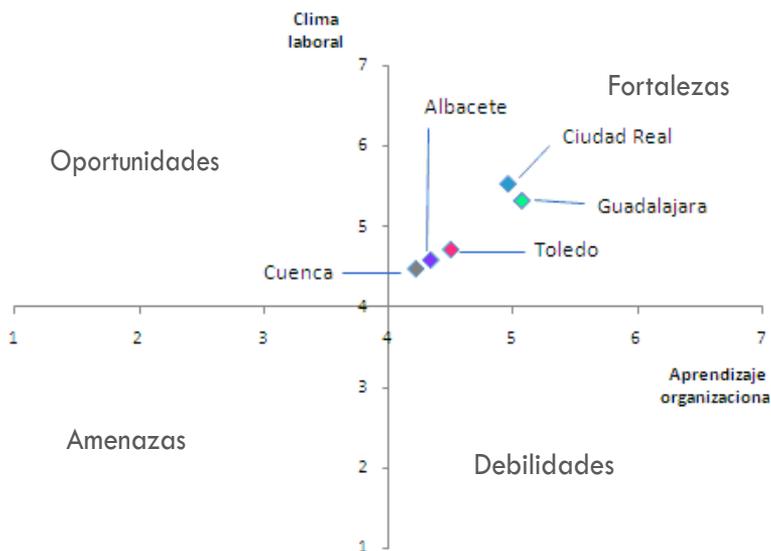


Figura 3.94. M.G.A. Investigación y diálogo - variable P23 Clima laboral

Dimensión 3 Aprendizaje en Equipo

En la Tabla 3.346. se presentan los resultados para la Dimensión 3 Aprendizaje en equipo observando que solo la provincia de Albacete presenta un valor inferior a 4, sin embargo lo que respecta al clima laboral todos los valores se encuentran por encima de 4, Figura 3.95.

Tabla 3.346. Dimensión 3 Aprendizaje en equipo – percepción del Clima laboral P23 por provincia

Provincia	Aprendizaje en equipo	Clima laboral
Albacete	3,96	4,59
Ciudad Real	4,86	5,54
Cuenca	4,12	4,48
Guadalajara	4,65	5,33
Toledo	4,10	4,72

Aprendizaje en equipo - Clima laboral

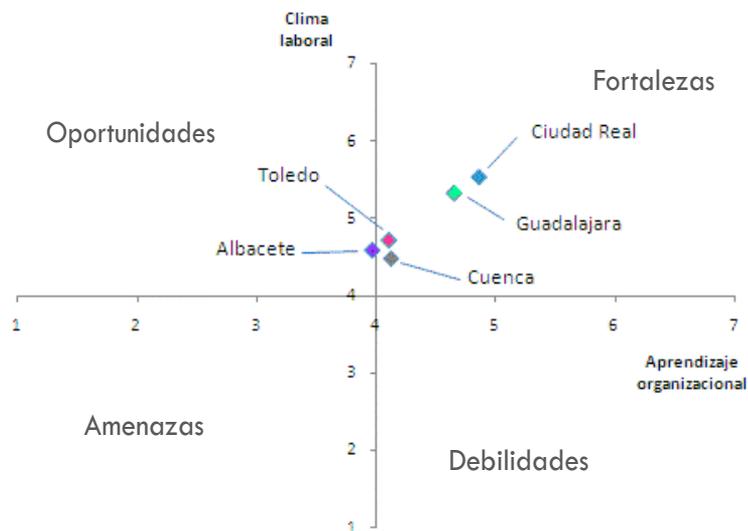


Figura 3.95. M.G.A. Aprendizaje en equipo - variable P23 Clima laboral

Dimensión 4 Sistema Integrado

En la *Tabla 3.347*, presenta los valores para cada una de la Provincias teniendo Albacete, Cuenca, Guadalajara y Toledo, valores inferiores a 4 para las variables V1-V32 de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y todas las provincias en los valores de la Media de Clima Laboral por encima del valor 4, *Figura 3.96*.

Tabla 3.347. Dimensión 4 Sistema integrado - percepción del Clima laboral P23 por provincia

Provincia	Sistema integrado	Clima laboral
Albacete	3,34	4,59
Ciudad Real	4,32	5,54
Cuenca	3,74	4,48
Guadalajara	3,68	5,33
Toledo	3,29	4,72

Sistema integrado - Clima laboral

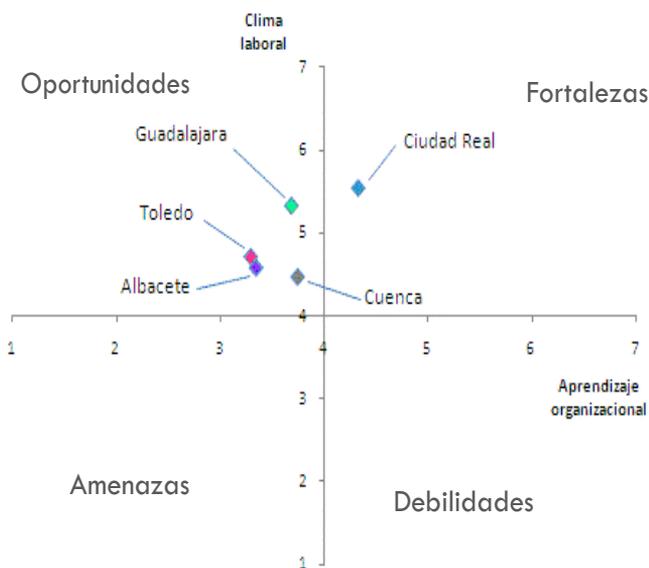


Figura 3.96. M.G.A. Sistema integrado - variable P23 Clima laboral

Dimensión 5 Empowerment

En la *Tabla 3.348*, presenta los valores para cada una de las provincias teniendo Albacete y Toledo valores inferiores a 4 para las variables V1-V32 de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y por encima del valor 4 todas las provincias en Clima Laboral. *Figura 3.97*.

Tabla 3.348. Dimensión 5 Empowerment - percepción del Clima laboral P23 por provincia

Provincia	Empowerment	Clima laboral
Albacete	3,46	4,59
Ciudad Real	4,38	5,54
Cuenca	4,12	4,48
Guadalajara	4,61	5,33
Toledo	3,66	4,72

Empowerment - Clima laboral

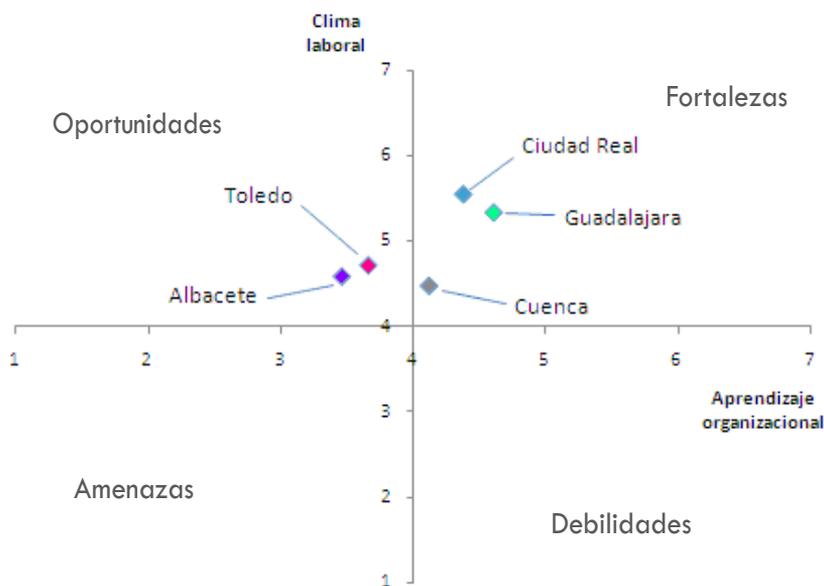


Figura 3.97. M.G.A. Empowerment - variable P23 Clima laboral

Dimensión 6 Conexión de Sistemas

La *Tabla 3.349*. presenta los valores para cada una de la provincias teniendo solo Albacete valores inferiores a las variables V1-V32, mientras que las otras cuatro provincias presentan valores superiores a 4 en las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y todas las provincias en los valores de la Media de Clima Laboral por encima del valor 4. *Figura 3.98*.

Tabla 3.349. Dimensión 6 Conexión de sistemas - percepción del Clima laboral P23 por provincia

Provincia	Conexión de sistemas	Clima laboral
Albacete	3,89	4,59
Ciudad Real	4,57	5,54
Cuenca	4,05	4,48
Guadalajara	4,30	5,33
Toledo	4,17	4,72

Conexión de sistemas - Clima laboral

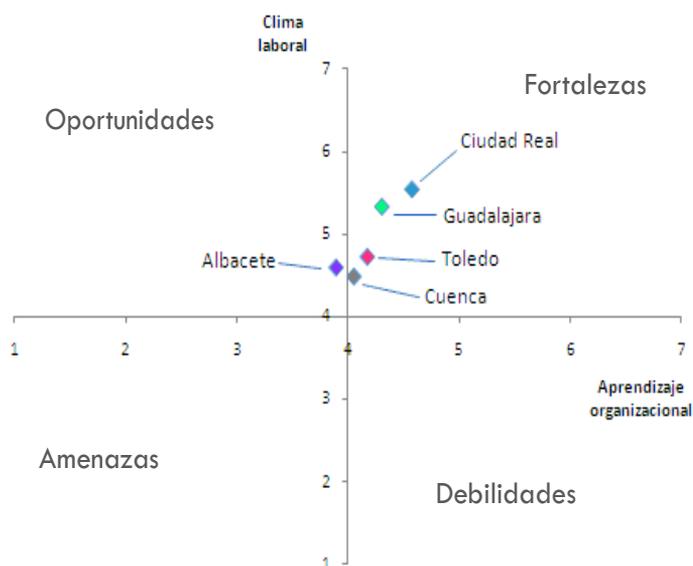


Figura 3.98. M.G.A. Conexión de sistemas - variable P23 Clima laboral

Dimensión 7 Dirección Estratégica

La *Tabla 3.350*. muestra los valores para cada una de la provincias teniendo Albacete y Toledo valores inferiores a 4 las variables V1-V32, mientras que las otras tres provincias presentan valores superiores a 4 en las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y todas las provincias en los valores de la Media de Clima laboral por encima del valor 4. *Figura 3.99*.

Tabla 3.350. Dimensión 7 Dirección estratégica – percepción del Clima laboral P23 por provincia

Provincia	Dirección estratégica	Clima laboral
Albacete	3,83	4,59
Ciudad Real	4,74	5,54
Cuenca	4,14	4,48
Guadalajara	4,61	5,33
Toledo	3,94	4,72

Dirección estratégica - Clima laboral

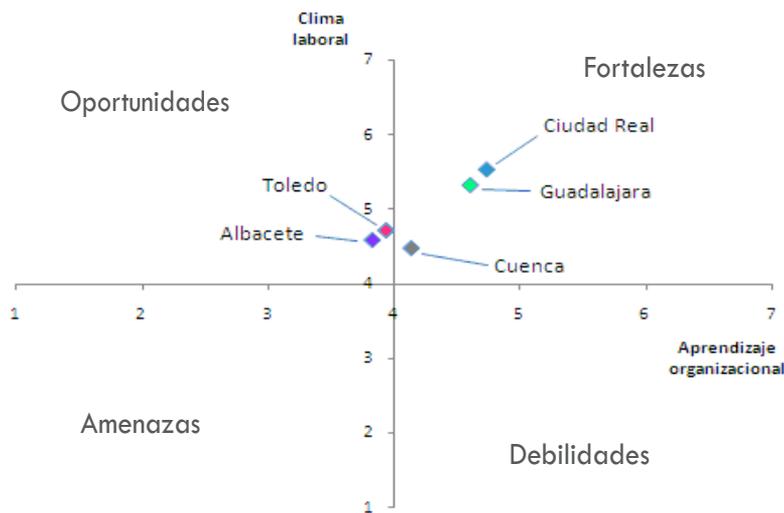


Figura 3.99. M.G.A. Dirección Estratégica - variable P23 Clima laboral

3.4.4. Relación de cada una de las 7 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y la variable P23 de la Percepción de la Satisfacción del Clima laboral para cada uno de los municipios de cada una de las provincias (C-L M). Resultados gráficos

Albacete

Dos Municipios de la provincia presentan valores inferiores a 4 en las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, mientras que para la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral 2 Municipios están por encima de 4, sin embargo, el municipio de Caudete presenta un valor de Media de la variable P23 de 6. Se observa que los valores que representa a cada uno de los municipios de la provincia muestran cierta disparidad, sobre todo con respecto a los valores de la variable P23, lo que genera un desplazamiento del punto V en el gráfico, situación que hace que el municipio de Caudete tenga un posicionamiento diferencial con respecto a los otros 2 municipios. La *Tabla 3.351*. y la *Figura 3.100*.

Tabla 3.351. Media municipios provincia de Albacete

Provincia Albacete	Aprendizaje organizacional	Clima laboral
Albacete capital	3,75	4,14
Caudete	4,71	6,00
Villarrobledo	3,46	4,27

Albacete Aprendizaje organizacional - Clima laboral

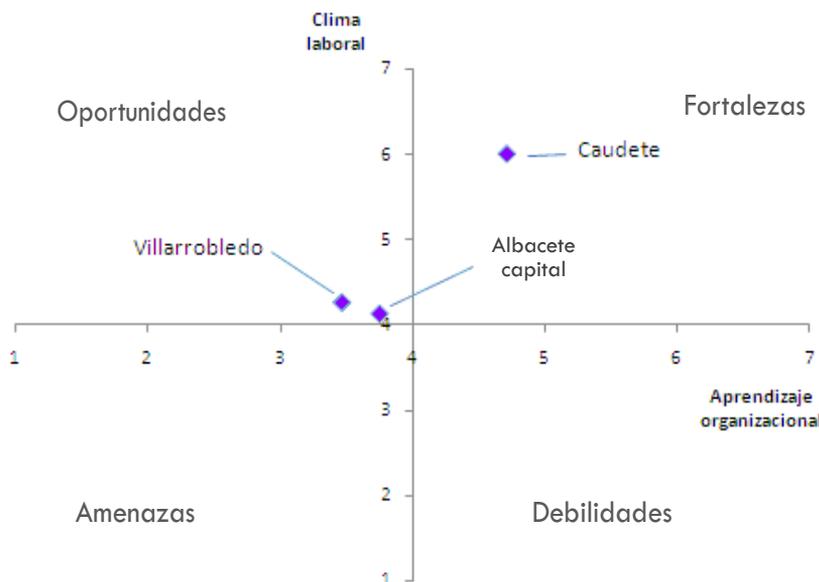


Figura 3.100. M.G.A. Media por municipio provincia Albacete

Ciudad Real

Solo un Municipio (Manzanares) de la provincia de Ciudad Real presenta un valor inferior a 4 en las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, mientras que en los valores correspondientes a la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral todos están por encima de 5, alcanzando el Municipio de Villarrubia de los Ojos un valor de 6,13. El resultado gráfico de estos valores es que la mayoría de los municipios se encuentran representados en el cuadrante de fortalezas, presentando una dirección de homogeneidad tanto en el clima laboral como en las dimensiones del aprendizaje. La Tabla 3.352. y la Figura 3.101.

Tabla 3.352. Media por municipios provincia de Ciudad Real

Ciudad Real	Aprendizaje organizacional	Clima laboral
Alcázar de San Juan	4,13	5,60
Bolaños de Calatrava	5,31	5,45
Ciudad Real capital	4,18	5,00
Daimiel	5,14	5,40
La Solana	4,93	5,67
Manzanares	3,59	5,09
Miguelturra	4,10	5,14
Socuéllamos	4,98	5,60
Tomelloso	4,09	5,78
Valdepeñas	4,43	5,56
Villarrubia de los Ojos	5,10	6,13

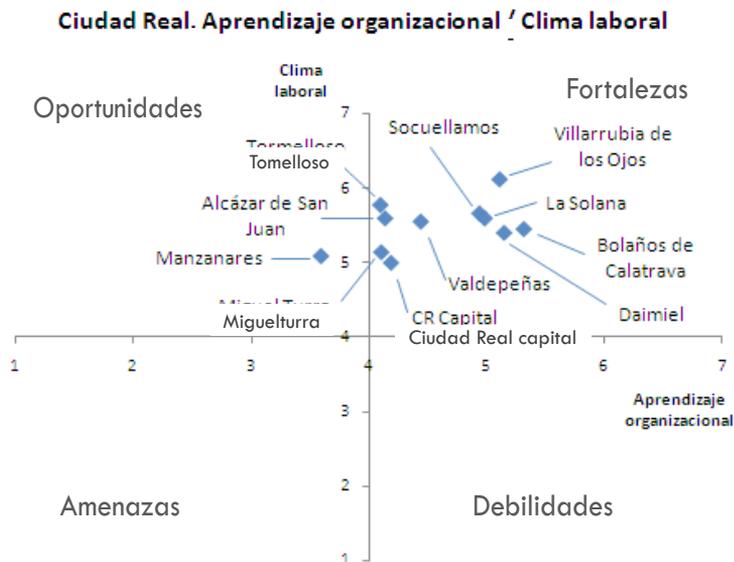


Figura 3.101. M.G.A. Por municipio provincia Ciudad Real

Cuenca

Cuenca Capital presenta un valor inferior en las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional a 4 mientras que el valor de Tarancón es superior a 4, sin embargo en el caso de la percepción de la satisfacción del clima laboral Cuenca capital presenta un valor inferior a 4. El resultado de Cuenca capital lleva a situarla en el gráfico en el cuadrante de amenazas, quizás si el análisis se hiciera desde el valor numérico solo se podría pensar que es bajo, sin embargo, en

la representación vemos que está ocupando una zona que constituye una amenaza para la organización. Esto genera una alerta importante y de rápida visión, lo que permite investigar las causas y las necesidades de corrección, ya sea en el ámbito de los aprendizajes como en evaluar la percepción de la satisfacción del clima laboral. También muestra una falta de unidad en los criterios con respecto a los otros municipios de la misma provincia. La *Tabla 3.353.* y la *Figura 3.102.*

Tabla 3.353. Media por municipios provincia de Cuenca

Cuenca	Aprendizaje organizacional	Clima laboral
Cuenca capital	3,54	3,83
Tarancón	4,27	4,73

Cuenca Aprendizaje organizacional - Clima laboral

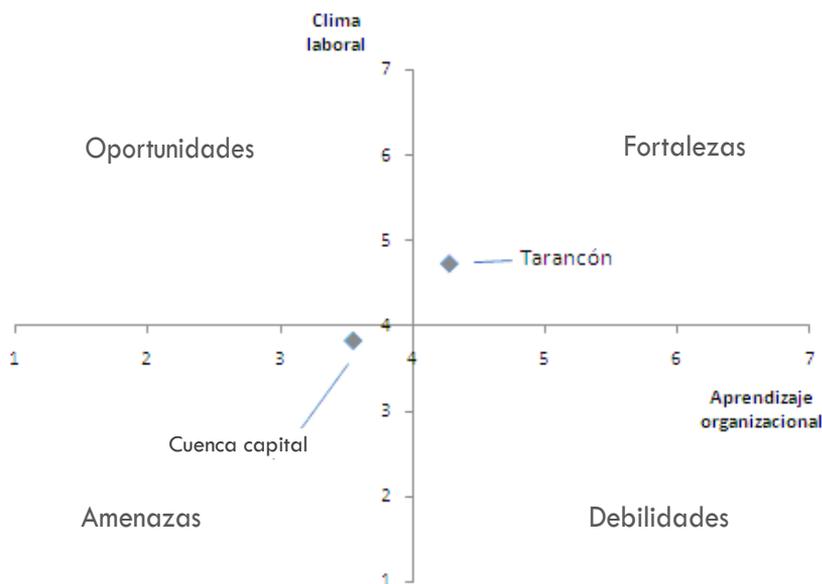


Figura 3.102. M.G.A. Por municipios provincia Cuenca

Guadalajara

El Municipio de Alovera junto con Guadalajara capital presentan valores inferiores a 4 en las medias de V1-V32 de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional, mientras que en la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral todos los valores son por encima valor (4), La Tabla 3.354. y la Figura 3.103.

Tabla 3.354. Media por municipios provincia de Guadalajara

Provincia de Guadalajara	Aprendizaje organizacional	Clima laboral
Alovera	3,88	5,00
Azuqueca	4,58	5,35
El Casar	4,58	5,75
Guadalajara capital	3,79	4,90

Guadalajara Aprendizaje organizacional - Clima laboral

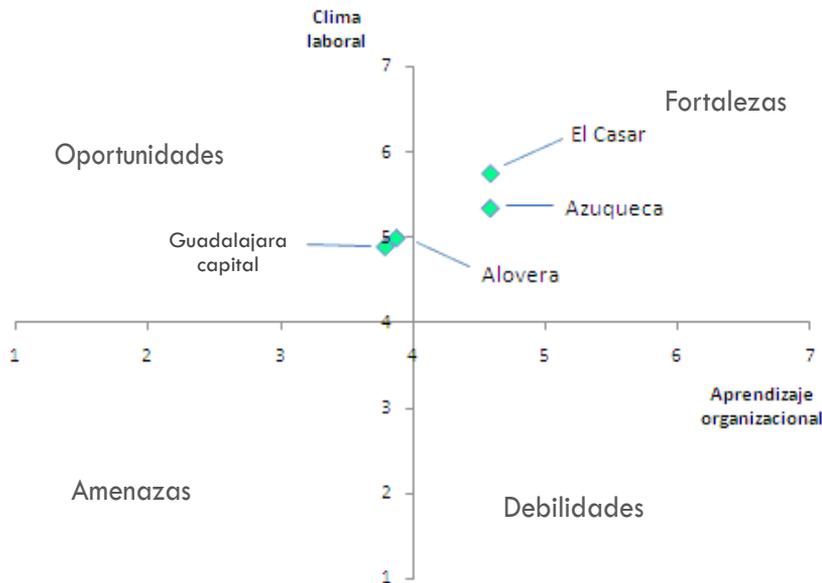


Figura 3.103. M.G.A. Por municipios provincia Guadalajara

Toledo

Los Municipios de Consuegra, Toledo capital y Villacañas presentan valores inferiores a valor (4), mientras que Sonseca y Madridejos lo hacen por encima de valor (4), llama la atención con respecto a los valores de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral el valor de Toledo capital que presenta un valor de 2,57 mientras que los otros Municipios lo hacen por encima de valor (4). La *Tabla 3.355.* y la *Figura 3.104.*

Tabla 3.355. Media por municipios provincia de Toledo

Provincia de Toledo	Aprendizaje organizacional	Clima laboral
Consuegra	3,97	4,00
Madridejos	4,00	5,50
Mora	5,29	7,00
Sonseca	4,01	5,81
Toledo capital	3,21	2,57
Villacañas	3,84	4,67

Toledo Aprendizaje organizacional - Clima laboral

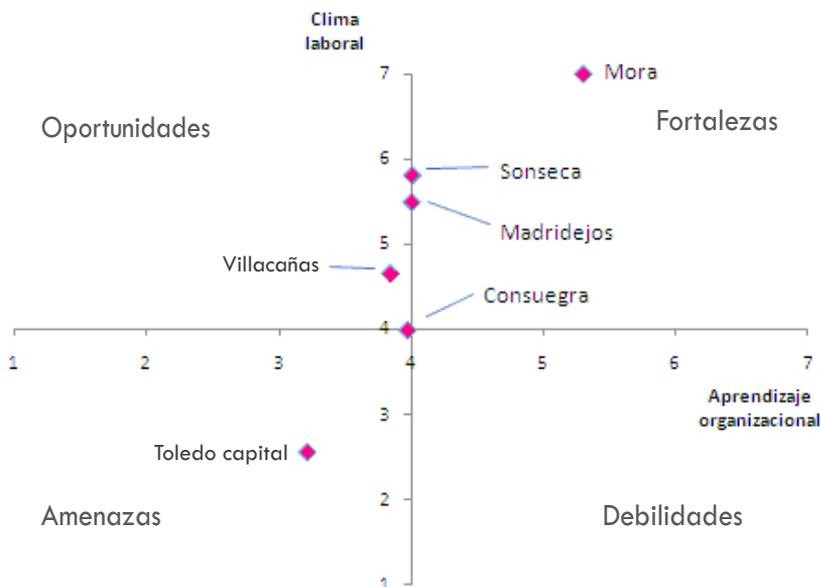


Figura 3.104. M.G.A. Por municipios provincia de Toledo

3.4.5. Resultados gráficos para cada una de los municipios y para cada una de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional

Tabla 3.356. valores de las 7 dimensiones del aprendizaje y P23 del clima laboral (Albacete), *Figura 3.105. Figura 3.106., Figura 3.107., Figura 3.108., Figura 3.109, Figura 3.110. y Figura 3.111.*

Tabla 3.356. M.G.A. 7 Dimensiones y Clima laboral municipios provincia de Albacete

Provincia Albacete	AC	ID	AE	SI	E	CS	DE	Clima
Albacete capital	3,73	4,17	3,68	3,28	3,05	4,02	4,06	4,14
Caudete	4,54	5,23	5,14	4,06	4,69	4,74	4,6	6,00
Villarrobledo	3,47	4,04	3,60	3,04	3,19	3,36	3,25	4,27

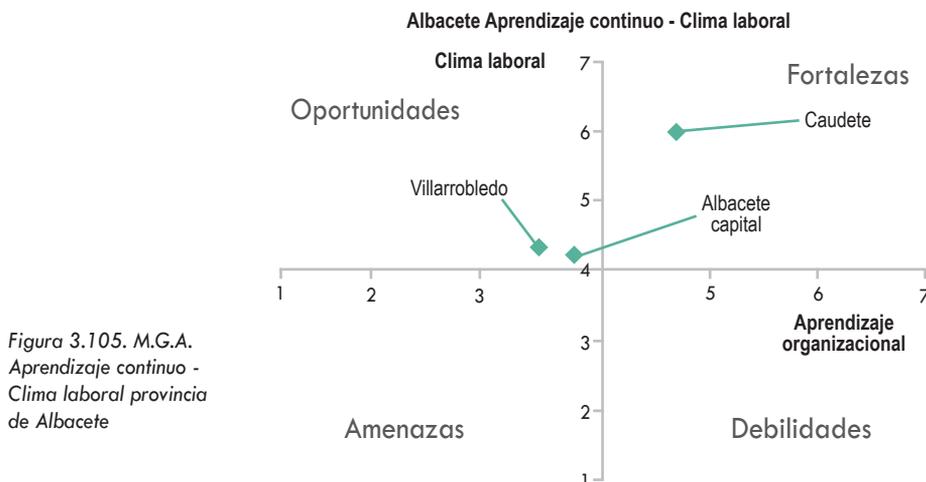


Figura 3.105. M.G.A. Aprendizaje continuo - Clima laboral provincia de Albacete

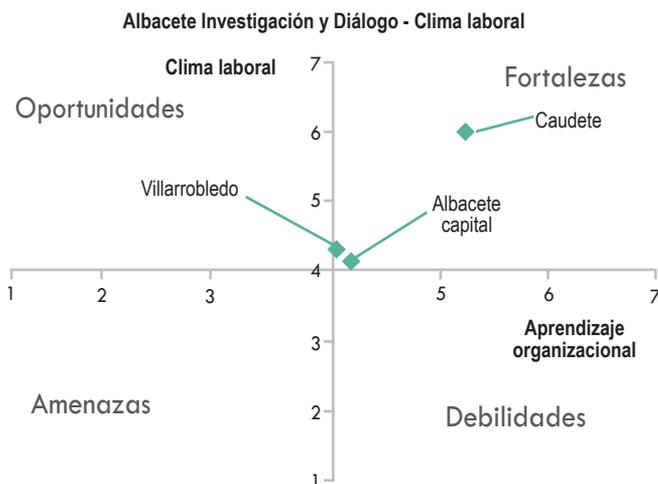


Figura 3.106. M.G.A. Investigación y diálogo - Clima laboral provincia de Albacete



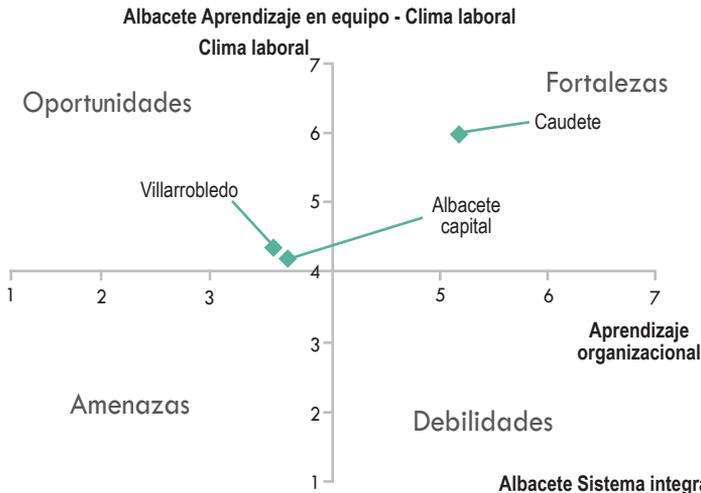


Figura 3.107. M.G.A. Aprendizaje en equipo - Clima laboral provincia de Albacete

3

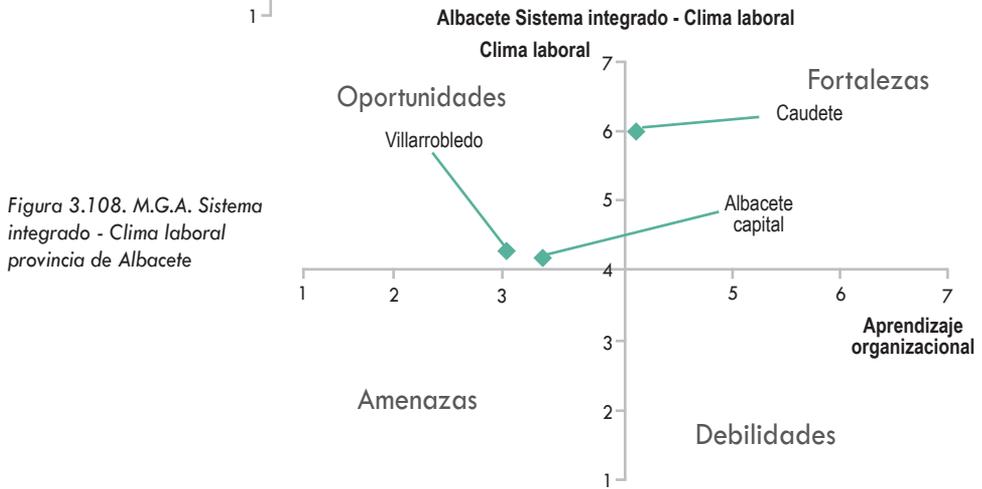


Figura 3.108. M.G.A. Sistema integrado - Clima laboral provincia de Albacete

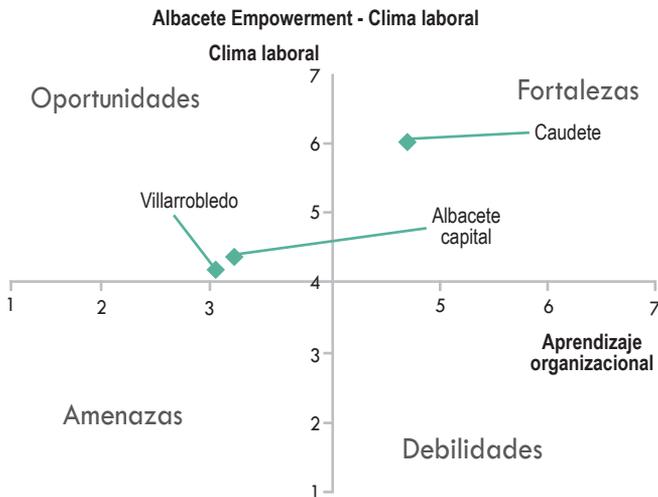


Figura 3.109. M.G.A. Empowerment - Clima laboral provincia de Albacete

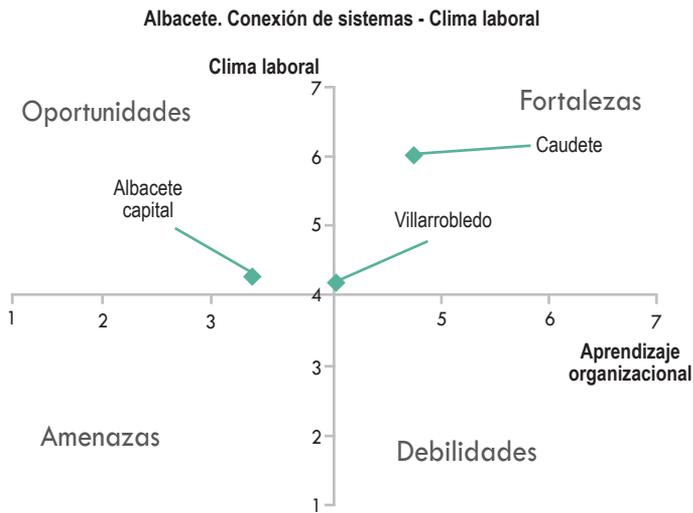


Figura 3.110. M.G.A. Conexión de sistemas - Clima laboral provincia de Albacete

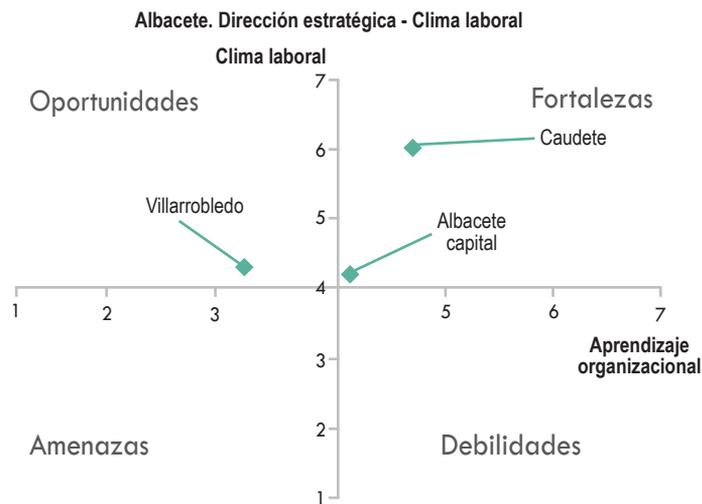


Figura 3.111. M.G.A. Dirección estratégica - Clima laboral provincia de Albacete

Tabla 3.357. valores de las 7 dimensiones del aprendizaje y P23 de clima laboral (Ciudad Real), Figura 3.112. Figura 3.113., Figura 3.114., Figura 3.115., Figura 3.116., Figura 3.117. y Figura 3.118.

Tabla 3.357. M.G.A. 7 Dimensiones y Clima laboral municipios de la provincia de Ciudad Real

Provincia Ciudad Real	AC	ID	AE	SI	E	CS	DE	Clima
Alcazar de San Juan	4,18	4,65	4,42	3,58	3,40	4,00	4,20	5,60
Bolaños de Calatrava	5,09	5,64	5,53	5,08	5,50	5,00	5,34	5,45
Ciudad Real capital	3,93	4,45	4,62	3,45	3,70	4,93	4,38	5,00
Daimiel	4,86	5,36	5,12	5,13	5,05	5,06	5,38	5,40
La Solana	4,63	5,06	5,15	4,80	4,91	4,82	5,21	5,67
Manzanares	3,33	3,98	3,98	3,09	3,23	3,58	3,82	5,09
Miguelturra	3,90	4,48	4,51	3,95	3,29	3,24	3,82	5,14
Socuéllamos	4,43	5,20	5,16	4,97	4,70	5,47	5,00	5,60
Tomelloso	3,89	4,62	4,48	3,73	3,61	4,05	3,94	5,78
Valdepeñas	4,09	5,19	4,48	3,44	4,72	4,72	4,92	5,56
Villarrubia de los Ojos	4,50	5,67	5,63	4,40	5,13	4,88	5,72	6,13

Figura 3.112. M.G.A. Ciudad Real. Aprendizaje continuo - Clima laboral

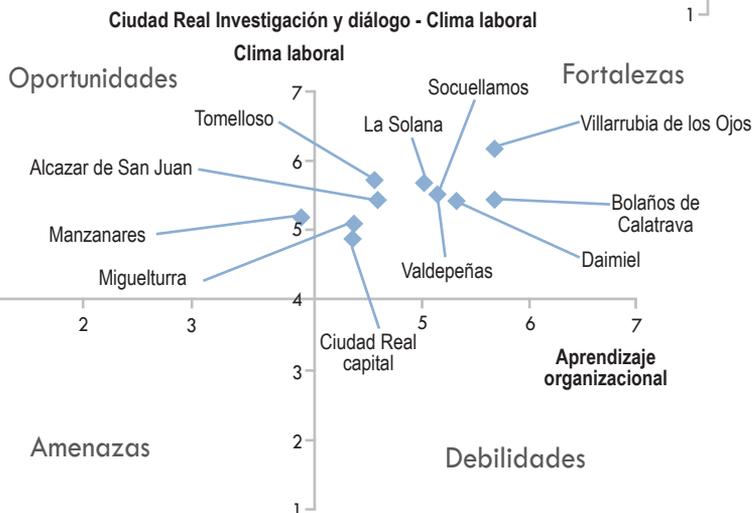
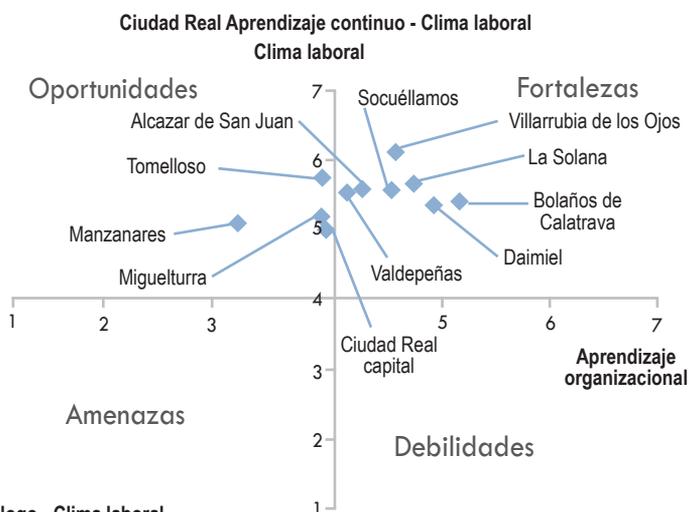


Figura 3.113. M.G.A. Ciudad Real. Investigación y diálogo - Clima laboral

Figura 3.114. M.G.A. Ciudad Real. Aprendizaje en equipo - Clima laboral

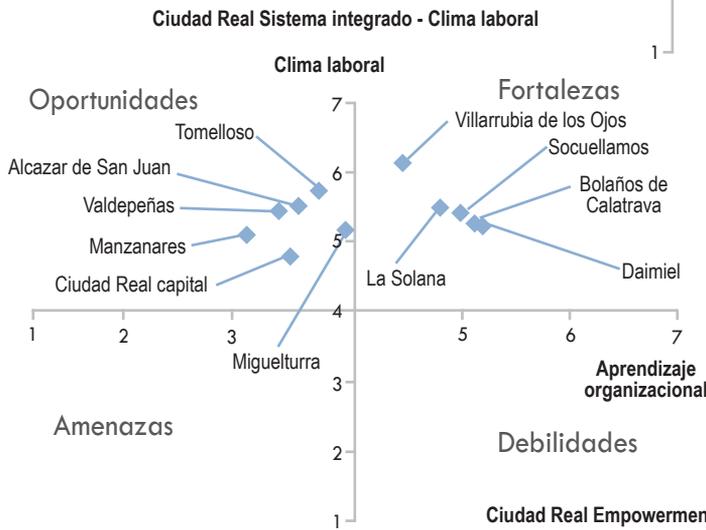
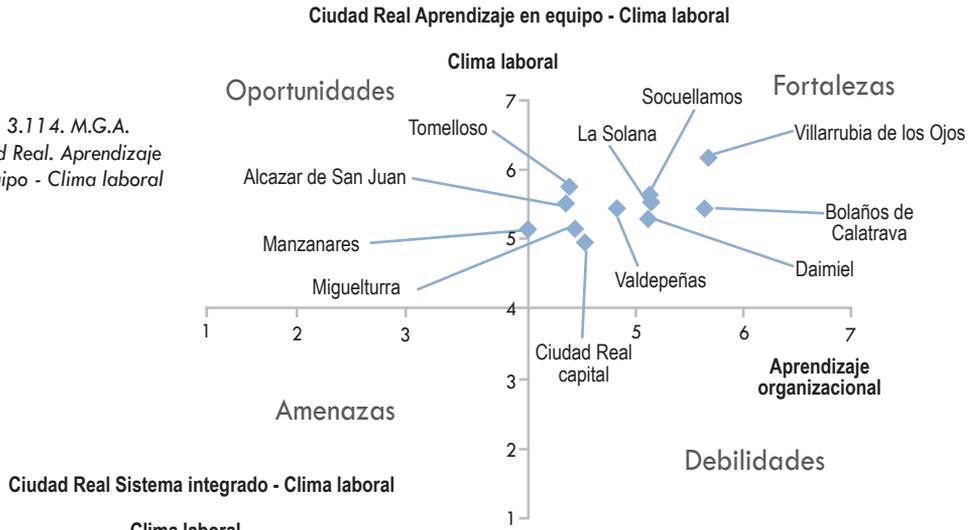


Figura 3.115. M.G.A. Ciudad Real. Sistema integrado - Clima laboral

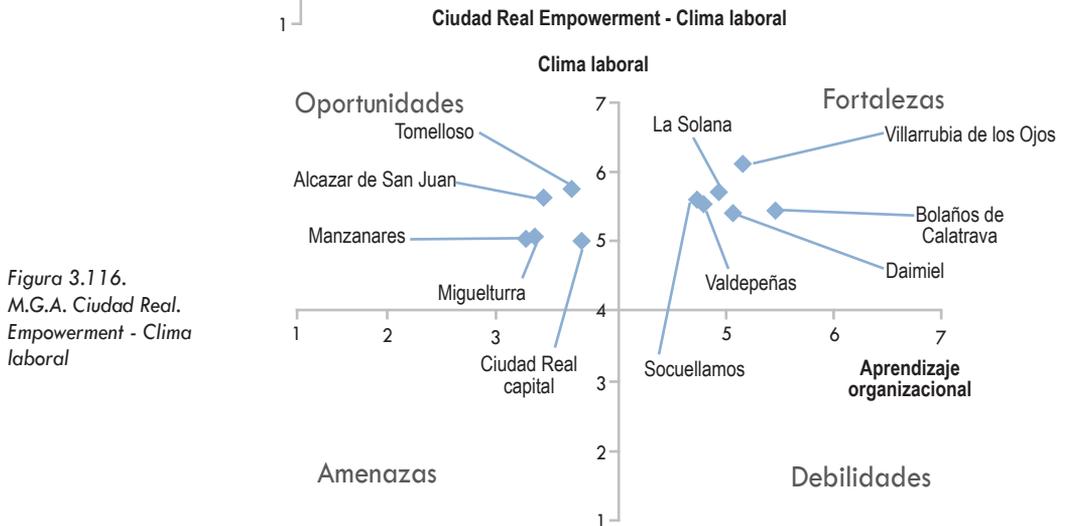


Figura 3.116. M.G.A. Ciudad Real. Empowerment - Clima laboral

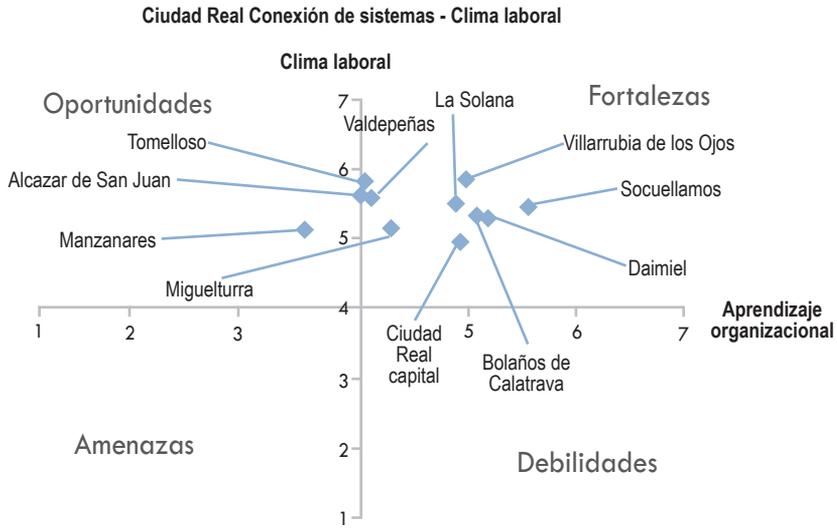


Figura 3.117. M.G.A. Ciudad Real Conexión de sistemas - Clima laboral

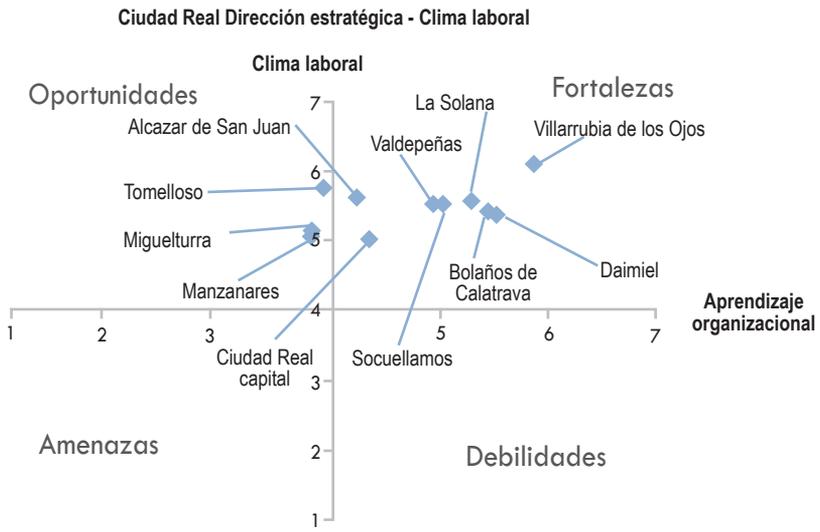


Figura 3.118. M.G.A. Ciudad Real Dirección estratégica - Clima laboral

Tabla 3.358. Valores de las 7 Dimensiones del aprendizaje y P23 de Clima laboral (Cuenca), Figura 3.119. Figura 3.120., Figura 3.121., Figura 3.122., Figura 3.123, Figura 3.124. y Figura 3.125.

Tabla 3.358. M.G.A. 7 Dimensiones del aprendizaje y Clima laboral municipios provincia de Cuenca

Provincia de Cuenca	AC	ID	AE	SI	E	CS	DE	Clima
Cuenca capital	3,61	3,47	3,47	3,17	3,83	4,67	3,96	3,83
Tarracón	4,32	4,52	4,39	3,97	4,23	4,20	4,22	4,73

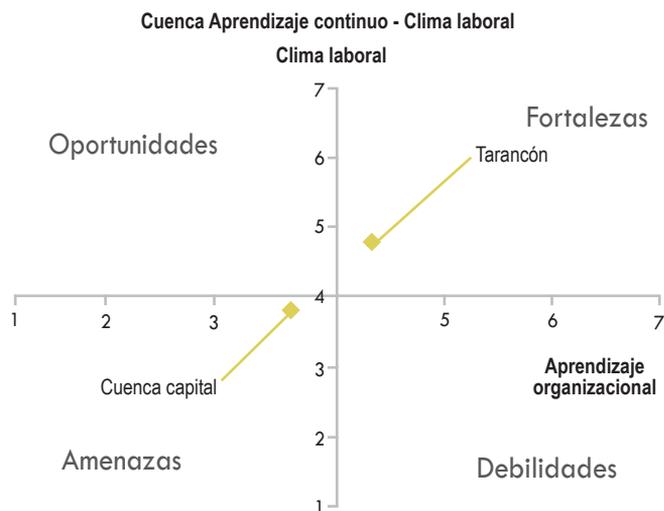


Figura 3.119. M.G.A. Cuenca Aprendizaje continuo - Clima laboral

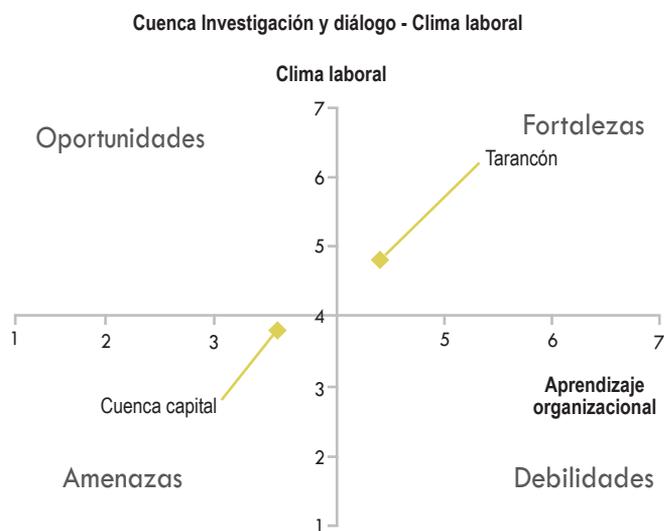
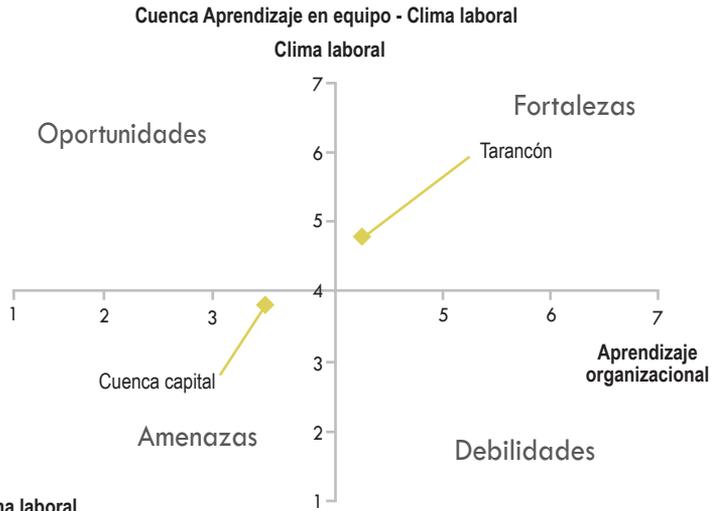


Figura 3.120. M.G.A. Cuenca Investigación y diálogo - Clima laboral

Figura 3.121. M.G.A.
Cuenca. Aprendizaje en equipo - Clima laboral



Cuenca Sistema integrado - Clima laboral

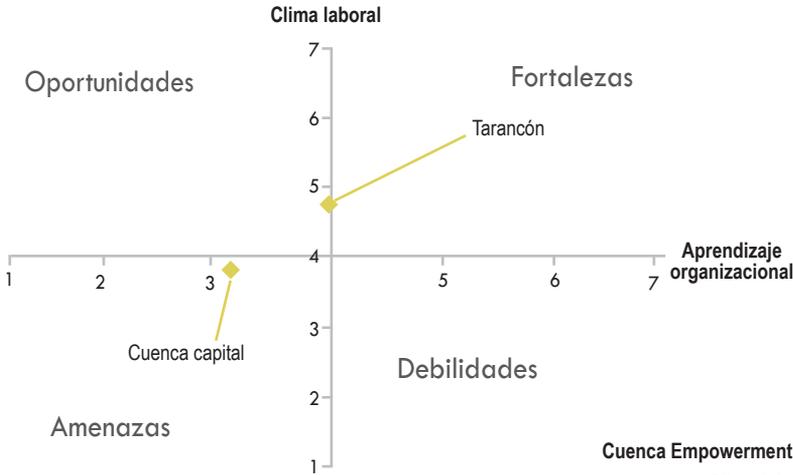
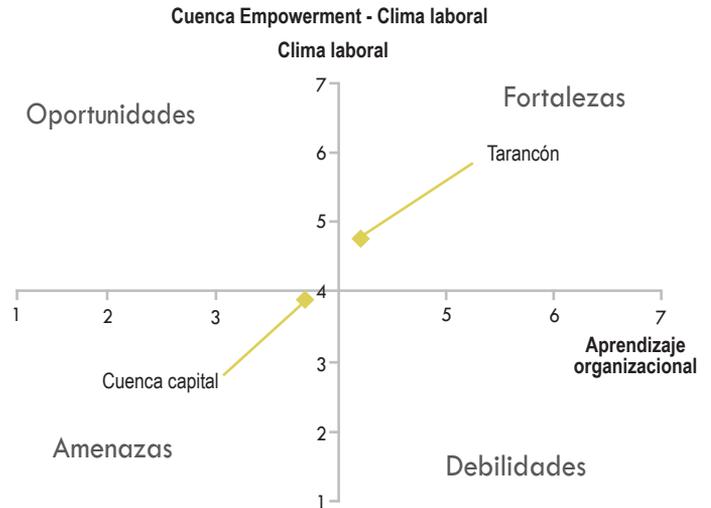


Figura 3.122. M.G.A.
Cuenca. Sistema integrado - Clima laboral

Figura 3.123. M.G.A.
Cuenca. Empowerment - Clima laboral



Cuenca Conexión de sistemas - Clima laboral

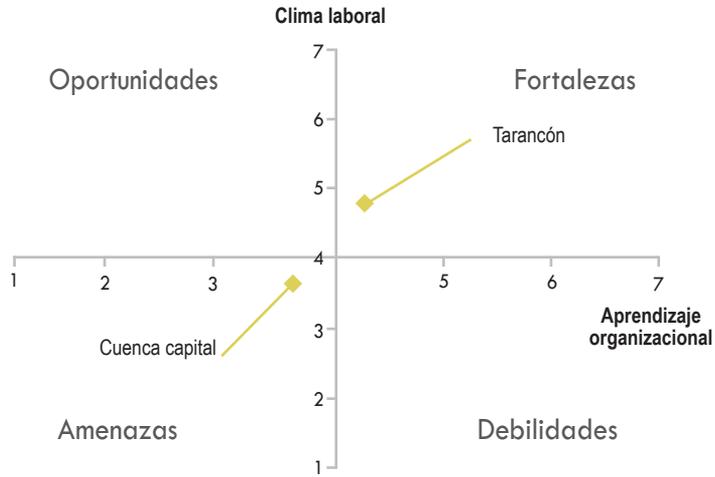


Figura 3.124. M.G.A. Cuenca Conexión de sistemas - Clima laboral

Cuenca Dirección estratégica - Clima laboral

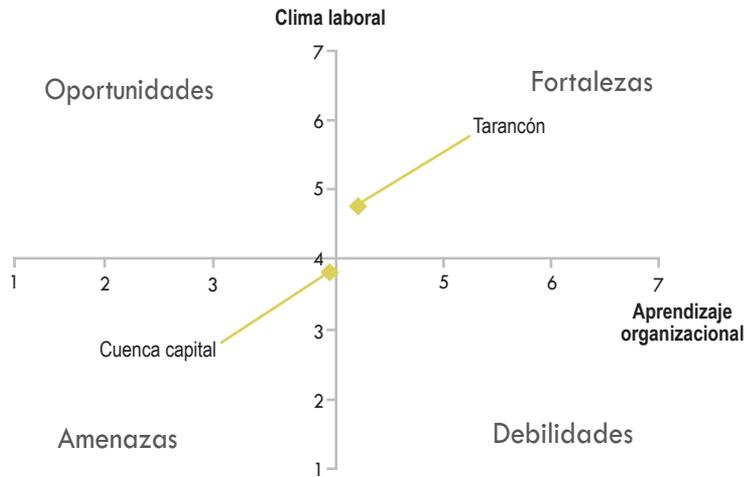


Figura 3.125. M.G.A. Cuenca Dirección estratégica - Clima laboral



Tabla 3.359. Valores del Aprendizaje organizacional y P23 de Clima laboral (Guadalajara), Figura 3.126., Figura 3.127., Figura 3.128., Figura 3.129., Figura 3.130, Figura 3.131. y Figura 3.1321.

Tabla 3.359. M.G.A. Aprendizaje organizacional y P23 de Clima laboral municipios de la provincia de Guadalajara

Provincia de Guadalajara	AC	ID	AE	SI	E	CS	DE	Clima
Alovera	3,38	4,75	3,45	3,63	4,25	3,33	4,44	5,00
Azuqueca	4,06	5,31	5,09	3,92	4,75	4,10	4,90	5,35
El Casar	4,15	5,08	4,78	3,58	5,17	4,94	5,17	5,75
Gadalajara capital	3,70	4,55	3,82	3,17	3,70	4,43	3,25	4,90

3

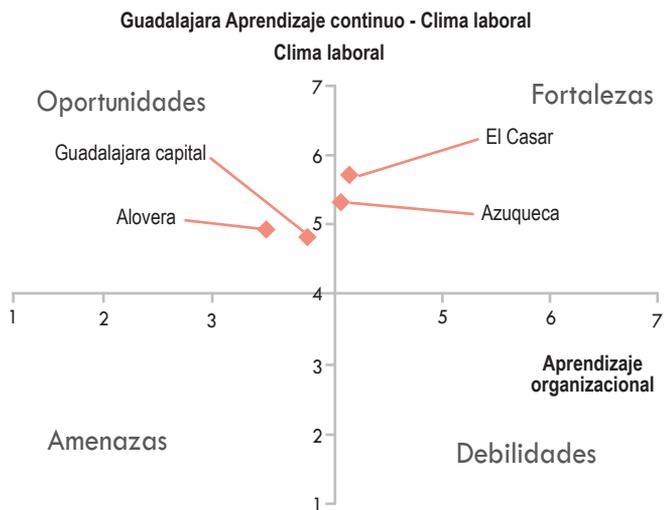


Figura 3.126. M.G.A. Guadalajara Aprendizaje continuo - Clima laboral

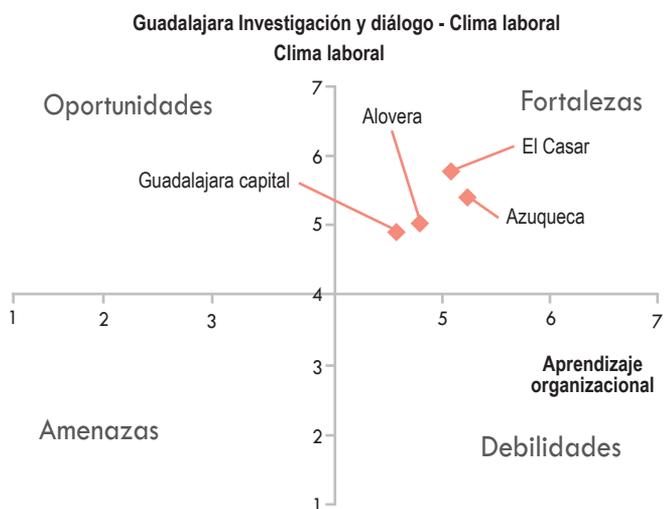
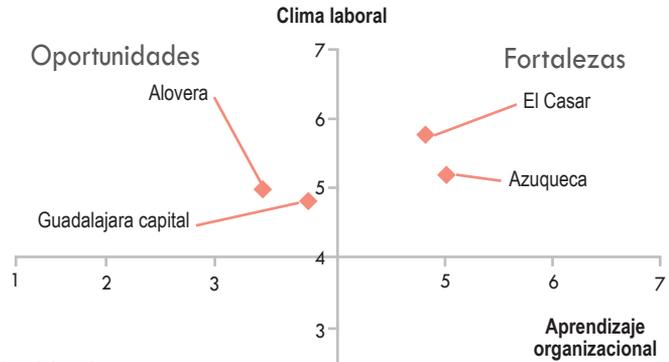


Figura 3.127. M.G.A. Guadalajara Investigación y diálogo - Clima laboral

Guadalajara Aprendizaje equipo - Clima laboral

Figura 3.128. M.G.A. Guadalajara. Aprendizaje en equipo - Clima laboral



Guadalajara Sistema integrado - Clima laboral

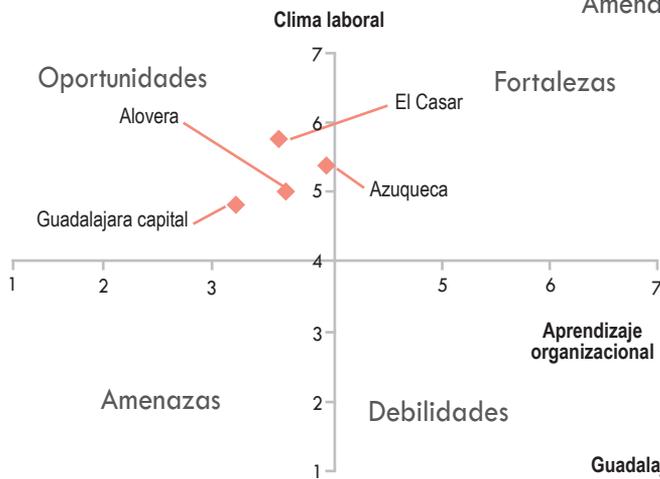
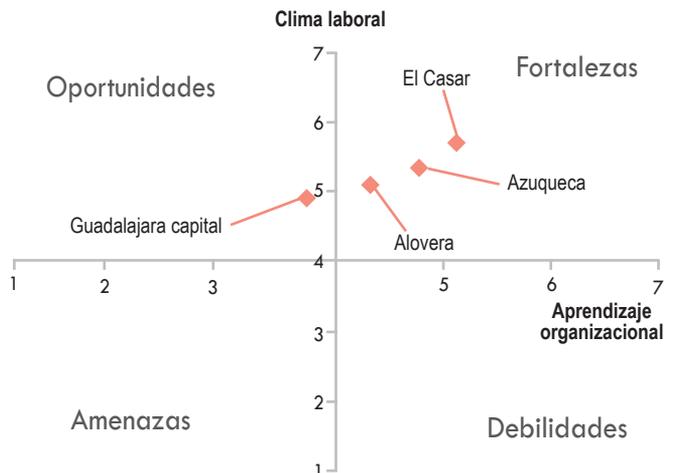


Figura 3.129. M.G.A. Guadalajara. Sistema integrado - Clima laboral

Guadalajara Empowerment - Clima laboral

Figura 3.130. M.G.A. Guadalajara. Empowerment - Clima laboral



Guadalajara Conexión de sistemas - Clima laboral

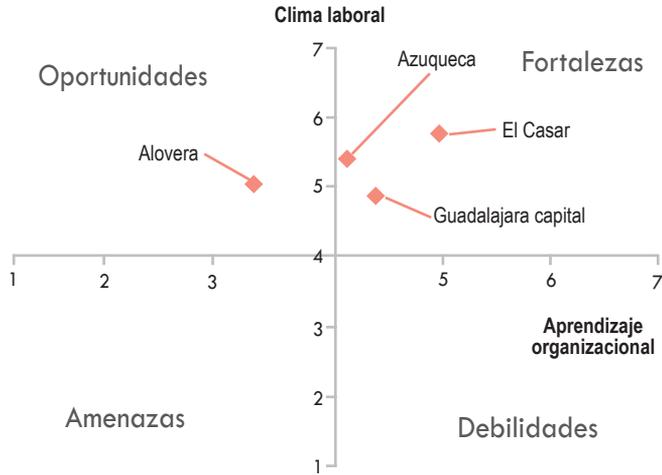


Figura 3.131. M.G.A. Guadalajara Conexión de sistemas - Clima laboral

Guadalajara Dirección estratégica - Clima laboral

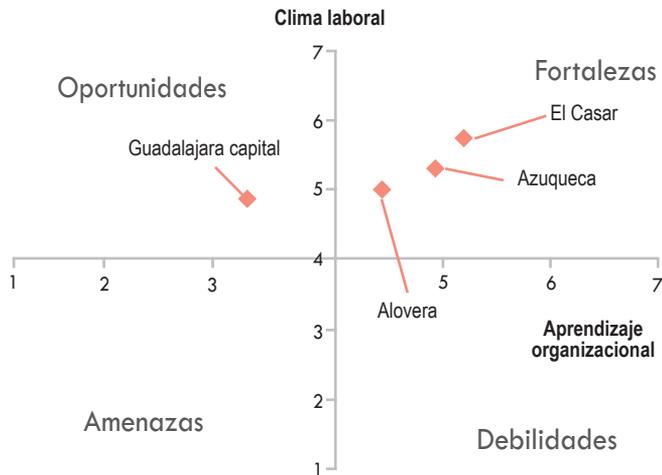


Figura 3.132. M.G.A. Guadalajara Dirección estratégica - Clima laboral

Tabla 3.360. Valores del Aprendizaje organizacional y P23 de Clima laboral (Toledo), Figura 3.133. Figura 3.134., Figura 3.135., Figura 3.136., Figura 3.137, Figura 3.138. y Figura 3.139.

Tabla 3.360. M.G.A. Aprendizaje organizacional y Clima laboral municipios de la provincia de Toledo

Provincia de Toledo	AC	ID	AE	SI	E	CS	DE	Clima
Consuegra	4,00	5,17	4,60	2,17	1,00	5,00	4,75	4,00
Madridejos	3,25	3,97	4,47	3,78	4,42	3,67	4,96	5,50
Mora	4,57	5,83	5,24	4,90	5,80	5,27	6,00	7,00
Sonseca	4,81	4,81	4,38	3,11	3,75	4,42	3,78	5,81
Toledo capital	3,06	3,63	3,34	2,92	2,82	3,57	3,02	2,57
Villacañas	3,72	4,97	3,73	3,00	3,25	4,33	3,63	4,67

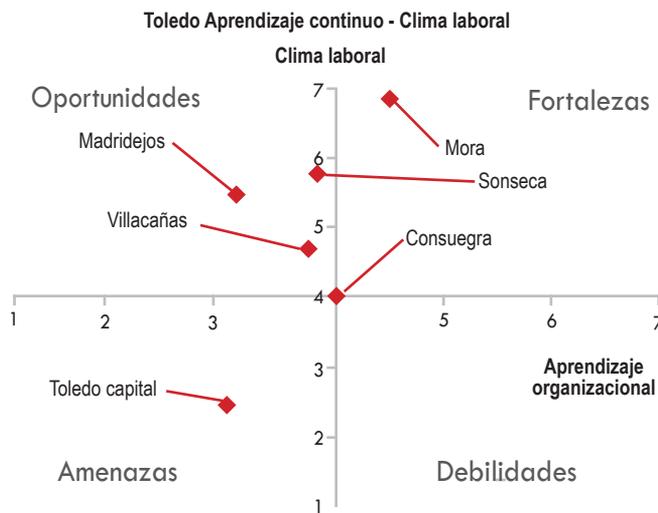


Figura 3.133. M.G.A. Toledo Aprendizaje continuo - Clima laboral

Figura 3.134. M.G.A. Toledo Investigación y diálogo - Clima laboral

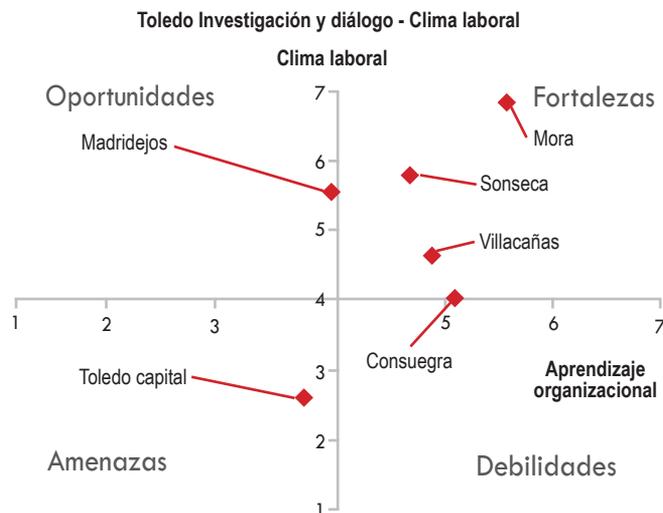


Figura 3.135. M.G.A. Toledo Aprendizaje en equipo - Clima laboral

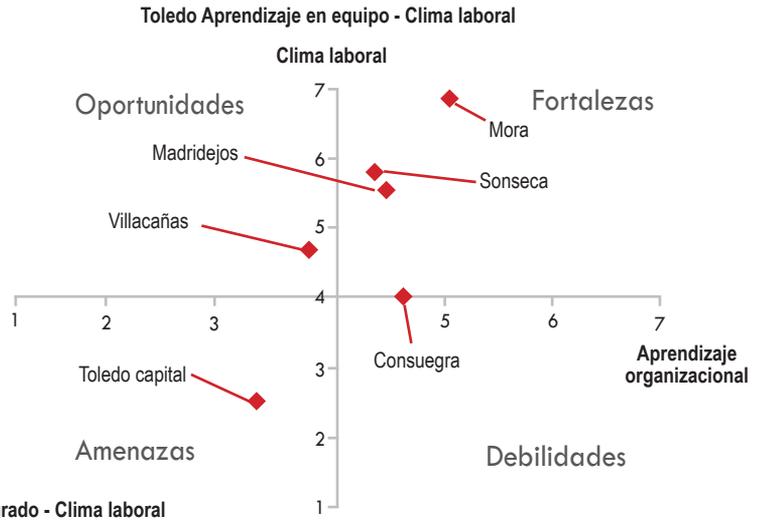


Figura 3.136. M.G.A. Toledo Sistema integrado - Clima laboral

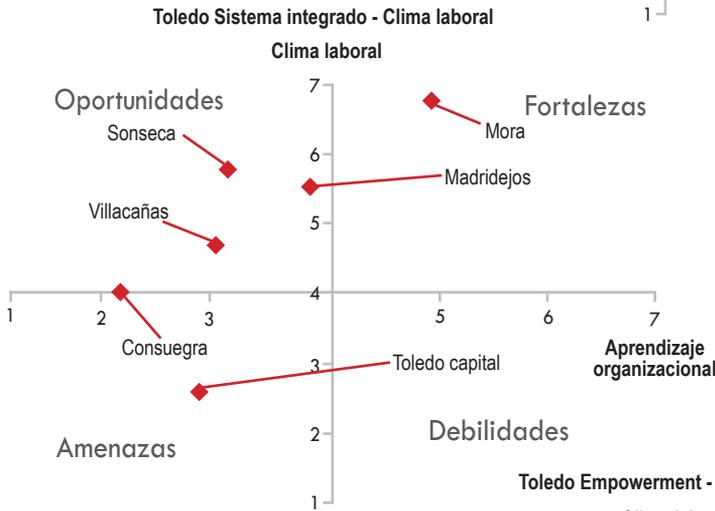
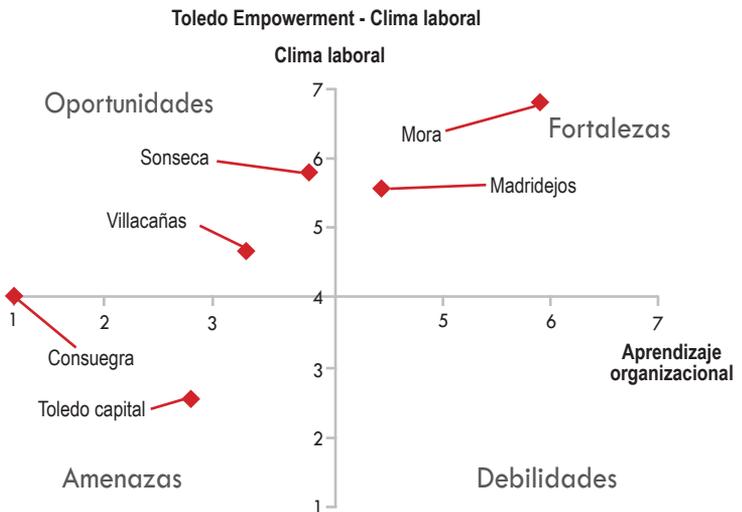


Figura 3.137. M.G.A. Toledo Empowerment - Clima laboral



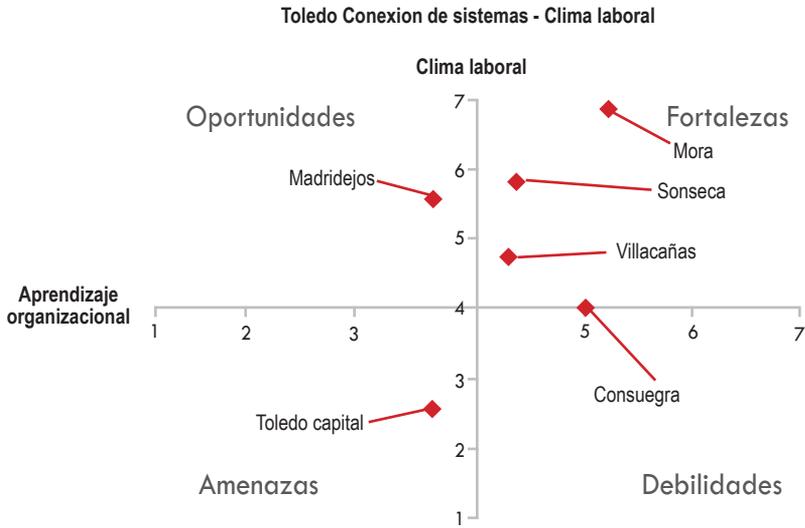


Figura 3.138. M.G.A. Toledo Conexión de sistemas - Clima laboral

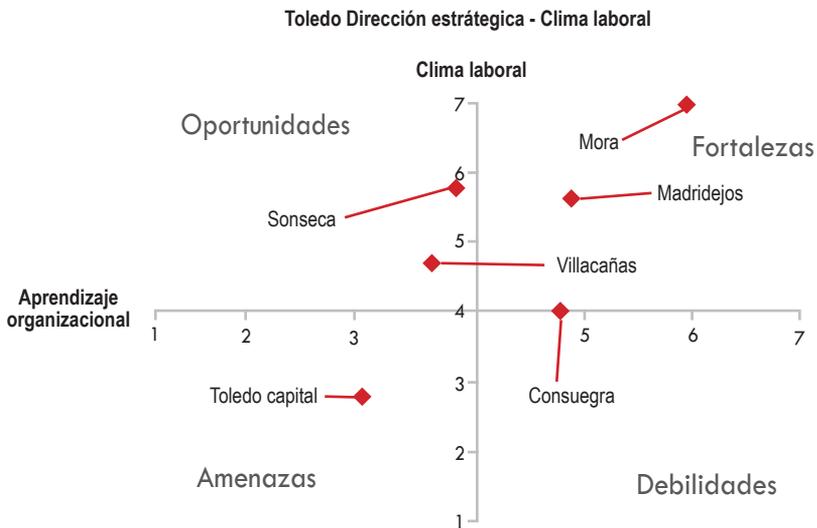


Figura 3.139. M.G.A. Toledo Dirección estratégica - Clima laboral

Una vez presentados los resultados gráficos de los valores obtenidos después de la aplicación de los instrumentos del Estudio 1(2011) (Dimensiones del Aprendizaje Organizacional) y del Estudio 2 (2011) (variable P23 de la Percepción de la Satisfacción del Clima laboral) se observa que los mismos se han presentando de forma que se pueda construir una visión con el objetivo de contribuir a las decisiones estratégicas que se adopten en la organización.

Este modelo presenta a través de la simulación, posibilidades que hacen más fácil controlar las líneas de actuación y la planificación de las evaluaciones pertinentes, a fin de alcanzar una mayor eficiencia y calidad en la prestación del servicio deportivo.

3

También facilita descomponer valores que en un primer momento se presentan como absolutos y que no facilitan entender como están influidos por diversos factores que se integran a la visión del todo.

Como construir estrategias de lecturas no lineales, de forma que al integrar otras variables, se enriquece la visión de la parte y del conjunto, haciendo una valoración más precisa y completa de las variables a las que se exponen las organizaciones en el que hacer cotidiano, desde el punto de vista relacional como desde el punto de vista del desarrollo del conocimiento.

Finalmente, la construcción de modelos individualizados permiten acercar conceptos generales, que hacen a la direccionalidad de directivas comunes que se ven interpretadas de forma no siempre adecuada, facilitando la acción de la planificación general (por ejemplo, objetivos provinciales del deporte) manteniendo una línea de coherencia y realidad. Proporcionando a todos, criterios de unificación que creen referenciales comunes y aceptados. Atendiendo a la diversidad y a la individualización, extremo este que aporta también un mejor control económico de los recursos y una especialización en la interpretación de los desarrollos de las personas.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez presentados los resultados de la investigación se pasa a la exposición e interpretación de los mismos. Con el propósito de hacer una exposición lo más clara posible de los datos obtenidos en el Estudio 1 (2011) y en el Estudio 2 (2011), las variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel de estudios, etc.) se presentan conjuntamente ya que son comunes a los dos estudios.

Las variables que integran los aspectos específicos de cada estudio se presentan de forma separada e independiente.

Expuestas todas las variables de ambos estudios (Estudio 1 Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y Estudio 2 Percepción de la satisfacción del clima laboral) se plantea la discusión del Estudio 3 donde se reflejan las consideraciones más relevantes de la propuesta del Modelo Gráfico de Análisis aplicado a la organización deportiva municipal, finalizando con la refutación de los objetivos e hipótesis de investigación planteados.

4.2. VALORACIÓN CONJUNTA DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DEL ESTUDIO 1 Y DEL ESTUDIO 2

Se analizan los resultados de 388 cuestionarios de trabajadores y gestores de 26 municipios (≥ 10.000 habitantes) pertenecientes a las cinco provincias de la Comunidad de Castilla-La Mancha.

De las cinco provincias que componen la Comunidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real aporta el 53,1% de las encuestas del estudio siendo los municipios de Daimiel y Tomelloso los de mayor participación con un 13,4% y un 12,9% respectivamente, seguido por la provincia de Albacete con un 15,7%, la provincia de Guadalajara aporta un 13,4% y la provincia de Toledo un 12,4% mientras que la provincia de Cuenca participa con un 5,4%.

En esta investigación se presenta la aplicación de un instrumento (Dimensiones del Aprendizaje Organizacional) usado por primera vez en las organizaciones deportivas municipales. No se ha encontrado en la literatura científica consultada referencias que hayan sido reportadas de anteriores investigaciones dentro del ámbito del deporte y sus organizaciones. Referente

a esta herramienta existen antecedentes sobre estudios referidos a actividades industriales, manufactureras, a Universidades, etc. pero no en el ámbito de las organizaciones deportivas municipales (Hernández y Watkins, 2003; Lien, Yang y Li, 2002; Mayorca *et al.*, 2007; Watkins y Marsick, 1993; Zhang *et al.*, 2004).

Se han encontrado escasas referencias de estudios sobre la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral en las organizaciones deportivas municipales. Por ello se ha considerado las líneas presentadas en otros estudios y sectores profesionales, de forma que se puedan relacionar los resultados obtenidos en esta investigación y darle un encuadre que permita entender cómo ha sido su desarrollo (Arteaga, 2003; Barral y Moral, 2010; Borra *et al.*, 2007; Cuadra y Veloso, 2007; García Tascón, 2009; Gallardo, 2001; Gamero Burón, 2005; Gómez, 2003; López, 2000; Martín del Burgo, 2004; Monllor y Gómez, 2002; Pastor, 2008; Sánchez Cañizares *et al.*, 2007) entre otros.

4.2.1. Variables Sociodemográficas

4.2.1.1. Variable Sexo

Del total de cuestionarios analizados, se obtiene que el 70,6% de los trabajadores son hombres y un 29,4% son mujeres, experimentando un aumento de los trabajadores con respecto al número de trabajadoras en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha (Gallardo, 2001; García Tascón, 2009; Gómez, 2003). Sin embargo Monllor y Gómez (2002) en el estudio realizado para la Región de Murcia plantean que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se había situado en porcentajes que evolucionaron hasta un 38,02% para el año 2001 desde un 29,94% que presentaban en el año 1996.

En el informe para el desarrollo humano (Naciones Unidas, 2005) se refleja el reconocimiento internacional de la necesidad de intensificar las medidas para mejorar la situación mundial de las mujeres que siguen en clara desventaja respecto a los hombres en acceso a sus derechos (igualdad ante la ley), recursos (igualdad de oportunidades) y representación (igualdad política).

Los valores obtenidos en esta investigación muestran un claro retroceso de estos objetivos, ya que las cifras presentadas son cercanas a las obtenidas a las del año 1996 (Monllor y Gómez, 2002).

La exposición a los estereotipos de género son pautas que definen las elecciones formativas y profesionales, priorizando la importancia que se da a los distintos roles a la hora de conformar

la identidad, resaltando lo que piensan del trabajo (fuera y dentro de él) según sean hombres o mujeres quienes desarrollan la actividad, influyendo también a la hora de la contratación y en los procesos de reestructuración y promoción (Naciones Unidas, 2005).

Precisamente en el 3º Objetivo de desarrollo del milenio (ODM, ONU, 2005) es donde se presentan las estrategias para eliminar las desigualdades de género e incrementar la autonomía de las mujeres para el año 2015. A su vez la Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres tiene como prioridad caracterizar las desigualdades de género en España.

Barral (2010) plantea que los avances sobre el conocimiento de la construcción cultural de la ciencia podrían servir como herramienta de cambio y reubicar las relaciones de poder, sin embargo refuerzan las estructuras de jerarquía y dominación, en alusión al discurso de la diferenciación y comportamiento sexual de nuestra especie.

Las organizaciones deportivas participan de dicho proceso, se observa que predomina el sexo masculino en casi todas las áreas, y fundamentalmente en área de la dirección y la gestión (98%).

Para su investigación, Pastor (2008) en el ámbito médico de la Generalitat de Catalunya, plantea que las formas de discriminación son tácitas y difíciles de detectar, inclusive para las propias mujeres. Siendo esto un fenómeno común. Observando que las relaciones de subordinación no se presentan con pautas explícitas o formales en contextos organizativos burocráticos.

A su vez Santos Ortega (1995) plantea que en un sistema patriarcal son evidentes las relaciones de dominio y subordinación que persiguen el control del sexo femenino, presentando la característica de que más que factores físicos y biológicos, como muchas veces se apunta, son por un lado las diferencias formativas, las diferencias en la evolución de la carrera laboral, los condicionamientos en la continuidad en el trabajo (debido a desigualdad de papeles en el grupo doméstico) y los hechos que perfilan las asimetrías fundamentales entre recorridos masculinos y femeninos en el trabajo.

En la Comunidad de Castilla-La Mancha se puede visualizar la tendencia de disminución de la presencia femenina en las organizaciones deportivas, para este estudio los resultados obtenidos hablan de una clara disminución de la presencia femenina en las organizaciones deportivas estudiadas, mientras que globalmente la mujer representaba en el año 2008 un (37,1%) esa cifra ha disminuido a un (28,9%) en año 2011. El informe del Instituto Nacional de Estadística

(Encuesta de Población Activa, 2010), demuestran que en la administración pública el empleo femenino ha crecido en los últimos años, dicho cambio originado después de la promulgación de la Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

4.2.1.2. Variable Edad

En relación a la variable edad en este estudio, el intervalo de edades de 18-25 años es el de mayor representación con un 23,7%. Este porcentaje indica la incorporación de un número mayor de trabajadores jóvenes a las organizaciones deportivas que han participado de este estudio. El 86,9% de los encuestados tienen edades comprendidas entre 18 y 49 años, con un buen balance entre los grupos de edades previstos. De las 388 encuestas obtenidas, 38 corresponden a trabajadores con edades entre 50 y 57 años (9,8%), y 13 corresponden a trabajadores con edades superiores a los 58 años (3,4%). En otras investigaciones se reportan resultados donde se presenta como el intervalo de edad más destacado el comprendido entre los 25-35 años, mostrando un claro descenso de la edad media de los trabajadores en las organizaciones deportivas de esta comunidad (García Tascón, 2009). Así mismo López, (2000) en su estudio en la Generalitat Valenciana ofrece datos acerca de la situación de la gestión deportiva en la administración pública cuyos resultados presentan un perfil de trabajador (gestor) con edades comprendidas entre 35 y 45 años.

En esta investigación en los municipios de Villarrobledo (15,4%), Bolaños de Calatrava (18,2%), Ciudad Real capital (20%) se encuentran los trabajadores de mayor edad (más de 55 años).

En Caudete (Albacete), el personal encuestado es mayoritariamente joven (18-45 años). Se observa que en los municipios de La Solana (Ciudad Real), Socuéllamos y Tarancón (Cuenca), Azuqueca de Henares (Guadalajara) el 50% de los encuestados tiene menos de 25 años. Lo mismo ocurre en el municipio de Mora, provincia de Toledo.

Estos datos están en consonancia al crecimiento representado por la evolución demográfica de la Comunidad de Castilla-La Mancha que en el decenio 1996-2007 incrementó su población un 2,3% según datos del Instituto Nacional de Estadística, (2010).

4.2.1.3. Variable Experiencia laboral

El 36,9% de los trabajadores de las organizaciones deportivas encuestados han desarrollado su actividad profesional dentro del ámbito de la misma organización, lo que indica que aportan conocimiento y formación específica por sus características a la organización que pertenecen. Estos datos coinciden con el inicio de las actividades de las organizaciones deportivas en Castilla-La Mancha que entre los años 1980 y 2000 comenzaron a ofrecer dicho servicio.

Registrándose la mayor frecuencia de aperturas de servicios deportivos en esta Comunidad (45) entre los años 1980-1990 (García Tascón, 2009).

Los municipios de Villarrobledo (Albacete), Valdepeñas (Ciudad Real), Cuenca capital, Toledo capital son los que aportan personal con más años de experiencia laboral (más de 10 años), en oposición a los municipios de Caudete (Albacete), Alcázar de San Juan, Daimiel, Manzanares y Socuéllamos (Ciudad Real) que aportan personal con menos años de experiencia laboral (menos de 1 año).

4.2.1.4. Variable Nivel de Estudios (Formación)

Aunque la mayor frecuencia con respecto al nivel de estudios de los trabajadores está representada por el nivel con titulación de estudios secundarios (42,5%), esta cifra es menor a la registrada hace 4 años (48,3%) (García Tascón, 2009).

Del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2011), se extrae que una de las principales debilidades observadas en el capital humano español es la baja proporción de titulados con formación de estudios secundarios no obligatorio sobre el total de la población, con relación a la proporción de los que tienen educación obligatoria. En otros países del entorno europeo la educación secundaria post obligatoria es concebida como un requisito mínimo para entrar con ciertas garantías en el mercado laboral y disfrutar de todos los derechos y ventajas que ello conlleva, un 22% de la población española tiene una formación secundaria no obligatoria, mientras que en los otros países de la Unión Europea ese porcentaje llega a casi un 50%. Sin embargo esta tendencia cambia en relación a los titulados superiores que en el año 2010 alcanzaron los promedios europeos y el de los países de la OCDE (OCDE 2011).

En España la tasa de actividad de las mujeres con titulación secundaria es del 52%, siendo el porcentaje para los hombres de un 76% (INE, 2010).

Un 49% de las titulaciones universitarias de segundo ciclo en España están representadas por mujeres mientras que en otros países de Europa esos valores solo alcanzan a un 41%, sin embargo al tercer ciclo universitario (Doctorado) acceden solo un 36% de mujeres en España mientras que esas cifras llegan a un 58% para los países del entorno europeo.

En las organizaciones deportivas municipales estudiadas se aprecia un aumento de titulados superiores y diplomados, que en su conjunto se aproximan a un 40% del total de los trabajadores, mientras que lo reportado por García Tascón (2009) ascendía a un (29,1%) de titulados Licenciados y Diplomados. Disminuyendo también los trabajadores con titulación de

nivel de primaria siendo en la actualidad aproximadamente un 10% menor con respecto al referido estudio (22,6%) García Tascón (2009). Igualmente, planteado por Gallardo (2002) para el estudio en la Comunidad de Castilla-La Mancha.

Esto indica una mayor tecnificación de las organizaciones deportivas y un aumento de la demanda de trabajadores con mayor especialización. Debido por un lado a las nuevas demandas de los usuarios y a la búsqueda de un servicio de mayor calidad en un mercado de trabajo nutrido por trabajadores formados en las diversas disciplinas de las diferentes especialidades que presenta el deporte y la actividad física, como también a la opción de diferentes formas de gestión de los servicios deportivos (Gómez, 2003).

4

Un 42,2% del total de los participantes de este estudio tienen la titulación de técnicos deportivos, junto a un 42,7% que poseen otra preparación específica, estando relacionada ésta, con estudios de ofimática, cursos de prevención y riesgos laborales y cursos de técnicas de primeros auxilios y reanimación.

4.2.1.5. Variable Años trabajados en la organización (Antigüedad)

Con respecto a la antigüedad, un 24,7% son trabajadores con más de 12 años en la organización, lo que coincide en cifras con respecto al grupo de trabajadores con mayor experiencia laboral. Se interpretan estos datos como que los trabajadores implicados de las organizaciones deportivas tienen una estabilidad laboral importante, estos trabajadores se incorporaron a estas organizaciones antes del año 2000 (García Tascón 2009). Un 19,3% de los encuestados tienen una antigüedad de 2-3 años, un 18,3% 4-5 años y un 10,1% son trabajadores con menos de un año en la organización.

4.2.1.6. Variable Departamento donde trabaja

Se presentan diferencias con respecto al departamento que pertenecen los trabajadores. Los departamentos de dirección y gerencia están básicamente integrados por hombres. Se logra una participación balanceada de profesores y personal de mantenimiento y limpieza. El personal femenino de administración encuestado muestra una participación proporcionalmente superior (24,6%).

El departamento de dirección y gerencia representa un 10,3% del total de los trabajadores, encontrando que un 98% de las organizaciones está dirigida por gestores del sexo masculino y un 2,0% de las organizaciones aproximadamente están dirigidas por gestores del sexo femenino, estos resultados difieren de los reportados por García Tascón (2009) en una variación de aproximadamente un 10% de aumento del número de gestores hombres en esta investigación.

El departamento de monitores en este estudio es el más numeroso con un 50,8% del total de trabajadores, la cifra reportada en el estudio de García Tascón (2009) fue de un 43,1%. Esta variación (7,7%), reforzaría la interpretación de la incorporación de personal más formado y técnicamente mejor preparado, atendiendo a la demanda de nuevos servicios de mayor especialización (Gómez, 2003).

Coronel, Moreno y Padilla (2002) plantean que la teoría organizativa ha aceptado y continúa aceptando una ideología y valores esencialmente masculinos y las cuestiones relacionadas con el papel de las mujeres ha estado prácticamente ausente en el discurso sobre la organización o bien han sido tratadas como irrelevantes.

Según datos de la Encuesta de Población Activa (INE), en el cuarto trimestre de 2010, se constata que la evolución del acceso a puestos de dirección de las mujeres es muy positiva, especialmente en la administración pública. Debido fundamentalmente al impacto de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

La mujer está presente en una media de 28,9% en los órganos directivos de la Universidad Española, aunque 20 Universidades públicas se encuentran por debajo del mínimo óptimo (25%) y 27 Universidades están por debajo de la media mencionada (28,9%). Destacar que 16 Universidades se ajustan a una composición paritaria en la formación de los equipos rectorales.

En el último trimestre de 2010 (INE, 2010) se constata que el porcentaje de mujeres con altos cargos en la administración pública y en empresas de más de diez asalariados era del 35,2% y el de cargos de gerencia en empresas de menos de diez empleados, del 30,6%.

Gómez (2003) plantea para la Generalitat Valenciana que en municipios de más de 10.000 habitantes, se reporta que la proporción de mujeres que acceden al ámbito de la dirección y la gestión se reduce a menos del 4%, llegando a una cifra de aproximadamente del 29% para municipios de más de 50.000 habitantes. y del 17% aproximadamente para municipios de una franja de 15.000-40.000 habitantes.

Sin embargo la presencia de las mujeres en las organizaciones privadas es inversamente proporcional al tamaño de la organización, a mayor tamaño menor presencia, hecho constatado en el número de presidencias y consejos de administración de las empresas del Ibex 35.

Hernando (2003) pone de manifiesto en su estudio que estas diferencias atienden a que en los sistemas donde no se elige exclusivamente por mérito sino en los que intervienen también la confianza, las redes sociales y los lobbies, las mujeres tienen menos recursos ya que tienden a participar menos que los hombres, con una tendencia que va haciendo disminuir dicha distancia.

La consecuencia que la mujer este apartada de la equidad en la distribución de cargos en el mercado laboral señala Artazcoz (2008) se traduce en que las mujeres no solo ocupan lugares de menor responsabilidad que los hombres y por lo tanto, menos remunerados, sino que tienen también menor control sobre su trabajo, representando un peaje no solo profesional, sino personal en términos de calidad de vida y salud.

El informe del INE (2011) muestra que la tasa de actividad masculina en España apenas se ha movido en los últimos 25 años, pasando de un 70,5% en 1986 a un 68,3% a finales de 2010. En este mismo período la mujer se ha incorporado masivamente al mercado laboral, alcanzando las mujeres solteras una tasa de actividad laboral similar a la de los varones solteros, mientras que esos valores se distancian en las mujeres casadas con respecto a los hombres casados; señalar que estas diferencias como tendencia tienden a disminuir poco a poco.

Bouza-Mera (2011) plantea que para la Comunidad Autónoma de Andalucía los porcentajes de mujeres con una actividad profesional autónoma han evolucionado en tasas de aumento de más de un 10% con respecto a 2004, y a pesar de estos cambios no se han visto reflejados en la proporción de mujeres emprendedoras en los puestos de dirección con respecto al de los hombres.

En investigaciones realizadas para conocer las relaciones entre satisfacción laboral y el grado de importancia de la tarea desarrollada, muestran que mayor satisfacción laboral conlleva mayor importancia del trabajo (Donoso *et al.*, 2011).

Según un informe del Ministerio de Igualdad (2008) algunos datos reflejan la situación laboral de la mujer en España, éste muestra que las mujeres representan el 51% de la población, del que el 41% es el porcentaje de la población activa, esta cifra está por debajo de la media europea que es de un 48%, alcanzando un porcentaje del 58% en países como Dinamarca, Suecia y Finlandia.

Toribio Muñoz (2001) plantea que el empleo femenino se acerca al masculino en el sector público pero no ocurre lo mismo en las empresas privadas en las que parece haber mayores retenciones, incluso las diferencias en el número de contratación, presentando porcentajes que van de un 63,5% para los hombres y 36,5% para las mujeres.

4.2.1.7. Variable Nivel de preparación técnica

La variable nivel de preparación técnica indaga a cerca de cuantos trabajadores presentaban alguna titulación específica a parte de la titulación requerida para el puesto de trabajo que ocupaba, o si aportaba otra preparación técnica específica que utilizaba en la tarea que

desempeñaba. Existen diferencias entre hombre y mujeres, siendo superior el porcentaje de técnicos deportivos masculinos (78%) del total de técnicos deportivos encuestados y un 22% los técnicos de sexo femenino. Los graduados de master un 4,4% son hombres y un 1,8% son mujeres. El personal con postgrados, un 2,2% son trabajadores hombres, mientras que un 0,9% mujeres.

González Tirados (1993, 2004) en su investigación demuestra que las mujeres obtienen mejores resultados académicos y presentan más preparación que los hombres cuando se presentan al proceso de selección de determinados puestos de trabajo. Así mismo y en referencia a los cargos directivos, mantiene que gestionan mejor a las personas, controlan el tiempo y son firmes en la toma de decisiones además de ofrecer una mayor capacidad para organizar.

García Ferrando (1999) plantea que salvo la reproducción, en el resto de las tareas socialmente necesarias, la diferencia entre actividades masculinas y femeninas no corresponde a nada que pueda denominarse natural o biológico.

Bouza Mera (2011) plantea para la Comunidad Autónoma de Andalucía que el porcentaje de mujeres con estudios universitarios asciende a un 24% del total de mujeres activas laboralmente y que un 19% tiene estudios técnicos, siendo mayor el porcentaje de mujeres que de hombres, aun experimentando crecimiento el ámbito de los hombres.

Esto indica que la incorporación de las mujeres al ámbito laboral es cada vez más técnico y de mayor formación (Gómez, 2003), mostrando un perfil de mayor especialización para competir en un mercado laboral cada vez más exigente y que requiere perfiles más especializados y técnicos.

4.2.1.8. Variable Tipo de contrato

La situación laboral estable con contrato fijo-indefinido es mayoritaria en trabajadores encuestados de Albacete (75%), Toledo (68,15%) y Guadalajara (50%). En Ciudad Real y Cuenca el 60% de los trabajadores encuestados tiene un contrato laboral eventual.

Estas cifras contrastan con las obtenidas por Gómez (2003), para el colectivo de gestores de la Comunidad Valenciana que reporta un 39,6% de personal con contrato laboral fijo, un 22,6% de trabajadores con contrato eventual laboral, un 22,6% de funcionarios de carrera y un 5,7% de funcionarios interinos.

Estos resultados obtenidos en la variable edad presentan un aspecto de confrontación en las correlaciones correspondientes, donde se determina una relación directa entre la variable tipo

de contrato y la variable antigüedad. Se observa que a mayor edad contratos fijos-indefinidos y a menor edad contratos laborales eventuales. Los trabajadores que tienen contrato laboral a tiempo parcial manifiestan una mayor percepción de satisfacción del clima laboral.

La percepción de la satisfacción del clima laboral está relacionada con la antigüedad de forma negativa, a menor antigüedad mayor satisfacción laboral.

En la cultura laboral en España el acceso al funcionariado tiene una fuerte arraigo, que lleva a no considerar otras alternativas que faciliten tanto el ingreso a un primer trabajo como a cambios que provoquen desplazamientos dentro de la propia organización.

4

La participación de trabajadores con contrato fijo predomina en los municipios de Albacete, en Ciudad Real capital (90%), en Valdepeñas, en Cuenca capital (83,3%), en Guadalajara capital, (80%), en Toledo capital, Madridejos y Consuegra.

En Ciudad Real y Cuenca participan mayoritariamente trabajadores con contrato eventual encontrándose los mayores porcentajes de trabajadores eventuales fundamentalmente en municipios de Socuéllamos, Tomelloso, Villarrubia de los Ojos y Tarancón.

Para enfrentar la incertidumbre actual que condiciona las relaciones en la organización y pauta el clima en las mismas es necesario ampliar los conocimientos y las respectivas preparaciones acordes a las demandas del puesto de trabajo.

Gamero Burón (2005) plantea que el grado de seguridad laboral (que se deriva del tipo de contrato que une a las partes) tiene sobre el conjunto de factores que determinan la satisfacción laboral mejores indicativos cuando el contrato es fijo, es decir una vez que el trabajador tiene las garantías de que su relación con el empleador va a mantenerse con plazo indefinido, como también plantea que los contratos temporales tiene efecto negativo sobre el bienestar de los trabajadores y en particular sobre el colectivo de los varones. Deteriorando la satisfacción del colectivo masculino, pero no el femenino. Así mismo hace notar que en los últimos años este tipo de contrato (Contrato temporal) puede evitar algunas inflexibilidades del mercado donde existen costes potenciales en términos de calidad de los empleos que se crean (Gamero Burón, 2007).

Motellón y López-Bazo (2006) plantea que una de las consecuencias inmediatas del abuso de la temporalidad son entre otras: 1- la dificultad en la adquisición de capital humano, 2- la inestabilidad de los individuos en las diferentes facetas y 3- la volatilidad del empleo.

Para el estudio a nivel nacional de la población realizado por Instituto Nacional de Estadística (2010) solo el 11% de las mujeres y el 8% de los varones manifiestan tener contrato a tiempo

parcial por deseo. El 55% de las mujeres y 69% de los varones declaran tener un contrato a tiempo parcial por que no han encontrado uno a tiempo completo (INE, 2011). En el caso de las mujeres lo hacen porque tienen que atender a niños y entre otras actividades las obligaciones familiares y esto sucede principalmente en mujeres comprendidas entre los 30 y 44 años de edad (Motellón y López-Bazo, 2006).

Ribón Seisdedos (2011) afirma que la temporalidad en el empleo en España es alta. Uno de cuatro asalariados y asalariadas tiene contrato temporal habiendo una gran brecha entre jóvenes y adultos. En el año 2010 un 5% de los varones y un 13% de las mujeres asalariadas trabajaban a tiempo parcial. Ese indicador nos muestra que para cada 100 trabajadores que trabajaban a tiempo parcial, 21 eran hombres y 79 mujeres. Fernández Kranz y Rodríguez-Planas (2010) observan que la contratación a tiempo parcial será una medida eficaz si se integra en una reforma laboral que permita suprimir la fuerte dualidad de nuestro mercado de trabajo y que facilite la transición de contratos de tiempo parcial a tiempo completo.

Según lo reportado por Bardasi y Francesconi (2003) y Booth *et al.* (2002) para el estudio de trabajadores británicos, donde se plantea que se lograba mayor satisfacción del clima laboral para trabajadores con contrato fijo, y en iguales condiciones reporta Green, Preston y Janmaat (2006) para trabajadores de Alemania Occidental. En estos términos también reporta Gamero Burón (2007) en su investigación para España.

Otros autores han relacionado la asociación inversa entre la satisfacción laboral y el nivel de expectativas del individuo, relacionado con el género, la edad y el nivel educativo (Clark, 1997; Clark y Oswald, 1996). En otro estudio se plantea que la inseguridad percibida por los trabajadores ante las perspectivas de características del tipo de contrato afecta de forma negativa a los comportamientos innovadores, a las capacidades de aprendizaje y al compromiso organizacional (García Rivera, Mendoza Martínez y Puerta Sierra 2012).

4.2.1.9. Variable Jornada laboral

En referencia al tipo de jornada laboral que predomina es la jornada intensiva en participantes de la provincia de Albacete (77%) en los municipios de Albacete capital y Villarrobledo, en la Provincia de Toledo (70,2%), en la provincia de Cuenca (50%) fundamentalmente los trabajadores de Cuenca capital, en Alcázar de San Juan, Ciudad Real capital, Socuéllamos y Guadalajara capital.

En la provincia de Ciudad Real, la provincia de Guadalajara y el municipio de Caudete (Albacete) alrededor del 70% de sus trabajadores encuestados tiene jornada laboral parcial.

El municipio de Daimiel (Ciudad Real muestra la mayor frecuencia de trabajadores con jornada laboral parcial 88,5%).

En el estudio de García-Tascón la distribución de trabajadores con jornada laboral intensiva y la jornada laboral parcial presenta una distribución equitativa (46,5% jornada laboral intensiva y 53,5% jornada laboral parcial).

4.2.1.10. Variable Puestos de trabajo ocupados desde el ingreso en la organización

Respecto a los puestos de trabajo ocupados en la organización desde su ingreso en la misma, un 69,0% ha ocupado menos de 2 puestos de trabajo en la organización, cifra (69,4%) muy cercana a la reportada en la investigación de García-Tascón (2008). Guadalajara con un 71,2% presenta el mayor porcentaje de trabajadores con más puestos de trabajo ocupados en la organización y Albacete con un 68,9% la de menor porcentaje. El municipio de Tarancón (Cuenca) aporta al estudio el mayor porcentaje de trabajadores que han ocupado más de 10 puestos (20%), cifra que difiere del estudio mencionado anteriormente (García Tascón, 2009), cuyo resultado fue de 3,9%. Se puede afirmar que predomina en la muestra la participación de trabajadores que han ocupado pocos puestos en la organización (hasta 5 puestos). Mientras que García Tascón reporta que 1,3% del total de los encuestados en su estudio habían ocupado entre 6 y 10 puestos de trabajo en la organización.

La actual crisis económica impacta de forma importante en el apartado de personal y en el referido a las contrataciones, las nuevas directivas de futuras líneas de gestión y la aplicación del Real Decreto Ley 20/2011 de 30 de diciembre propician un cambio de modelo que desde los responsables directos en cada una de las provincias respectivas de la comunidad se están aplicando, generando determinadas conductas que responden a situaciones temporales y coyunturales, acentuando diferentes líneas de actuación de las organizaciones deportivas estudiadas.

4.3. ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

El cuestionario de las dimensiones del aprendizaje organizacional, es un instrumento que fue diseñado para evaluar las actividades de aprendizaje en las organizaciones (Watkins y Marsick, 1993).

Diferentes estudios han adaptado y usado para determinados países y actividades este instrumento (Hernández y Watkins, 2003; Lien, Yang y Li, 2002; Mayorca et al., 2007;

Yang *et al.*, 2004; y Zhang *et al.*, 2004;). Para el contexto de las organizaciones deportivas municipales fue usada por primera vez en esta investigación y se aplicó en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Los resultados son indicativos de una mejor preparación para aprender y vehicular los conocimientos. Procurando que las organizaciones aprendan, además de generar esquemas de orden y establecer la forma de registrar esos aprendizajes adquiridos, condición indispensable para que la organización se transforme en una organización que aprende (Aramburu, 2000).

Garzón Castrillón (2008) observa que la capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje constituyen las dimensiones representativas.

Con respecto a la correlación entre las dimensiones del aprendizaje organizacional (específicas del estudio) y las variables socio-demográficas de la población estudiada, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de las dimensiones del aprendizaje organizacional según el género del encuestado, la edad y el nivel de preparación (estudios), características que coinciden con lo reportado por Mayorca *et al.* (2007) en su investigación para el ámbito universitario [Universidad Central de Venezuela, Caracas (Venezuela)] y Aramburu (2000) para su investigación llevada a cabo en la Universidad de Deusto, Navarra (España) ambas investigaciones para el ámbito de formación de cuadros medios de gestión o postgrados y facultades de la propia universidad.

4.3.1. Análisis de los principales resultados de la investigación

En relación a las variables V1-V32, en el análisis descriptivo, vemos que solo dos variables son valoradas con el máximo valor 7 (siempre) la variable V11 (En mi organización se trata a las personas con respeto) y la variable V14 (En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias), mientras que 24 de las 32 variables han sido valoradas con un valor 5 (generalmente), las variables V1, V2, V3, V7, V8, V9, V10, V12, V13, V15, V16, V18, V19, V20, V21, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, valor que indica una frecuencia de cumplimiento del argumento que expresan las variables estudiadas. Solo una variable ha sido valorada con valor 4 (A veces) la variable V5 (En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender), cinco variables han sido valoradas con valor 2 (Poco frecuente) la variable V4 (En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación), la variable V6 (En mi organización

se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo), la variable V17 (En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo), la variable V20 (En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado) y la variable V23 (En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación) y una sola variable ha sido valorada con valor 1 (nunca) la variable V22 (En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada). Estos resultados contrastan con otros reportados (Fernández y Álvarez, 2007; Mayorca, et al., 2007) donde la valoración referente a la institución desde la perspectiva de los aprendizajes fueron evaluados muy bajos, siendo la categoría que mas veces se repitió la de pocas veces, recordando que dichos estudios fueron realizados en unidades académicas universitarias tanto privadas como públicas.

Desde el punto de vista de las medias y sus respectivas desviaciones típicas se obtienen valores por encima de 4 (A veces) con desviaciones típicas entre 1,261 y 1,854 en todas las variables, excepto en seis que obtienen puntuaciones que van de 3,24 a 3,62, es decir por debajo del valor de referencia 4 (A veces), estas variables presentan una desviación típica entre 1,746 a 2,086. Esta valoración difiere de los reportados por la investigación de Fernández y Álvarez (2007), donde un 50% de los participantes estuvo por encima del valor de 4,7. En esta investigación (2012) la variable V3 con un valor de 4,94 es la variable mejor valorada (En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender) con una desviación típica de 1,427, indicando un valor muy alto.

4.3.1.1. Correlación de las variables V1-V32 en relación a las variables sociodemográficas

En la correlación de las variables V1-V32 en relación a las variables sociodemográficas podemos citar como relaciones significativas con respecto a la variables sexo a la variable V25 (En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo), indicando que el sexo no influye significativamente en las respuestas dadas a las variables del cuestionario de las dimensiones del aprendizaje organizacional.

A su vez la correlación de las variables V1-V32 con relación a la variable edad se observa que indican que el criterio está dividido, como tendencia general, existe una relación inversamente proporcional: a medida que la edad aumenta el criterio de valoración de las variables es menos favorable. Watkins y Marsick (1999) afirman que cuando una organización no genera conocimiento esto va en detrimento de los trabajadores y propicia una actitud de alejamiento acerca del compromiso y la búsqueda de satisfacción laboral, encontrando que a más años trabajados los indicadores de satisfacción laboral se ven deteriorados y disminuidos Estas autoras reportan para otro estudio referido a la educación para adultos, que estas conductas

se reflejaban en abandonos y pérdidas de la continuidad de los estudios realizados hasta ese momento por los estudiantes.

En relación a la variable nivel de estudio se observa que el grado de asociación de esta variable con las variables V1-V32 solo se relacionan significativamente la variable V29 (En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación) y la variable V31 (En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización), variables que indican el cumplimiento del aprendizaje compartido y acceso a las mismas oportunidades.

Sin embargo de las variables valoradas con valor 2 (Poco frecuente) se encuentra que la variable V4 (En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación) esta consonancia con lo expresado por Krücken (2003), Hodson y Thomas (2003), que plantean que los datos solo comunican el discurso y no el comportamiento real, entendiendo que si hubiera cambios, estos serían superficiales, y de esa forma no se lograrían cambios significativos y modificación de estructuras cognitivas en la organización. Observando conductas estereotipadas y jerarquizadas con comportamientos estructurados y cerrados, requiriendo una adecuación y la propuesta de creación de conductas empáticas y desempeños pro-activos.

Si se relacionan los resultados de este estudio con los obtenidos en el estudio de García Rivera et. al., (2012) sobre comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México, donde se afirma que el aprendizaje organizacional mejora el desempeño de los trabajadores, debido a que el personal es consciente de que el trabajo en equipo mejora el desempeño general, beneficiándose de las ventajas de realizar las tareas de forma diferente y con resultados distintos. Obteniendo en la citada investigación que un 33% de los trabajadores pensaban que en dicha organización no se fomentaba el trabajo en equipo.

Hernández Flores, Sánchez Reina y Mejía Castillo (2010) plantean al respecto, que ver a las organizaciones como –culturas– donde hay un sistema de significados compartidos entre los miembros, es un fenómeno que poco a poco ha ido cobrando importancia dentro del ámbito de las organizaciones y las empresas.

Farrel y Macondo (2004), intentaron integrar aprendizaje adaptativo o de simple bucle (aquel que no produce modificación alguna, solo adaptación circunstancial al problema) con aprendizaje organizacional o de doble bucle (aquel que sí produce cambios, tanto en la percepción como en la perspectiva individual y colectiva del problema en la organización), llegando a la conclusión

de que los aprendizajes de simple bucle son negativos sobre tres elementos de la orientación hacia el aprendizaje: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura de ideas, no así el de doble bucle que lo hace en forma opuesta, siendo positiva la perspectiva que adoptan los trabajadores.

Desde la perspectiva del concepto de los aprendizajes organizacionales se puede interpretar, a partir de los resultados de las encuestas realizadas en las diferentes provincias y municipios, que la dimensión Investigación y dialogo recibe una valoración superior a todas las demás. Esta unidad de criterio, (4,61, en una escala de 1-7), tanto de las provincias, como de los municipios que participaron, se interpreta como que hay un reconocimiento implícito en la importancia de esta dimensión. Sin embargo, dicha importancia no se ve confirmada con la valoración dada a otras dimensiones del cuestionario, en particular, las dimensiones de Aprendizaje continuo con un valor de (3,96 en una escala de 1-7) y la dimensión de Aprendizaje en equipo con una valoración de (4,33 en una escala de 1-7), las tres dimensiones están consideradas como las dimensiones relacionadas con los aprendizajes en el ámbito individual, no provocando los aprendizajes grupales, necesario, para el crecimiento dirigido a la organización. No solo es necesario aprender, sino que compartir el conocimiento provoca la creación de nuevos significados que producen crecimiento, tanto a nivel de la organización como de los individuos que participan.

Estas diferencias podrían demostrar que solo se actúa en el ámbito de los aprendizajes de simple bucle.

No basta con ser un conjunto de personas relacionados entre sí funcionalmente; dichos personas han de poseer una cualidad en común que, sin perder su autonomía, cree una interacción tal que no deje aislado a ningún integrante (Calonje, 2008).

Ante la nueva perspectiva económica presente y atendiendo al deterioro de las condiciones del mercado laboral actual en España, es necesario considerar sobre todo los responsables del departamento de los Recursos y las Personas, o en su caso el gestor o director de la organización, tener en cuenta la pérdida potencial de trabajadores cualificados y adaptados a la organización, tomando alternativas que presenten un modelo de trabajo donde la visión está puesta en la totalidad de la organización y no solo en una parte de ella.

Por estos motivos es necesario insistir en formulas mixtas de uso de tiempo y propuestas de preparación, tanto desde la perspectiva del aprendizaje como del cambio del lugar y puesto de trabajo en la organización. Gallardo *et al.*, (2008) plantea que las características del departamento de los Recursos y las Personas están referida en una mayor proporción a la satisfacción y promoción laboral, a la formación, a la distribución del personal y selección del mismo, particularmente para el sector público.

En relación a la variable de nivel de preparación técnica, con respecto a las variables V1-.V32 se observa que el grado de asociación presenta una relación significativa las variables: V4 (En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación), la variable V11 (En mi organización se trata a las personas con respeto) y la variable V13 (En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario) difieren de forma importantes según sea el nivel de preparación de los trabajadores. Los que tienen preparación como técnicos deportivos, los titulados de master y los titulados con postgrados otorgan mejores calificaciones con respecto a los que tienen otra preparación. Pudiendo interpretar estos resultados como que en las organizaciones deportivas se premia a los mejor preparados, ya que son los encargados de dar respuestas inmediatas a los usuarios y a las necesidades demandadas.

Con respecto a la antigüedad y la relación con las variables V1-V32 se muestra que doce variables se relacionan significativamente, haciéndolo de forma negativa, es decir a medida que aumenta el tiempo de permanencia en la organización, la evaluación de los indicadores disminuye, como tendencia general.

Para este particular la teoría plantea que estos resultados se observan en organizaciones que ofrecen pocas oportunidades o recursos para generar conocimiento, pudiendo contar con tecnología apropiada pero no destinada a ese fin, las capacidades de sus trabajadores no están evaluadas ni registradas en bases de datos que permitan su actualización y su seguimiento, resultando muy difícil relacionar los desempeños de forma global en la organización.

Esto representa un desarrollo de los aprendizajes de grado individual y no organizacional. Cuando una organización según el criterio de Walkins y Marsick (1999) aprende, lo hace desde tres ámbitos interrelacionados, el individual, el grupal y el organizacional, pero esta secuencia no es posible sin una relación entre las partes, no habrá aprendizaje organizacional sin antes pasar por el aprendizaje individual y luego el grupal.

4.3.1.2. Hallazgos de la influencia del cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional en las provincias y municipios de la Comunidad de Castilla-La Mancha

Para la relación de las variables V1-V32 de los cuestionarios aplicados en las provincias que componen la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha se obtienen resultados que marcan diferencias para cada una de las provincias, observando pautas de diferenciación.

Las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo valoran por debajo del valor 4 (A veces) fundamentalmente las variables que están referidas por un lado a recibir el

apoyo económico y otros recursos para la formación continua, a la forma de premiar los mejores desempeños con respecto al desarrollo profesional aprendiendo y por otro, a la consideración y reconocimiento del alcance de los logros de los grupos o equipos de trabajo. Watkins y Marsick (1993), señalan como imperativo para que suceda aprendizaje en la organización, que se estimule el aprendizaje continuo y el aprendizaje en equipo, esto coincide con lo reportado por Mayorca *et al.* (2007) en la investigación llevada a cabo en la Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Estas variables valoradas por debajo del valor 4 (A veces) y pertenecientes a las dimensiones de aprendizaje continuo y aprendizaje en equipo, muestran pautas de la falta de estrategias definidas por las organizaciones mediante las cuales pueden generar procesos de aprendizaje y desarrollo. Poniendo en funcionamiento solo la teoría aprendida, pero no generando nuevos conocimientos.

Esta pauta es necesaria para que el conocimiento no quede estancado en los individuos que componen la organización, sino que sea transferida a toda la organización. La creación de estrategias es un sistema integrado, no una secuencia arbitraria (Mintzberg, 1999).

Las provincias de Albacete, Ciudad Real, Guadalajara y Toledo comparten una valoración por debajo del valor 4 (A veces) en las variables indicativas de crear sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y el esperado, la no creación de una base de datos donde figuren las habilidades de los trabajadores y la evaluación de los resultados obtenidos de los recursos invertidos en formación.

Estas variables representan la dimensión Sistema integrado, que es la dimensión que indica el esfuerzo que realiza una organización para lograr desarrollar y mantener sistemas de procesamientos de datos de manera eficiente y efectiva, además de compartir los aprendizajes con todos los integrantes de la organización, este apartado coincide con lo reportado por Mayorca *et al.* (2007). De esta manera indicaría que estas organizaciones al valorar estas variables por debajo del valor 4, no facilita el desarrollo de estrategias de seguimiento para compartir los aprendizajes en la organización.

Las provincias de Albacete, Cuenca y Toledo valoran por debajo del valor referencia 4 (A veces) las variables que están referidas a considerar los problemas del trabajo como una oportunidad de aprendizaje, la de implementar medios para generar una comunicación fluida y con intercambio de ideas usando diferentes medios, así como la de transmitir y comunicar los conocimientos aprendidos a toda la organización y la forma en que la organización incentiva a los trabajadores para que den respuestas a los problemas haciéndolo desde un punto de vista de la organización.

Estas variables que se integran en diferentes dimensiones, pero que por sus características se relacionan, ya que los resultados expresados indican que las organizaciones de Castilla-La Mancha se encuentran en un momento de aprendizaje organizacional caracterizado como aprendizajes de un bucle, o de simple recorrido (Argyris y Schön, 1996), que significa que atiende a las necesidades inmediatas sin replantear los supuestos que lo sustentan, cuando detectan un error, lo subsanan y continúan en el mismo esquema mental que estaban, no pudiendo establecer conexiones con el resto de la organización, y no facilitando que esa información al circular y ser discutida, facilite un nuevo esquema mental y un cambio de aproximación de la realidad creada.

Las provincias de Albacete y Toledo valoran por debajo del valor de referencia 4 (A veces) las variables referidas al reconocimiento de las personas que toman la iniciativa, al apoyo que brindan los líderes a los trabajadores para las diferentes oportunidades de adquirir aprendizaje y formación, a la participación del líder en la capacitación y formación de los trabajadores y a la búsqueda continua de esas oportunidades por parte del líder para toda la organización.

Las provincias de Cuenca y Toledo comparten una valoración por debajo del valor de referencia 4 (A veces) en la variable referida a la percepción que tienen los grupos o equipos de trabajadores de que las ideas generadas por ellos son tomadas en cuenta, es decir que el valor inferior a 4 coloca a estos grupos en una valoración de Nunca (1) a Ocasionalmente (3), entendiendo que estos colectivos no son consultados ni tomadas en cuentas sus aportaciones.

Las variables que integran la dimensión de Aprendizaje en equipo, están caracterizadas por el esfuerzo que hace una organización para conformar y mantener equipos de trabajo, haciendo hincapié en el aspecto colaborativo (Walkins y Marsick, 1993), ambas provincias (Cuenca y Toledo) valoran a esta variable por debajo del valor 4 (3,86 y 3,81 respectivamente) correspondiendo con la categoría “Ocasionalmente”, es decir que esta situación se da o no se da según determinadas condiciones.

Las otras variables por su pertenencia a la dimensión de Empowerment, dimensión que representa un proceso para crear una visión colectiva (Walkins y Marsick, 1993), nos muestran que ambas provincias (Cuenca y Toledo) están en valores que les dificulta alcanzar este desarrollo.

Finalmente las variables que forman parte de la dimensión de Dirección estratégica, dimensión que indica el grado en el cual los líderes utilizan de manera estratégica el aprendizaje para el logro de los objetivos institucionales. Los resultados evidencian las dificultades para generar un tránsito de la información de forma horizontal en toda la organización y de esa manera se mantienen estructuras de orden y funcionamiento vertical.

En la provincia de Albacete la variable referida a estimular la comunicación entre los diferentes niveles recibe una valoración por debajo del valor de referencia 4 (A veces) esta variable pertenece a la dimensión Investigación y diálogo, refleja el esfuerzo de una organización por crear una cultura de debate, de investigación, de realimentación e intercambio de opiniones e información (Watkins y Marsick, 1993). Mostrando que el valor asignado minimiza la importancia que se le da al diálogo y al intercambio, situación que demuestra la forma concreta de canalizar la experiencia y generar nuevos aprendizajes compartidos.

En la provincia de Cuenca las variables referidas a si las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación recíproca y a dedicar tiempo para crear lazos de confianza entre ellos, y la variable que plantea la libertad que tienen los grupos o equipos de adaptar sus objetivos según sea necesario, reciben valoraciones por debajo de 4 (A veces), estas variables pertenecen a la dimensión de investigación y diálogo y de aprendizaje en equipo, se observa que para los valores de dichas variables aun encontrándose muy cerca del valor 4, sugieren una revisión de los procedimientos internos de la organización. Lo que facilitaría el compartir y dialogar acerca de las dificultades encontradas.

Walkins y Marsick (1993) señalaban como indicadores de esta dimensión a la realimentación entre las personas, disposición de escuchar puntos de vista diferentes, interés por la opinión de los demás y clima de respeto mutuo. La dimensión de aprendizaje en equipo, tiene como indicadores al desempeño de equipos eficaces, demostrando colaboración en el equipo y obteniendo programas de incentivos por los logros.

En la provincia de Toledo la variable que indica si las personas que trabajan son capaces de identificar las habilidades que se requieren para futuras tareas, es la que recibe una valoración por debajo del valor de referencia 4 (A veces), representando parte de la dimensión de Aprendizaje Continuo, que establece el esfuerzo de una organización para que el aprendizaje se manifieste en todos sus miembros, tomando como indicadores la reflexión sobre los errores cometidos, forma de obtener los recursos necesarios para aprender, programar para incentivar el aprendizaje y concebir los problemas como oportunidades de aprendizaje; los valores de esta variable están muy cerca del valor 4, aun así, es necesario tomar en cuenta este resultado de forma que se faciliten los procedimientos de corrección y logro (Walkins y Marsick, 1993).

Estos resultados facilita entender porqué las medias de cada una de las provincias de Castilla-La Mancha representan los valores que se exponen en la *Tabla 5.1*. y se observa que aquellas provincias que han presentado el mayor número de variables por debajo del valor de referencia, valor 4 (Albacete y Toledo) se sitúan en una perspectiva poco beneficiosa hacia una cultura de los aprendizajes en sus respectivas organizaciones.

Tabla 5.1. Valor de Media global para cada una de las Provincias de Castilla-La Mancha para las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones deportivas municipales

Variable V1-V32	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Total Media Global
Media	3,83	4,61	4,06	4,38	3,89	4,15

De esta forma se puede ir integrando los diferentes niveles de análisis, provincial global, provincial por dimensión, municipal global y municipal por dimensión. Se expone a continuación la discusión de los resultados obtenidos por cada uno de los municipios estudiados.

Con respecto a los municipios de cada una de las provincias de Castilla-La Mancha se observa que la comparación de los valores que representan cada una de las dimensiones por separado del instrumento aplicado, de manera que presente una lectura más clara de cual es la situación en la que se encuentra cada una de las organizaciones de los diferentes municipios, lo que nos permite analizar las fortalezas o debilidades y observar el desarrollo de los niveles de aprendizaje en cada una de las organizaciones.

Extraer la máxima información de los indicadores y observar posibles tendencias, que permitan generar lecturas relacionales que produzcan correcciones más efectivas en relación al tiempo, provoca una simplificación de la gestión y su efectividad en la organización.

En la provincia de Albacete donde participan tres de sus municipios, en dos, Albacete capital y Villarrobledo presentan valores por debajo de 4, en 4 y 6 dimensiones respectivamente; indicando claramente que el valor de la media de la provincia es consecuencia de los valores de sus municipios, mostrando una clara dificultad en alcanzar un desarrollo común para lograr objetivos que sean propios y representativos de aprendizajes en sus organizaciones.

Los resultados muestran que no hay una línea común de desarrollo entre los municipios estudiados, el municipio de Caudete presenta unos resultados que se alejan de los otros dos municipios de la provincia, teniendo una media global para las siete dimensiones de 4,71 sobre un valor máximo de 7.

En la provincia de Ciudad Real donde participan 11 municipios, (Alcazar de San Juan, Bolaños de Calatrava, Ciudad Real capital, Daimiel, La Solana, Manzanares, Miguelturna, Socuéllamos, Tomelloso, Valdepeñas y Villarrubia de los Ojos), solo un municipio (Manzanares), presenta un valor global para las siete dimensiones del aprendizaje por debajo del valor 4, (3,59), los otros diez municipios presentan valores de media global que son superiores al valor 4, inclusive en algunos casos son superiores a 5, valor que corresponde a la categoría de Generalmente. Estos

datos, muestran un desarrollo diferenciado entre los municipios participantes, entendiendo esto como que los valores que se alejan del valor de 4 (A veces), producen una separación en las acciones comunes futuras a emprender, se observa que no hay una actuación en líneas similares, sino que se deja al arbitrio de cada una de las organizaciones sus desarrollos, aun perteneciendo todas a una misma provincia y brindando un servicio que tiene las mismas características.

En la provincia de Cuenca participan dos municipios, (Cuenca capital y Tarancón), en ambos municipios y para las diferentes dimensiones presentan valores inferiores al valor 4, Cuenca capital reporta seis dimensiones de las siete que integran la herramienta en valores que van de un mínimo de 3,17 para sistema Integrado a 3,96 en la dimensión dirección estratégica. Mientras que el municipio de Tarancón solo presenta un valor menor al valor 4 y lo hace también en la dimensión de sistema integrado.

Diferentes autores y en particular Watkins y Marsick (1993) señalan a esta dimensión como una verdadera alternativa donde la información no solo permanezca y sea útil a una parte de la organización y a sus integrantes, sino que además, se generen hábitos de seguimiento de los aprendizajes adquiridos o compartidos por toda la organización. Argyris y Schön (1978) plantean que no solo consiste en buscar una solución y de esa forma solucionar el problema, sino que también se debe aportar creatividad.

En la provincia de Guadalajara participan cuatro municipios (Alovera, Azuqueca, Guadalajara capital y El Casar), en todos y en algunas dimensiones encontramos valores de media que son inferiores al valor 4, que nos indican como se ha explicado anteriormente que estos resultados muestran una dualidad entre la teoría y la práctica, en consonancia con Levitt y March (1988), que argumentan el papel central que tiene la estabilización de rutinas, entendiendo esto como que las lecciones del pasado dominan la vida organizativa, concibiendo a la organización como un depósito de aprendizajes pasados, no considerando la incertidumbre como factor desestabilizador de las acciones cotidianas. Sin embargo Senge (1990) insiste en considerar un desarrollo desde la situación de una organización que está aprendiendo, señala que estas organizaciones necesitan esfuerzos, ya que se trata de cambiar comportamientos institucionales.

En la provincia de Toledo participan seis municipios (Consuegra, Madrideojos, Mora, Sonseca, Toledo capital y Villacañas), que se diferencian unos de otros por un marcado contraste entre los valores de cada dimensión. Todos los municipios tienen alguna dimensión con valores por debajo del valor 4, destacándose Toledo capital con todas las dimensiones por debajo del citado valor.

Estos valores muestran la dificultad de este municipio para encaminar las acciones de la organización para desarrollar un proyecto de aprendizajes, generando cambios permanentes

como también nuevos comportamientos individuales que al compartirlos podrán generar nuevos comportamientos colectivos, desde la comunicación y la creación de significados comunes (Senge, 1990). Este autor considera clave al pensamiento sistémico que actúa como conector de los elementos que interactúan.

Excepto el municipio de Mora, los demás municipios que participan (Consuegra, Madridejos, Sonseca, Toledo capital y Villacañas) presentan valores extremos en la dimensión de sistema integrado; como se explicó, esta dimensión representa el esfuerzo que realiza la organización para mantener sistemas de procesamiento de datos de forma eficiente, de manera de favorecer y desarrollar un seguimiento de los integrantes de la organización.

Esto indica que no solo no se arbitran estas medidas, sino que además no se las considera necesarias, por citar un ejemplo, los valores que presenta Consuegra van en esta línea (2,17), refleja el más alejado de el valor de referencia (valor 4).

Gallardo (2010) en las conclusiones de su ponencia Los nuevos retos de la gestión deportiva plantea la importancia de dotarse de trabajadores con capacidad de liderazgo y buena comunicación, aumentando la formación y generando un buen clima laboral, poniendo énfasis en la implantación de sistemas de calidad, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías y no descuidando el aumento de ingresos por toda las vías al alcance de la planificación.

En conclusión, es importante evaluar y entender el posicionamiento de cada provincia y de cada municipio según el análisis de las dimensiones del aprendizaje organizacional de las cinco provincias de Castilla-La Mancha. Aquellas organizaciones que presentan variables valoradas por debajo del valor umbral básico (valor 4) en una escala de 1-7 indica que mantienen condiciones para su desarrollo de forma de generar entidades creadoras de aprendizaje (Argyris y Schön, 1996). Esto contribuye de forma directa, ya no solo a la calidad de la prestación del servicio, sino también a que los logros sean compartidos, dichas acciones permiten redirigir y potenciar los aprendizajes, ya sean propios de una especialidad, ya sean generales de la organización potenciando el crecimiento en toda la organización y observando la evolución del referente en todas las partes que participan.

Se considera que cada una de las dimensiones representa un escalón de desarrollo en los aprendizajes organizacionales.

La provincia de Ciudad Real están por encima del valor medio de la Comunidad de Castilla-La Mancha, dichos resultados están en consonancia con el propio desarrollo de la provincia, tanto en el apartado de propuestas concretas de actividades deportivas, como de ampliación de la oferta de servicios para distintos colectivos. Esta provincia se sitúa en un lugar muy favorable para enfrentar un cambio de mentalidad acerca de incorporar un plan de aprendizajes para

el logro de una organización que aprende, ejecutando acciones para desarrollar y especializar sus propios mapas cognitivos, sus teorías y sus modelos mentales y de esa manera mejorar la toma de decisiones entre otras (Argyris y Schön, 1978).

Este instrumento aplicado a las organizaciones deportivas de la Comunidad de Castilla-La Mancha ha sido utilizado para toda la organización sin diferenciar puesto de trabajo, sexo ni edad, mientras que el mismo instrumento utilizado en otros estudios y en otras áreas fue aplicado a grupos determinados de trabajadores (gestores, coordinadores, gerentes, directores, etc. exclusivamente y de forma separada) interpretando los resultados obtenidos en esta investigación como datos que muestran organizaciones jóvenes en permanente expansión y desarrollo, sujeto a la incorporación de profesionales más formados y con mayor capacidad organizativa.

Todos los trabajadores de las organizaciones deportivas de las cinco provincias de Castilla-La Mancha coinciden en la máxima valoración de una variable, la variable V11 (En mi organización se trata a las personas con respeto) cuya lectura permite observar las conductas que representan a una sociedad que ha alcanzado un mayor nivel de educación y desarrollo y constatar la importancia asignada al vínculo, elemento fundamental para crear espacios de relación e inicio de caminos para construir significados comunes (Maturana, 2001).

Las variables peor valoradas están referidas fundamentalmente al seguimiento y aporte de las personas a la organización y también a como premiar a los grupos por sus conocimientos y resultados. Se observa que las organizaciones no arbitran medios para el seguimiento y desarrollo de la formación y reconocimiento de los implicados. Esto representa un desarrollo de aprendizajes para un nivel de grado individual y no organizacional.

Finalmente se asume que una organización en la que las personas incrementan continuamente su capacidad para crear los resultados deseados, se motivan nuevas tendencias de pensamiento y los colaboradores están dispuestos a aprender cómo aprender, resume la definición de una organización que aprende. Siendo esta la más adecuada para encontrar el crecimiento y el avance en la gestión y en los comportamientos, orientados al reto del nuevo siglo en las organizaciones deportivas municipales.

Varela (1994) plantea que sin prácticas de transformación que acompañen a los nuevos mapas de saberes reflejos como lo son aprender a aprender, conocer cómo se conoce y cambiar en el cambio, no será posible constituirse en seres que construyen mundos, seres abiertos a posibilidades, actores sociales que generan espacios que se alinean con la historia, produciendo transformaciones consecuentes donde al abrir un nuevo estilo de exigencia en el trabajo, en el ser social y la necesidad de una vida significativa, constituyéndose como preeminentes. Es

decir, definir los medios concretos para aprender a construir un espacio social de resonancia y generosidad, donde sea posible redescubrir una vida más plena.

4.4. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

4.4.1. Análisis de los principales resultados de la investigación

Jiménez Silva (2007), plantea que para el buen funcionamiento de una organización el factor imprescindible son las personas que trabajan y que las condiciones que acompañan el desempeño de las tareas se presenten de forma óptima, de manera que faciliten las relaciones y el desarrollo máximo del trabajo.

Para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, se ha seguido la propuesta de García Tascón (2009), utilizando el instrumento propuesto en la referida investigación llamado PSCLADE 23/6.

Se presenta la discusión de los resultados de los apartados correspondientes a las variables específicas del instrumento.

En esta investigación se obtiene un valor medio de 4,85 en la escala Likert de 1-7, siendo mayor este valor al obtenido por García Tascón (2009) que fue de 4,65; este valor ha mejorado en 0,20 décimas y representa una línea evolutiva y positiva, además permite seguir mejorando las respuestas a las necesidades de los trabajadores de los servicios deportivos municipales de Castilla-La Mancha.

Aparte de esta valoración global media evaluada como positiva, se indica que también se registran resultados muy favorables de determinadas variables con valoraciones de 6 y/ó 7 (máxima puntuación del instrumento), siendo las más destacadas las variables P1, P3, P7, P9, P10, P12, P13, P14, P16, P17, P18, P21, P22 y P23, sumando un total de 14 sobre 23 variables y que señalan las fortalezas de las organizaciones deportivas municipales según la opinión de sus trabajadores, mejorando en 1 variable más con valoración de 6 y/ó 7 con respecto a lo presentado en el estudio precedente de García Tascón (2009). Bandura (1986) observa que estas valoraciones son indicativas de individuos que tiene la capacidad de auto-eficacia.

Los valores desfavorables de 1 y/ó 2 (sobre una escala de 1-7) solo recayó sobre las variables P4 (Recibo información y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo),

la variable P5 (La organización ofrece oportunidades de promoción) y la variable P6 (La organización pone en marcha, programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral) indicando las debilidades de las organizaciones deportivas municipales. Esto da información a las organizaciones sobre aspectos en los que deben mejorar.

Burriel (1990) y Dorado (2006) indican que los datos obtenidos de estudios en poblaciones medianas y mayores, donde a pesar de tener diferentes realidades políticas, servicios deportivos, idiosincrasias propias, forma de gestión particulares, etc., son muestra representativa y de referencia para las poblaciones con menos de 10.000 habitantes.

De esta manera se puede afirmar que la muestra es representativa y es un indicador de la actual situación de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Estas debilidades encontradas en el presente estudio se relacionan de forma aproximada a las planteadas por Robles-García *et al.* (2005) para su estudio de variables relacionadas con la satisfacción laboral; donde plantea que las principales debilidades identificadas en el colectivo sanitario del hospital de Sierrallana Torrelavega (Cantabria) ha sido: a- la retribución, b- el conocimiento y la identificación con los objetivos y c- las posibilidades formativas, el reconocimiento y la comunicación interna.

Respecto al análisis de las variables que componen el cuestionario referidas a la percepción de la satisfacción del clima laboral (P1-P23) se indica que la media más alta correspondió a la variable P14 (La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales) y la que presentó el menor valor de media fue la variable P5 (La organización ofrece oportunidades de promoción).

En cuanto al factor formación, se confirma en este estudio que las variables que lo integran están más y mejor relacionadas con la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva. Cuando la organización enriquece el apartado de formación e innovación aumenta la satisfacción de los empleados (Gil Lacruz, 2004; Korman, 1978; Peiró y Prieto, 1996).

La variable P6 (la organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral) muestra la mayor frecuencia para el valor 5, mejorando en un punto con respecto al estudio de García Tascón (2009).

Mora (2008) afirma que una forma de evitar conflictos y problemas entre el trabajador y la organización es definiendo las funciones claramente y los logros que se espera que cumpla el trabajador, además de evaluar su desempeño como también facilitarle el apoyo necesario para el desarrollo de su actividad.

El comportamiento humano es complejo y valorar el efecto de los conflictos es un elemento necesario (Mora, 2008) y en muchos casos resulta positivo, ya que son indicativos de algún mal funcionamiento, favoreciendo dicho diagnóstico la posibilidad de reeditar un nuevo encuentro y desarrollo de crecimiento en búsqueda de nuevos significados compartidos (Maturana, 2009), extremo que plantea Bateson (1985) con el deuteroprendizaje (aprender a aprender).

Gamero Burón (2005) plantea que desarrollar los llamados planes de carrera individuales, constituye una acción estratégica que debe ser evaluada, ya que esto permite a las organizaciones recibir beneficios y ayudas fiscales en caso de poner en marcha las mismas dentro de la estrategia organizacional. Orientado desde el departamento de los Recursos y las Personas planes de formación y capacitación que favorezcan de forma puntual el clima laboral y la predisposición de los trabajadores a las diferentes formas de prestación y desarrollo.

Es necesario ante cualquier cambio facilitar los procesos de comunicación e información, necesario para el desarrollo de espacios de encuentro, de forma que los trabajadores y gestores participen aportando y reflexionando acerca de los objetivos, para obtener los mejores resultados en la toma de decisiones. Anticipando y conduciendo a todos los agentes involucrados en la solución y en las demandas planteadas a la organización, para que los diferentes profesionales asuman, acepten y participen en el proceso (Gamero Burón, 2005).

Según la encuesta de población activa Europea donde se integra la EPA española para el año 2005, casi un 10% de los trabajadores europeos habían realizado actividades educativas o formativas, mientras que ese porcentaje en España solo llegaba al 5%, advirtiendo de la necesidad de la formación continua, al menos para una convergencia real con el resto de los países del entorno europeo.

Del total de variables del cuestionario la variable que recibe el menor porcentaje de valoración con valor 6 es la variable P5 (La organización ofrece oportunidades de promoción) con 13,2%. Seguida de la variable P6 (La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral) con un 14% de la muestra.

La satisfacción laboral de las personas depende de la tarea y de su dificultad, es decir, producen estrés y ansiedad si son demasiado difíciles y si es repetitiva y demasiado fácil produce aburrimiento (Bandura, 1989).

Gamero Burón (2005) presenta la satisfacción laboral como una variable susceptible de ser introducida en los análisis económicos del mercado laboral, así mismo plantea que debe ser considerado a partir de la conceptualización de que el trabajo sea considerado un bien y no una penalidad necesaria para alcanzar poder de compra (Coriat, 2000).

Esto condiciona las expectativas de los individuos con respecto al trabajo, ya que la inestabilidad laboral y las posibilidades de promoción, tal y como son percibidas por el trabajador tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción laboral (Gamero Burón, 2005).

En esta línea plantea que la satisfacción laboral de los asalariados españoles está relacionada fundamentalmente a: 1- atractivo de la tarea, 2- estabilidad en el empleo, 3- dificultad para conciliar la esfera laboral con la familiar, 4- la percepción de que la recompensa monetaria recibida es injusta y 5- las relaciones con los jefes inmediatos. Afectando de forma menos importante el ámbito físico del entorno donde se desarrolla la tarea y el desajuste con la preferencia respecto a la carga de trabajo.

4

Así mismo de toda la muestra estudiada, sólo un 0,8% de los participantes en el estudio dan el valor más bajo de la escala (valoración 1) a la variable P17 (Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo).

Asumir que fomentar buenas relaciones y producir una comunicación adecuada entre departamentos de la organización ayuda a incrementar la motivación y la productividad hecho que influye directamente en la satisfacción laboral (Ardouin *et al.*, 2000).

El conocimiento de las metas y la respuestas a las expectativas de los trabajadores deben ser reconocidas por parte de la organización (González *et al.*, 2002). Uno de los aspectos que incrementa favorablemente el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización es entre otras el de favorecer el trabajo en equipo y la flexibilidad, promoviendo la cohesión de los diferentes niveles (Patarroyo, 2000).

De la Fuente (1994), plantea que el stock de capital humano tiene un efecto directo en el nivel de producción, relacionando no solo producción sino generando sinergias entre los menos preparados como también en la tasa de crecimiento tecnológico y esta a su vez en la tasa de crecimiento de la producción.

Sianesi y Van Reenen (2003) plantean que el aumento del nivel educativo de la población en un año incrementa el PIB per cápita entre un 3% y un 6%.

Controlar los factores que intervienen en el clima laboral es muy importante, al asumir esta perspectiva se observa que en el estudio precedente (García Tascón, 2009), los valores registrados para cada uno de los factores (Motivación, Formación, Supervisión, Seguridad, Recursos y Condiciones) integrados en la herramienta estuvieron valorados entre (4,08) a (5,02) y las respectivas desviaciones típicas

estuvieron entre (1,37) a (1,56), mientras que los resultados obtenidos en la actual investigación (2011) presentan valores que mejoran la valoración de cada uno de los factores situándose entre (4,22) a (5,29) con desviaciones típicas entre (1,23) a (1,56), indicando una menor cercanía de las opiniones de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. Es importante considerar las condiciones del entorno en las que se desarrolló esta investigación, que difieren sustancialmente de las que tenían las organizaciones en el año 2008, ya que comenzaba a percibirse los primeros signos de la crisis que al día de hoy persisten.

Con respecto al estudio comparativo de los municipios comunes, en ambas investigaciones podemos resaltar que disminuyen los trabajadores con titulación de nivel de secundaria-FP, aumentando los titulados con Diplomaturas y Licenciaturas. Este incremento puede coincidir con los trabajadores que en el año 2008 se encontraban realizando estudios superiores habiendo concluido los mismos en las fechas que se llevo a cabo esta investigación, permaneciendo en el centro y contribuyendo a este incremento. Lo que indica por un lado una mayor formación de los trabajadores y por otro el aumento de la profesionalización de los trabajadores en el entorno de las organizaciones deportivas municipales.

Se observa una disminución del número de trabajadores con menos de 2 años de antigüedad en la organización y los comprendidos en el rango de 2-9 años, aumentando los que tienen una antigüedad de mas de 10 años en la organización, estos datos refuerzan la hipótesis del envejecimiento de la población trabajadora y la estabilidad laboral en las organizaciones deportivas, aumentando también el número de trabajadores con edades comprendidas entre 36-45 años como los que tienen más de 55 años, disminuyendo en las restantes categorías.

Gallardo (2001) plantea la necesidad de afrontar nuevas fórmulas de gestión que lleven a la organización deportiva municipal a desarrollos de eficiencia y calidad buscando alternativas que permitan la mayor eficacia. En este sentido se comprueba que en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha han aumentado los contratos laborales eventuales alrededor de un 13,4%, disminuyendo los contratos fijos indefinidos, estos indicadores muestran cómo las organizaciones deportivas municipales, han experimentado cambios en afrontar nuevas fórmulas de gestión.

También se observa un aumento de los trabajadores con jornada parcial, disminuyendo casi un 12% los trabajadores con contratos a jornada completa. Los trabajadores del departamento de limpieza y mantenimiento disminuyen en un 46,7%, al igual que el personal de administración y atención al público que disminuye en un 42,1%. Estos datos muestran formas de administración y prestación de servicios que admiten otras formas de gestión, por ejemplo externalizando determinados servicios que ofrece la organización.

Después de cuatro años transcurridos desde que se aplicó esta herramienta de García Tascón (2009), y comparando ambos estudios, el mencionado anteriormente y el presente estudio (2011) se observa que las mayores diferencias se concentran en la disminución de los contratos fijos y jornadas laborales a tiempo completo, el aumento de la edad de los trabajadores y la incorporación de nuevas formas de gestión. La disminución de forma directa de trabajadores del departamento de limpieza y mantenimiento, debido fundamentalmente a la externalización de dicho servicio y la disminución de titulados con grado de Secundaria-FP, y el aumento de Licenciados y Diplomados, marcando una tendencia que empieza a incidir en nuevas fórmulas de prestación de servicios, generando espacios determinados a la gestión externa.

4

Considerando los resultados y las valoraciones expuestas del Estudio 2; sin duda plantean un gran reto tanto para los gestores deportivos de las organizaciones municipales, como para sus trabajadores. Entendiendo que los elementos que deben imperar han de ser la comunicación, el diálogo y la disposición de ambos para plantear estrategias de mejora que beneficien y satisfagan a ambas partes asumiendo la complejidad de los sistemas.

4.5. ESTUDIO 3. MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO A LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE CASTILLA- LA MANCHA

4.5.1. Análisis de los principales resultados de la investigación

Este modelo gráfico de análisis cuyo principal objetivo es el de facilitar las lecturas de los acontecimientos cotidianos que son los que construyen la realidad de las organizaciones, facilita y favorece la participación de los trabajadores en las diferentes perspectivas posibles resaltando la importancia del trabajo en equipo y la creación de futuro.

A modo de recordatorio los cuadrantes que se describen, son los que forman el modelo M.G.A. basada en la matriz DAFO (más información en el capítulo 2 Metodología), que está representando con dos ejes. El eje horizontal para las dimensiones del aprendizaje organizacional y el eje vertical para la percepción de la satisfacción del clima laboral. El modelo presenta una escala de 1 a 7 y estos ejes se cortan en los puntos definidos como medios que están representados por los valores 4/4 de cada uno de los marcadores.

Esta distribución define cuatro cuadrantes, el cuadrante de oportunidades que representa aquellas acciones donde la institución se pone en juego a partir de la percepción de los

elementos que le son nuevos y distintos, no rechazándolos, sino buscando entender la razón y consecuencia de su existencia. Generando espacios de crecimiento y aprendizaje continuo. Creando nuevas relaciones y comprendiendo su significado. Es siempre una acción externa a los individuos, se sitúa en la parte superior izquierda del plano.

El cuadrante de fortalezas que representa aquellas acciones donde la institución se apoya para generar un servicio de calidad basado en el control de las diversas situaciones y donde se producen aprendizajes que sostienen las acciones de eficiencia y eficacia. Permitiendo un fortalecimiento de los aprendizajes anteriores y facilitando la incorporación de los nuevos. Esta referido al individuo, a sus conocimientos y a su pro-actividad a favor de la organización se ubica en la parte derecha superior del plano.

El cuadrante de amenazas que representa aquellas acciones que provocan un bloqueo en las conductas habituales y una gran confusión, generando una discontinuidad a la acción de nuevos aprendizajes. Es una acción externa a los individuos que interactúan, representa el cuadrante inferior izquierdo del modelo.

El cuadrante de debilidades representa todas aquellas acciones que comprometen y hacen decrecer la eficacia hacia términos de compromiso serio de la organización. Acciones que generan discontinuidad en la acción cotidiana. Expresa las deficiencias de cada uno de los individuos que integran la organización, que por proyección se transforma en una característica del conjunto, se ubica en el cuadrante inferior derecho.

Para facilitar la lectura de estos resultados, se ha creado un punto (M), que se define: como el punto medio del sistema de ejes utilizados (correspondiente al valor 4 para cada uno de los marcadores), es decir el punto base que se utiliza como referencia para la lectura de los resultados obtenidos.

Y el punto V, es el punto que queda definido por el encuentro de los valores que representan los resultados en el eje horizontal (Dimensiones del aprendizaje organizacional) y los resultados en el eje vertical (Percepción de la satisfacción del clima laboral) facilitando integrar la interpretación de la combinación de los marcadores.

Unas de las ventajas que proporciona esta propuesta es la simplicidad que conlleva su representación, que geoméricamente nos permite apreciar que los valores representados tienen una sencilla interpretación, como es ver si se está en el cuadrante de oportunidades, en el cuadrante de fortalezas o en cualquiera de los otros dos.

En relación a la lectura centrada en los resultados de cada una de las provincias se observa, que las diferencias entre las mismas, aunque apreciables, no muestran variaciones muy marcadas, interpretando que dichos valores no se alejan unos de otros (lectura global).

Al realizar una lectura más discriminada se observa un mayor grado de precisión en cada una de las realidades de las provincias estudiadas, mostrando de forma más clara el desarrollo alcanzado en referencia a los marcadores usados, de forma que se puede entender más fácilmente como se sitúa cada una de las variables y la relación con los respectivos marcadores.

En relación a cada una de las dimensiones del aprendizaje organizacional se discute a partir de los resultados obtenidos, que se presentan de forma individual relacionando a cada una de las provincias.

De esta manera se observa que para la dimensión de Aprendizaje continuo los resultados han variado con respecto a la representación de los valores de la media global, habiendo un desplazamiento hacia el cuadrante de las oportunidades de las provincias de Guadalajara, Toledo y Albacete, mientras que para las provincias de Ciudad Real y Cuenca se mantiene en el cuadrante de fortalezas (más información en el capítulo 3 a partir de la *Tabla 3.343*. y la *Figura 3.92*). Herrscher (2009), plantea que toda información que reduzca en alguna medida la incertidumbre, es ineludible utilizarla.

La dimensión Investigación y diálogo, muestra que todas las provincias se encuentran representadas en el cuadrante de fortalezas, explicando así el valor otorgado a las variables que integran esta dimensión, (relativa a la primera parte de esta discusión donde se presenta una manifestación de lo que se cree ser y no de lo que se es). Este modelo muestra la desviación de las variables que lo representa.

En la dimensión Aprendizaje en Equipo se observa que la concentración ha cambiado aunque se mantiene dentro de los límites del cuadrante de fortalezas, manifestando una cierta unicidad en el criterio de importancia que dichos conceptos tienen en el conjunto de los trabajadores de las organizaciones deportivas participantes.

Para la dimensión Sistema integrado presenta una mayor dispersión, pasando al cuadrante de oportunidades 4 de las cinco provincias. Esta dimensión es una dimensión que plantea la integración de las estrategias y de los procedimientos en la organización, observando como ese desplazamiento es producto de una falta de integración de las diferentes estrategias en las organizaciones deportivas de las provincias participantes.

Para la dimensión Empowerment, nuevamente vemos desplazamientos en la representación de cada una de las provincias permaneciendo Toledo y Albacete en el cuadrante de oportunidades, mientras que Ciudad Real, Cuenca y Guadalajara lo hacen en el cuadrante de fortalezas. Reseñar que siguiendo a Wilson (2004) esta dimensión no representa un mero cambio de estilo sino que es verdaderamente el cambio cultural en la organización que permita desarrollar los talentos de las personas de la organización de manera que alcancen su verdadero y máximo potencial

En la representación de la dimensión Conexión de sistemas, se observa que excepto la provincia de Albacete que se encuentra en el límite de los cuadrantes de oportunidades y de fortalezas, las demás provincias permanecen en el cuadrante de fortalezas.

La dimensión Dirección estratégica sitúa a Toledo y Albacete en el cuadrante de oportunidades, mientras que Ciudad Real, Cuenca y Guadalajara permanecen en el cuadrante de fortalezas.

Esta primera lectura muestra que los valores que representan a cada una de las dimensiones de cada una de las provincias están muy cercanos unos de otros, observando que esta cercanía responde a un posible desarrollo conjunto en referencia a la evolución de los aprendizajes organizacionales y a la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Considerando que esta construcción de la realidad no escapa a la necesidad de actuar una teoría, es decir aquella que se quiere mostrar, no siendo necesariamente la que se ejecuta o practica, poniendo de manifiesto el de no estar asociada a las transformaciones culturales profundas y a los cambios en forma de aprendizajes continuos, presentando una actitud de renovación permanente y al replanteo de los elementos que lo constituyen, como son los valores (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

Ahora bien, en una lectura más precisa se observa que los valores de concentración como son los representados en esta parte del modelo, partiendo de un valor de referencia 4/4 (punto M) tanto para el eje de los aprendizajes, que coincide con la categoría de A veces de la escala usada para las encuestas y el valor 4 de la percepción de la satisfacción del clima laboral que representa un estado neutro (ni bueno, ni malo) muestra en el mejor de los casos como valor extremo superior el valor de 4,96 (en una escala para ambos estudios de 1 a 7), indicativo de un nivel de desarrollo y construcción de la propia realidad, mostrando lo mucho que queda por hacer desde la perspectiva de transformar a las organizaciones deportivas en espacios de construcción de aprendizajes y desarrollos para cambiar el modo que se tiene de hablar del mundo para con ello cambiar el modo de verlo, siendo estos pilares de la complejidad.

De esta manera intentar llegar a más profundidad se observa que la situación de estar en un cuadrante o en otro se diferencia en los niveles de aprendizajes organizacionales, pero el de ubicarse más cerca del eje horizontal o más alejado en el sentido vertical nos habla de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización; estos dos indicadores que se construyen a través de los valores de las variables, nos permiten entender como uno u otro son factores de influencia para el logro y desarrollo de la organización.

Se infiere que si la percepción de la satisfacción del clima laboral es mejor, aprovechando esa cualidad, al fin creada y conseguida en la organización, podemos influenciar para lograr aplicar cambios y proyectos en el ámbito de los aprendizajes organizacionales (desplazamiento del punto V).

Las representaciones reciben influencias desde diferentes ángulos o percepciones (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976), lo hacen por el liderazgo y la imagen gerencial (Herrada, 1997; Pérez 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004; y Toro, 1997).

Más positiva será la percepción de la satisfacción del clima laboral (Alvariño *et al.*, 2000) cuanto más positiva se perciba la dirección estratégica, el liderazgo y la imagen gerencial, esto es un indicio aprovechable para generar fortalecimientos en actitudes, predisposición y compromiso con nuevos aprendizajes, además de estimular la creación de nuevos conocimientos y cualidades.

En términos sistémicos se plantea cómo intentar aumentar la variedad de la organización y disminuir la del contexto (Herrscher, 2010).

4.5.2. Análisis de los resultados de la investigación por provincia

Al observar los resultados de cada provincia por separado y considerar a los municipios participantes en el estudio, se comprueba que las representaciones de los valores correspondientes difieren de la representación de los valores generales.

La lectura de los valores de cada municipio (aproximación particular) presentan una mayor precisión de cada uno de los marcadores e incorpora el concepto de como ese resultado global esta compuesto. También permite hacer una lectura de cuanto se aleja el conjunto de ser representado de forma que muestre una planificación y una actuación siguiendo líneas comunes consensuadas, respetando las particularidades de cada uno de los municipios.

En este planteamiento, se observa una utilización diferente de los recursos y también una distancia acerca de conceptos que deberían ser comunes y asumidos de forma integral por parte de las personas que se integran en las diferentes organizaciones.

4.5.2.1. Provincia de Albacete y los municipios participantes

En la representación de las medias globales para la provincia de Albacete, integrada en este estudio por tres de sus municipios (Albacete capital, Caudete y Villarrobledo) los municipios de Villarrobledo y Albacete capital, se encuentran en el cuadrante de oportunidades, mientras que Caudete se distancia de forma notable tanto en el valor para el eje de los aprendizajes organizacionales, como en el valor para la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Indagar acerca de los resultados de cada una de las dimensiones para cada uno de los municipios de esta provincia permite entender su desarrollo en relación a las decisiones estratégicas adoptadas y las posibles correcciones o fortalecimientos acerca de los objetivos institucionales y la concreción de la visión y la misión de las mismas.

Se observa como resultado del análisis de los gráficos obtenidos, que los tres municipios de la provincia de Albacete estudiados presentan construcciones de realidades muy diferentes, que los alejan unos de otros, tanto en los posicionamientos de los aprendizajes, como en los de la percepción de la satisfacción del clima laboral. Estos extremos deben ser revisados con el propósito de generar aprendizajes organizacionales aprovechando los inputs de unos y de otros. También poder reconocer que cuando una organización se fracciona aparecen inexorablemente valores que representan esa realidad, y que están en relación a la forma que estratégicamente se haya propuesto llevarla a cabo. Por ejemplo, si una organización cambia la forma de generar un servicio (externalización, cambio de gestión), aparecerá necesariamente una fractura en el conjunto, siempre y cuando la participación esté separada y no integrada; a pesar de su condición diferenciadora, lo que la visión sistémica plantea es que hay que integrar las partes que forman el todo, de esta manera el resultado final será una expresión compartida y beneficiará al conjunto sin desmedro de las partes (Herrscher, 2009).

4.5.2.2. Provincia de Ciudad Real y los municipios participantes

La provincia de Ciudad Real y los 11 municipios participantes muestran desarrollos muy diferentes comparativamente con la provincia de Albacete. En los valores de la media para cada uno de los municipios participantes encontramos que solo el municipio de Manzanares presenta una media inferior al valor $4/4$ (Punto M), lo que lleva a representar a dicho municipio en el cuadrante de las oportunidades. Mientras que los otros diez lo hacen en el cuadrante de las fortalezas (más información *Tabla 3.351*. y *Figura 3.100*.).

Para esta provincia se observa que los municipios estudiados y sus respectivos resultados, muestran prácticas que presentan líneas evolutivas, tanto conceptuales como desde el punto

de vista de los valores que sustentan la acción. Alcanzando un mayor desarrollo para lograr el paso hacia una organización que estimula el conocimiento en grupos (segundo peldaño de los aprendizajes organizacionales) (Watkin y Marsick, 1993).

Sin embargo queda de manifiesto ciertas contradicciones entre determinados procedimientos y algunos valores que representan diferentes variables que en el modelo son complementarias. En esta provincia se observan las medias más altas de todas las provincias de Castilla-La Mancha.

4.5.2.3. Provincia de Cuenca y los municipios participantes

La provincia de Cuenca representada por dos municipios, también muestra valores de sus media por debajo del valor 4/4 (punto M), en el caso de Cuenca capital esos valores inferiores se presentan, en seis de las siete dimensiones, en cambio en Tarancón lo hace solo en una (Cáp. 3 Pág. 363, *Tabla 3.358.* y *Figuras 3.119 a 3.125.*).

Esta provincia y sus municipios, son los que reúnen la mayor cantidad de datos que se alejan del punto de referencia, esto trae como consecuencia que la situación en particular de Cuenca capital es la de una clara necesidad de atender a su evolución como organización, ya que su situación es de amenaza, exceptuando la dimensión de conexión de sistemas que la ubica en el cuadrante de debilidades. La transformación productiva afecta no solo las dimensiones macro y micro económicas del mercado de trabajo, sino al aspecto sociocultural de las comunidades (Melamed, 2011).

Este modelo representa los resultados de las diferentes variables del instrumento aplicado, y permite visualizar una situación que necesariamente provoca una reflexión. Incide directamente en la percepción de la realidad construida que demanda nuevas perspectivas, no solo basadas en la opción de viabilidad económica, sino más bien en un proceso de conocimiento de la misión y la visión de la institución pública, planteando estratégicamente los valores que sustentan su razón de ser.

Es necesario generar estudios para poder inferir la forma menos costosa de aplicar un cambio de objetivos y provocar una nueva mentalidad para lograr un crecimiento organizacional y un trabajo de calidad.

4.5.2.4. Provincia de Guadalajara y los municipios participantes

En la provincia de Guadalajara participan 4 municipios, todos presentan algún valor representativo de alguna de las dimensiones con valores por debajo del valor referencia 4/4 (Cápitulo 3 Pág. 366, *Tabla 3.359.* y *Figuras 3.126. a 3.132.*)

Esta provincia y los municipios que la integran presenta valores de las dimensiones del aprendizaje muy poco armónicos, observando que esto muestra resultados distanciados unos de otros. Presentan una situación de extremos, definiendo formas de planificación que responden a particularidades y no a un proceso común que pudiese llevar al conjunto de los municipios de la provincia a emprender programas y procedimientos que faciliten los aprendizajes. En particular que uno de los municipios (Guadalajara capital) tenga valores muy alejados al valor de referencia 4/4 se interpreta como que presenta dificultad para afrontar los aprendizajes de la organización como parte del todo, lo hace solo como parte de un problema particular. La información y los procedimientos que se aprenden de forma particular no se transfieren, no alcanzado el estadio de aprendizaje grupal, segundo peldaño de los aprendizajes organizacionales (Watkins y Marsick, 1993).

4.5.2.5. Provincia de Toledo y los municipios participantes.

La provincia de Toledo y los seis municipios que participaron presentan valores por debajo del valor de referencia 4/4 en diferentes dimensiones y cinco municipios de los seis lo hacen en la dimensión Sistema integrado y cuatro en la dimensión Empowerment (Capítulo 3, Pág. 370, *Tabla 3.360. y Figuras 3.133. a 3.139.*).

En esta provincia y sus municipios, se observa que el municipio de Toledo capital constituye un caso realmente singular ya que presenta todos los resultados de las variables por debajo del valor de referencia 4/4, tanto para los valores de los aprendizajes organizacionales como para los valores de la percepción de la satisfacción del clima laboral. Hofstede (1999) utiliza la palabra cultura como modelo de pensamiento, sentimiento y actuación, refiriendo a que no sólo las actividades que supuestamente modifican los esquemas mentales están incluidas, sino también las cosas cotidianas y ordinarias que se deben enfrentar.

De esta manera, se observa la ubicación en el cuadrante de las amenazas, como se explica en el capítulo de Metodología es la situación más comprometida de la organización, y desde la perspectiva de los aprendizajes organizacionales, este municipio presenta una carencia de energía orientada a la resolución de los problemas y es generadora de actitudes que se convierten en flancos de desprotección para la organización. Es vital el concepto de lo estratégico en la organización, ya que aporta una visión que se aleja de constituir un ámbito estructurado con excesiva cantidad de herramientas formales y exhaustivos informes, más bien predispone en la actitud de estar alerta a los cambios en el contexto (interior de la organización), para reaccionar con rapidez frente a las nuevas oportunidades que presentan las situaciones donde el aprendizaje se convierte en una alternativa diferenciadora (Herrscher, 2010).

La dirección podría plantear un cambio de cultura organizacional, considerando que el desarrollo de la cultura de la organización es un síntoma de la irrupción del factor organizativo en la sociedad (Aubert y de Gaulejac, 1993), la gestión se instala como un modelo de referencia que se considera útil para abordar y resolver múltiples propósitos y situaciones.

El municipio de Mora, muestra una situación que contrariamente a lo que sucede con Toledo capital presenta todos los valores de las siete dimensiones por encima del valor de referencia 4/4, llegando a tener un valor de 6 sobre 7 en la dimensión de dirección estratégica y de 7 sobre 7 en la percepción de la satisfacción del clima laboral. En este municipio el departamento de monitores, como los servicios de mantenimiento y limpieza están externalizados (cambio de gestión en el servicio).

Como reflexión final de esta discusión se observa que el deporte, como la educación, son pilares del desarrollo de una sociedad, y favorecedores de una alta calidad de vida, encontrándose en un lugar de privilegio para alcanzar su madurez y su desarrollo orientado en la excelencia. El desafío es plantear aprender a aprender y aprender a cambiar.

4.6. CONFIRMACIÓN O REFUTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS PLANTEADOS

A continuación se irán exponiendo cada uno de los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación en relación con los objetivos e hipótesis planteadas.

ESTUDIO 1. ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

OBJETIVO 1. Conocer y analizar la valoración de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Se da respuesta al objetivo planteado y se refutan las hipótesis:

Hipótesis 1º.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones municipales de Castilla-La Mancha según el sexo de los trabajadores de la Organización.

No se confirma la hipótesis, no existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional según el sexo de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha (sig. 0.073).

Hipótesis 2°.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones municipales de Castilla-La Mancha según la edad de los trabajadores de la organización.

Se confirma que existen diferencias significativas según la edad de los participantes. Solo las variables V6, V7, V12 y V13 se relacionan de forma significativa con un nivel del (99%) de confianza, mientras las variables V22, V28 y V29 lo hacen con un nivel de significación de un (95%) de confianza. Según prueba de Rho de Spearman esta relación obtuvo signo negativo, indicando de forma general que ha medida que la edad de los trabajadores aumenta el criterio emitido es menos favorable.

Hipótesis 3°.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones municipales de Castilla-La Mancha según el nivel de estudios (Nivel de formación) de los trabajadores de la organización.

Se confirma la hipótesis que existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje según la formación de los trabajadores, siendo más positiva esa valoración a medida que aumenta el nivel de formación de los trabajadores (sig. 0.019, 0.042 y 0.000), para los niveles de titulación Secundaria, Licenciado y Diplomado y otros.

Hipótesis 4°.- Existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones municipales de Castilla-La Mancha según la antigüedad de los trabajadores en la organización.

Se confirma la hipótesis que la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional varía con la antigüedad. Las pruebas estadísticas realizadas indican que estas variables se correlacionan significativamente con el número de años de trabajo de los trabajadores, haciéndolo de forma negativa. A medida que aumenta la antigüedad, la evaluación de los indicadores disminuye (sig. 0.020).

Hipótesis 5°.- No existen diferencias significativas en la valoración de las 7 dimensiones del aprendizaje organizacional en las organizaciones municipales de Castilla-La Mancha, entre las 5 provincias de esta Comunidad.

No se confirma la hipótesis. Casi la totalidad de las variables del cuestionario muestran resultados que difieren significativamente en cada una de las provincias que se analiza (ver *Tabla 3.133.*, Pág. 195).

ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA

OBJETIVO 2. Medir la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral de los trabajadores y gestores de las Organizaciones Deportivas Municipales de Castilla-La Mancha.

Se da respuesta al objetivo planteado y se refutan las hipótesis.

Hipótesis 1º.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha es inferior al resultado obtenido en el estudio de García Tascón (2009).

No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, sea inferior, obteniendo un valor medio de 4,85 en una escala de 1-7, siendo el valor para el Estudio de García Tascón (2009) de 4,65.

Hipótesis 2º.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al sexo.

No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral dependa del sexo (sig. 0.365).

Hipótesis 3º.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto a la situación del contrato del trabajador.

Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del tipo de contrato del trabajador (sig. 0.000). En el Estudio 2 (2011) se muestra a favor del contrato eventual.

Hipótesis 4º.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto a la edad del trabajador.

Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende de la edad del trabajador (sig. 0.000). En el Estudio 2 (2011) a favor de la franja de edad entre 26-35 años.

Hipótesis 5°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al nivel de formación del trabajador.

No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral dependa del nivel de formación del trabajador (sig. 0.440).

Hipótesis 6°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al tipo de jornada laboral del trabajador.

Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral dependa del tipo de jornada laboral del trabajador (sig. 0.000). En el Estudio 2 (2011) a favor del tipo de jornada parcial.

Hipótesis 7°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al número de años que lleve el trabajador en la organización.

Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral dependa del número de años que lleva el trabajador en la organización (sig. 0.000). En el Estudio 2 (2011) a favor de la franja entre 2-9 años.

Hipótesis 8°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al número de puestos de trabajo que haya ocupado el trabajador dentro de la organización.

No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral dependa del número de puestos de trabajo que haya ocupado el trabajador dentro de la organización (sig. 0.735).

Hipótesis 9°.- La percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, muestra diferencias significativas respecto al departamento al que pertenece el trabajador.

Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del departamento de trabajo al que pertenece el trabajador (sig. 0.001). En el Estudio 2 (2011) a favor del departamento de monitores.

ESTUDIO 3. PROPUESTA DEL MODELO GRÁFICO DE ANÁLISIS APLICADO A LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE CASTILLA-LA MANCHA

OBJETIVO 3. Proponer un modelo básico de análisis considerando como indicadores las dimensiones del aprendizaje organizacional conjuntamente con la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Se da respuesta al objetivo y se crea una propuesta donde se considera adecuados los resultados obtenidos. Se observan pautas de simplicidad y eficiencia. Los resultados obtenidos muestran que desde la perspectiva estratégica de la organización se puede facilitar su uso de forma que ayude a consolidar decisiones y estrategias con el objetivo de mejorar y generar crecimiento tanto en los aprendizajes organizacionales como en la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

Una vez expuestos los resultados, se exponen las conclusiones más significativas de esta investigación.

Savater (2007), define el aprendizaje como la acción que pretende desarrollar capacidades y potenciar valores. El desarrollo de capacidades está estrechamente vinculado con la ejercitación, y el de valores con la reflexión y el compromiso, para ambos es esencial la participación activa pensante y crítica. Para Morin (1999), hay tres tipos de incertidumbre cognitiva: a) cerebral, b) la psíquica, y c) la epistemológica, pero a esto se debe agregar la incertidumbre histórica que está vinculada con el carácter intrínsecamente caótico de la historia humana.

Así podemos observar que los cambios tecnológicos, políticos y económicos se hacen cada vez más imprevisibles, más discontinuos y más acelerados, el cambio adquiere un creciente poder de aprendizaje.

En este escenario que se representará como único, con su patrón de conducta típico y propio, nadie es capaz de saber qué va a pasar, pero si podemos preparar la estructura para que las oportunidades se transformen en fortalezas y de esa manera anticipar las señales a observar y estar en predisposición de adoptar la mejor alternativa. Las organizaciones cambiarán su perspectiva lineal, secuencial y predictiva para transformarse en conjuntos de personas abiertas al cambio y convertidos en estructuras flexibles que pueden navegar en la incertidumbre, proponiendo rutas accesibles de previsión e influencia (Battram, 2001).

Gharajedaghi (1999), plantea que controlar, significa que una acción es tanto necesaria como suficiente para producir el resultado deseado, en cambio Influid, toma el significado que la acción no es suficiente, solo es un co-productor. Villagra (2003), plantea que, en el esquema tradicional de la gestión, el know how (conocimiento) separa en vez de unir, en la medida en que supone que pocos saben. Será distinto, lo que sabe hacer una persona, de quien sabe seguir instrucciones. Así el conocimiento se transforma en el control, que es la capacidad, disposición y resultado de un sistema de controlarse a sí mismo, es por lo tanto, la clave del concepto moderno de control como aprendizaje (Herrscher, 2000).

Las organizaciones se constituirán en co-agentes de cambio (Russel, 1983). Al respecto, Villagra (2003), afirma que no es posible generar y mantener vivo un proceso de cambio con un líder único; hacen falta muchos agentes de cambio.

5.2. CONCLUSIONES DE LOS DIFERENTES ESTUDIOS REALIZADOS

5.2.1. Estudio 1, aspectos que se destacan:

1. La adaptación del instrumento utilizado (Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional), permite obtener resultados en las siete dimensiones que lo conforman y que se adecuan a los parámetros de comparación y validación.
2. Los cambios que han experimentado las organizaciones deportivas en el último tiempo, requiere de instrumentos y metodologías que puedan dar respuestas a las necesidades que se plantean tanto desde el ámbito interno como externo de la organización.
3. La gestión municipal del servicio deportivo posee un potencial de crecimiento que demuestra la idoneidad en el compromiso de una gestión de calidad.
4. Las características del trabajador de las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha, permite contar con una información clara y específica para el planteamiento y planificación estratégica de las Organizaciones Deportivas; y que patrones establecidos, permiten aprovechar las sinergias provenientes de la naturaleza de la situación actual, constituyéndose en una facilitadora para el planteamiento y evolución de modelos adaptativos.
5. Las características de las organizaciones deportivas son un medio adecuado para intentar su evolución y su camino a la excelencia, tomando como puntos de inicio las propias características construidas en el devenir histórico de cada institución.
6. Las organizaciones deportivas todavía siguen siendo un espacio donde prevalecen fundamentalmente personas del género masculino, en el caso de la Comunidad de Castilla-La Mancha en un porcentaje del (70,6%), aunque se registra una tendencia de aumento de presencia del género femenino alcanzando en la actualidad un (29,4%).
7. Se trata de equipos de trabajo, que tienen una gran experiencia en el desarrollo de sus actividades y presentan una permanencia en sus organizaciones de >12 años. El aumento de la formación académica y técnica genera cambios sostenibles en el tiempo y sustentables en la acción, lo que acarrea una mejora sistemática de prestaciones. Un (40%) de los trabajadores aproximadamente presenta una formación académica que se distribuye entre titulados de Diplomatura, Licenciados y Doctores (25,3%,12,9%, 1,8% respectivamente).
8. Más del (47,2%) de los trabajadores posee preparación y titulación técnica específica (Técnicos deportivos etc.), mientras que un (47,4%) de los trabajadores posee otras titulaciones.

9. La variable V11 (*En mi organización se trata a las personas con respeto*) presenta un valor medio de 5,3 en una escala de 1-7, siendo la variable mejor valorada. Presentando unas características representativas de una sociedad más educada y tolerante.
10. El 2,0% de la gestión deportiva (Dirección, Gestión) de las organizaciones deportivas de la Comunidad de Castilla-La Mancha está desempeñado por gestores del sexo femenino.
11. No se ha encontrado en la bibliografía consultada experiencias anteriores de aplicación de éste instrumento en las organizaciones deportivas, sólo un estudio de validación y adaptación en la Sierra Norte de Madrid (Venerandi, 2009). Sin embargo el instrumento original se ha aplicado en varios países y en diversos sectores de la industria y la educación universitaria con resultados que indican la utilidad del mismo.
12. Las propuestas llevadas a cabo proporcionan tanto instrumentos como modelos que contribuyen a dotar a las organizaciones deportivas de materiales para la mejora y la implantación de sistemas que faciliten la calidad en el desarrollo de su gestión.

5.2.2. Estudio 2, aspectos que se destacan:

1. El estudio bibliográfico caracteriza la dificultad en cuanto a la definición de la percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones y la necesidad de este tipo de estudios en organizaciones deportivas debido a la escasez de estudios específicos sobre este particular.
2. Se obtienen resultados de un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral en las organizaciones de Castilla-La Mancha de 4,85 (valor medio-bajo) en una escala Likert de 1-7.
3. El municipio y la provincia con un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral más alto son el municipio de Mora y la provincia de Ciudad Real en su conjunto. El municipio y la provincia con un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral más bajo son el municipio Toledo capital y la provincia de Cuenca.
4. Se establece que son 6 los factores determinantes de esta herramienta donde el factor motivación es el mejor valorado y el que más correlacionado está con el índice de percepción de satisfacción del clima laboral (P23). El factor condiciones generales de la organización muestra el índice de correlación más bajo.
5. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende significativamente del departamento al que pertenecen los trabajadores (sig. 0,271).

6. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable se corresponde con la franja de edad entre 26-35 años.
7. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde con los trabajadores con un contrato laboral eventual.
8. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde con los trabajadores con el tipo de jornada laboral a tiempo parcial.
9. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde con los trabajadores que llevan trabajando en la organización entre 2-9 años.
10. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del número de puestos que se hayan ocupado en la organización.
11. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del sexo del trabajador. Las trabajadoras tienen una percepción más favorable.
12. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del nivel de formación que tenga el trabajador.
13. El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende de la edad del trabajador. Siendo una relación inversa, mientras menos años trabajados mejor percepción.

Del estudio comparativo entre los resultados obtenidos por García Tascón (2009), y el Estudio 2 (2011).

14. El valor de la media global mejora, siendo el anterior un valor de 4,65 del anterior estudio García Tascón (2009) y del Estudio 2 (2011) de 4,85.
15. Los trabajadores con contrato laboral fijo aumentan en contraste con los trabajadores con contrato laboral eventual.
16. Se constata el aumento de edad en los trabajadores de las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha, pasando de un (2,6%) los trabajadores de más de 55 años al (7%). Aumentando también el segmento de 10 o más años en la organización de un (22,9%) a un (31,3%).
17. La formación de los trabajadores de las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha va en aumento, pasando de un (29,10%) los titulados con nivel de licenciatura a un (37%).

18. Los valores medios obtenidos de las respuestas al cuestionario de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha, presentan un aumento en todas las variables que componen el cuestionario y disminuyen los valores de desviación Típica.
19. Lo mismo sucede con los valores de la media de los factores determinados, mejorando en todos, en particular la valoración del factor 6 Condiciones Generales de la Organización pasando de (5,02 a 5,29).
20. El modelo para el análisis de la Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas llamado PSCLADE C23/6, es una herramienta útil para medir el índice de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas.

5.2.3. Estudio 3, propuesta de un modelo gráfico de análisis, aspectos que se destacan:

1. Los instrumentos utilizados y aplicados se complementan con el Modelo Gráfico de Análisis M.G.A. adaptado de la matriz DAFO obteniéndose resultados que pueden ser fácilmente comprendidos y aplicados.
2. Los resultados permiten construir una lectura complementaria de la interpretación de la situación del momento de toma de datos.
3. Dicha propuesta es flexible y de fácil uso, considerando que los valores que usa como indicadores son a la vez el resultado de los estudios de los aprendizajes y de la percepción del clima laboral y que integran un sistema de sencilla interpretación e utilización, donde posicionan a la organización en un momento y situación concreta. Este posicionamiento permitirá a la organización establecer estrategias a corto y largo plazo.
4. No requiere de la adquisición de tecnología determinada, sino que se adapta a la tecnología en uso, facilitando además el compromiso de su utilización por parte de toda la organización.
5. Al utilizar conceptos que son conocidos y habituales en los ámbitos de la gestión, facilita su uso y su desarrollo, aprovechando las ventajas de la sencillez y claridad en el resultado de la aplicación.

CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

6.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han encontrado algunas limitaciones durante la realización de la investigación, que se destacan a continuación:

1. La distribución territorial de las organizaciones participantes en la muestra, la coordinación de los horarios de las diferentes administraciones visitadas, generaron una carga extra en el trabajo de realización de las encuestas. Compensado con una gran colaboración y predisposición de los participantes.
2. Muchas organizaciones deportivas se encuentran en estudio de nuevas formas de gestión, lo que trajo consigo que estuvieran poco atraídos por la implicación en esta investigación.
3. La presentación de nuevos conceptos para la co-construcción de estrategias e instrumentos devenidos de los problemas de la propia gestión genera resistencia a abordar nuevas maneras y metodologías.
4. Considerar que la interacción humana comporta una lectura no lineal y unidireccional, accediendo a ver la realidad desde la circularidad del vínculo.
5. Una simplificación de la interacción típica de los sistemas sociales evitando el reconociendo de su complejidad.
6. La necesidad de considerar que las circunstancias cambian continuamente y que las soluciones deben ser construidas en función de esos cambios, produciendo la necesaria concurrencia en el planteamiento de hacer sostenible y eficaz a la organización.
7. Observar que en ciertas circunstancias el conocimiento vigente asocia determinados conceptos a que se excluyan otras posibilidades, por ejemplo (miedo a rellenar la encuesta por temer ser evaluados y juzgados).
8. La limitación de considerar los resultados obtenidos en función de la orientación de esta investigación que incluye exclusivamente a trabajadores funcionarios y personal laboral de las distintas organizaciones deportivas municipales, circunstancia que impide su generalización.
9. El desafío y riesgo de proponer un enfoque para la construcción conjunta de propuestas resolutorias de los problemas de gestión deportiva.

Estas limitaciones generan en cierto modo una distancia de los protagonistas (trabajadores, gestores, proveedores, dependencias públicas, etc.) con respecto a la visión global de un problema que es común, y sin embargo, nos permite conocer nuevas formas de resolución de problemas a través de la interacción provocada por el hecho mismo de la investigación.

CAPÍTULO 7. FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La investigación es un proceso de constante exploración y descubrimiento, que amplifica el espacio semántico a través de nuevos enfoques.

Por este motivo y en base a la propuesta de esta investigación consideramos importante que:

1. Generalizar la aplicación del Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en las organizaciones deportivas municipales de otras Autonomías y a nivel Nacional.
2. Postular a ayudas para el desarrollo del Método Gráfico de Análisis propuesto y generar acciones que permitan el crecimiento conceptual y su aplicación en las organizaciones deportivas.
3. Se lleve a cabo estudios en las organizaciones deportivas para que accedan a participar y generar procesos de co-constucción de nuevos enfoques, orientados a la solución de problemas, facilitando así las sinergias institucionales en sus respectivos ámbitos de demanda.
4. Generar desde la Universidad la posibilidad de definir ámbitos de co-participación en la búsqueda de nuevas estrategias de gestión, con estudios específicos a medida, definiendo trayectorias de crecimiento conceptual y de formación de profesionales para el crecimiento.
5. Investigar las sinergias institucionales que son capaces de construir procesos de crecimiento y evolución de los sistemas de servicios.
6. Facilitar la realización de estudios donde se plantee optar por los caminos que no solo amplifiquen el campo semántico institucional sino que puedan generar procesos de auto-reflexión a nivel individual en todos los implicados en el proceso (trabajadores, gestores, directores, proveedores, etc.).
7. Generar redes de estímulo e información para animar a los gestores y trabajadores de las organizaciones deportivas a asumir los retos del crecimiento marcados por la

dinámica de cambios y a no perder la propia identidad de servicio público, mejorándolo y contribuyendo a su crecimiento tanto teórico como práctico.

8. Estudiar los mecanismos que faciliten una dinámica de aprendizaje que permita una permanente actualización, tanto en las relaciones como en el contenido técnico del servicio, optando por el trabajo consensuado y elaborado en base a formas específicas de solución de problemas y a propuestas innovadoras que permitan la permanente puesta al día de los contenidos y el crecimiento de las identidades.
9. Estudiar conjuntamente con el ámbito privado las formas colaborativas más eficientes y justas, donde el fin último sea el crecimiento del sistema equilibrado y productor de nuevos significados que incluyan a la totalidad.
10. Estudiar las formas de facilitación para que el talento sea una cualidad apreciada y defendida, desde las organizaciones y las instituciones responsables últimas de la protección y el crecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, F. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa S.A.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Adler, S., y Cole, E. (1993). Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. *Sloan Management Review*, 34(3), 85-94.
- Adler, S., Goldoffas, B., y Levine, I. (1999). Flexibility versus Efficiency: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales*. Santiago de Chile: Universidad de Valparaíso.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 11(1), 139-148.
- Albi, E., Gonzalez-Páramo, J. M., y López, G. (2002). *Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel .
- Alcover, C., y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente. Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 259-301.
- Alles, M. (2003). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alonso, J., Ruesga, S., Sáez, F., y Vicens, J. (1991). Impacto económico del deporte en España. *Revista de Investigaciones y Documentación sobre las Ciencias de la Educación Física y el Deporte*, 18, 22-35.
- Álvarez, A., y Del Río, P. (1990). Educación y desarrollo: la teoría de Vygotsky y la zona de desarrollo próximo. En C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.), *Desarrollo psicológico y educación* (pp. 93-119). Madrid: Alianza.
- Álvarez, G. (1992a). El constructo "Clima organizacional". Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 27-30.
- Álvarez, G. (1992b). La percepción de la organización: Clave para la gestión organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1-2), 101-119.
- Álvarez, O. (2008). Importancia del clima laboral en las empresas de servicio. Protocolo de Tesis presentando para obtener el grado de Maestro. México. Recuperado de: <http://209.85.135.104/search?q=cache:OduqrTAKmdkKJ:www.ificm.com/files/Omar>

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart M. O., y Vizcarra R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- Amara, M., Henry, J., Liang, I., y Uchiumi, K. (2005). The Governance of Professional Soccer. Five case studies: Algeria, China, England, France and Japan. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 189-206.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen.
- Andreff, W. (2001). Los intentos europeos y franceses de elaborar una contabilidad nacional de la economía del deporte. En J. M. Otero Moreno, *Incidencia económica del deporte* (pp. 23-53). Málaga: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Andreff, W. (2006). Sport and financing. En W. Andreff y S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (pp. 271-281). Cheltenham: Edward Elgar.
- Andrés, J., Bentolila, S., Dolado, J. J., y Felgueroso, F. (2009, 26 de Abril). Propuesta para la reactivación laboral en España. *Periódico El País*. Recuperado de: <http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/Propuesta/reactivación>
- Andreu, R. (1991). *Estrategia y Sistemas de Información*. Madrid: McGraw-Hill.
- Aramburu Goya, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R., y Jarpa, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>
- Argyris, C. (1983). *Reasoning, learning and action*. Londres: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Needham, MA: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1993a). Education for Leading-Learning. *Organizational Dynamics*, 21(3), 5-17.
- Argyris, C. (1993b). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., y Schön, D. (1976). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., y Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., y Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Indiana: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University.

- Artazcoz, L., y Borrell, C. (2008). Las desigualdades de género en salud: Retos para el futuro. *Revista Española de Salud Pública*, 82, 245-249.
- Arteaga, J. (2003). Modelos de Evaluación de calidad de los programas de formación profesional. [Versión electrónica] Recuperado de: <http://0-proquest.uni.com.millennium.itesm.mx>
- Aubert, N., y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Babbie, E. (1973). *Survey research methods*. Wadsworth Belmont, California: Publishing Company Inc.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. En R. Vasta (Ed.), *Annals of child development. Six theories of child development* (pp. 1-60). Greenwich: JAI Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An genetic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bardasi, E., y Francesconi, M. (2004). The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British Workers. *Social Science & Medicine*, 58(9), 1671-1688.
- Baron, R., y Markman, G. (2000). Beyond Social Capital: How social skills can enhance entrepreneurs success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Barral Moral, M. (2010). Análisis crítico del discurso biomédico sobre sexos y género. *Cuadernos de psicología*, 12(2), 105-116.
- Barrera, R., y Reyes, C. (2003). Análisis comparado de las escalas de medición de la calidad de servicio. En *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*. Lugo: Universidad de Santiago de Compostela.
- Bateson, G. (1984). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairos, S.A.
- Bateson, G. (1999). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohilelumen.
- Batlle, A. (2000). Las instituciones supra-municipales: Visión institucional del futuro de la actuación deportiva. *Comunicación presentada en el I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Barcelona: INDE.

- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad*. Barcelona: Gránica.
- Bauman, Z. (2008). *El arte de la vida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Beazley, H., Boenisch, J., y Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Beer, S. (1972). *Brain of the Firm. The Managerial Cybernetics of Organization*. Londres: Allan Lane.
- Behrens, G. A., y Green, S. B. (1993). The Ability to Identify Emotional Content of Solo Improvisation Performed Vocally and Three Different Instruments. *Psychology of Music*, 21, 20-33.
- Ben-Horin, Y., Lipshitz, R., y Popper, M. (2004). Discerning the Quality of Organizational Learning. *Management Learning*, 35(4), 451-471.
- Bernardo Carrasco, J., y Calderero Hernández, J. F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Rialp Editores.
- Bertalanffy, L. (Ed.). (2000). *Teoría general de los sistemas*. Colombia: Fondo de Cultural Económica.
- Berthier, A. (2001). La sociología de la complejidad de Niklas Luhmann. *En Conferencia dictada en la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco*. México, D. F.
- Berthoin Antal, A., Dierkes, M., Child, J., y Nonaka. I. (2001). *Handbook of organizational learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Blanchet, A. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales. Datos, observación, entrevista, cuestionario*. Madrid: Narcea Editores.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., y Montes, V. (1999). *Manual de la Organización Institucional del Deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets. Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press.
- Boisot, M. (2002). The Creation and Sharing of Knowledge. En C. W. Choo, y N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 65-79). Oxford: Oxford University Press.
- Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE num. 71 de 23/03/2007). Recuperado de: http://www.boe.es/g/es/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/06115
- Boné, A. (1999). *Análisis del deporte en un territorio. Evolución del sistema deportivo en Aragón 1984-1994*. Zaragoza: Mira.

- Bontis, N. (1999a). *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: An Empirical Examination of Intellectual Capital and Knowledge*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Ontario Oeste, Canadá.
- Bontis, N. (1999b). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6), 433-462.
- Bontis, N., Crossan, M., y Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-470.
- Booth, A., Burda, M., Calmfors, L., Checchi, D., Naylor, R., y Visser, J. (2000). *What do unions do in Europe? Prospects and challenges for union presence and union influence*. Milán: Fondazione Rodolfo de Benedetti.
- Borra, C., Gómez García, F., y Salas Velasco, M. (2007). Los determinantes de la satisfacción laboral de los titulados de economía y empresa. *Revista de Economía Laboral*, 4, 1-12.
- Boshier, R. (1980). *Toward the learning society. New Zealand adult education in transition*. Vancouver: Learning Press.
- Boston Consulting Group, (2008). *Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston: Boston Consulting Group.
- Bourg, F. (2000). L' économie du sport. En P. Arnaud (Ed.), *Le sport en France* (pp. 115-137). París: La Documentation Française.
- Bouza Mera, J., y Gómez Aguilar, N. (Coord.). (2011). *Empleo y Autoempleo: ¿una cuestión de género?*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Brady, M. (1981). *Computational approaches to Image Understanding*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Brontis, N. (2000). *La gestión humana y el aprendizaje organizacional. Intellectual capital*. Canadá: MC Master University.
- Browd, J. (1999). Learning organizations: An introduction. *Managed Care Quarterly*, 7(2), 43-50.
- Brown, L., y Eisenhardt, M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Brown, S., y Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, S., y Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.

- Bueno Campos, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica de la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53, 207-229.
- Bueno Campos, E. (2000). De la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento y el Aprendizaje: La Necesidad de Programas de Dirección del Conocimiento y el Aprendizaje. En *Jornadas Españolas de Documentación*. Bilbao: FESABID.
- Bueno Campos, E. (2004). Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. *Economía industrial*, 357, 13-26.
- Bullinger, H., Fähnrich, K., y Meiren, T. (2003). Service engineering-methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*, 85, 275-287.
- Bunderson, S. y Sutcliffe, M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (1993). *Sociología de la Ciencia*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- Burriel, C. (1990). *Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Burriel, C. (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apuntes de Educación Física y Deportes*, 36, 38-45.
- Burriel, C. (2000). Futuro de los estudios universitarios de Gestión Deportiva. La propuesta del Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. En *Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (Ed.). Barcelona: INDE.
- Cabrera, T. (1997). *Un modelo para la evaluación de las políticas deportivas municipales. Conceptualización y aplicación empírica*. Las Palmas de Gran Canarias: Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cabrera, M. (2007). *Los modos de gestión de los servicios públicos deportivos*. Madrid: Comunidad de Madrid. Consejería de Cultura y Deporte.
- Cagigal, M. (1981). *¡Oh deporte!: Anatomía de un gigante*. Valladolid: Miñón.
- Calderón, G., Cuartas, J., y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional: Una mirada desde la gestión humana, caso práctico de aplicación en una multinacional. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Calonje, C. (2008). *Liderazgo efectivo y gestión del conocimiento*. Aula de la Mujer. Consejería de empleo, desarrollo local e igualdad. Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canarias. Cabildo de Gran Canaria.

- Cambridge, D. (2008). Universities as responsive learning organizations through competency-based assessment with electronic portfolios. *The Journal of General Education*, 57(1), 57-64.
- Campos, C. (2000). La calidad en el servicio deportivo. *Revista Agua y Gestión*, 51, 47-48.
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestión y Promoción Editorial, S. L.
- Camps, A., y Carretero, J. L. (1992). Las bases jurídicas del deporte en España. *Revista de ciencias sociales*, 110, 175-193.
- Cangelosi, E., y Dill, R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Ariel Editorial S.A.
- Carrión, J. (2007). *Organizaciones idiotas vs. organizaciones inteligentes*. Madrid: Prentice Hall.
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas.
- Casas, B., y Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Revista Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-141.
- Castañeda, I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 23-33.
- Castellanos García, P. (2001). Análisis de demanda y economía del deporte. En J. M. Otero Moreno (Ed.), *Incidencia económica del deporte* (pp. 181-189). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Castells, M. (1998). *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. Recuperado de: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>
- Castro, E. (1996). *Cultura explícita y cultura en uso referida a la efectividad académica, según docentes universitarios*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Cavaller, V. (2006). *Sistema matricial d'indicadors per a l'anàlisi estratègica de la informació a les organitzacions: aplicació en un cas pràctic*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de Barcelona, Barcelona.

- Celma, J. (2000). *El proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Celma, J. (2001). Evolución del deporte, su gestión y sus perspectivas de futuro. En *II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Cendrés, J., y Rincón, S. (2004). Postmodernismo, liderazgo gerencial y tecnologías de la información en los medios de comunicación social en Venezuela. *Redalyc*, 4, 103-125.
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*. México: Noriega Editores.
- Checkland, P., y Scholes, J. (1994). *La metodología de los sistemas suaves de acción*. México: MEGABYTE, Editorial Noriega.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., y Madella, A. (2006a). *Human Resource Management in Olympic Sports Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., y Madella, A. (2006b). *Sport Management: Macro Perspectives*. London: Sports.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (3ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chinowsky, P., Molenaar, K., y Realph, A. (2007). Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 27-34.
- Choo, W., y Auster, E. (1993). Acquisition and use of information by managers. *ARIST*, 28, 9-314.
- Choo, W. (1998). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.
- Choo, W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clark, A., y Oswald, J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
- Colás, M. P., y Buendía, L. (1992). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- Collerette, P., y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. México: Trillas
- Colom, A. (1979). *Sociología de la educación y teoría general de sistema*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Colquitt, J., Lepine, J., y Noe, R. (2000). Toward and integrative theory of training motivation: A meta-analytic pathanalysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Bruselas. Propuesta de Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establece el Año europeo de la educación por el deporte 2004.
- Comisión Europea. (2007). *Libro blanco sobre el deporte*. Recuperado de: http://www.ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_es
- Corian, B. (2000). *Pensar del revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI.
- Coronel, J., Moreno, E., y Padilla, T. (2002). La gestión y el liderazgo como proceso organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.
- Correal, J. (2001). La calidad de los servicios deportivos municipales. En *Jornadas de Calidad en los Servicios Municipales Deportivos*. Puertollano: Junta de Comunidades de Castilla La-Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Cortés, R. (2001). Visión de la gestión del deporte para el nuevo siglo. En *Curso de Gestión y Administración del Deporte en los Ayuntamientos*. Villarrobledo, Albacete: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Cronin, J., y Taylor, A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crossan, M., y Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105.
- Crossan, M., Lane, W., y White, E. (2008). *Pensamiento y gestión*, 24, 195-224.
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56.
- Cubeiro, J. C. (2006). Gestión del talento en las organizaciones deportivas. En E. Beotas, J. C. Cubeiro, A. Dorado, L. Gallardo, J. Lozano, D. Marín-Barnuevo, M. Santos Ortega, F. J. Ramírez Perdiguero y A. Senlle (Eds.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 56-66). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Real Federación Española Fútbol.
- Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo en el Deporte. Liderazgo en la Empresa*. Madrid: LID.
- Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2009). *La Roja. El Triunfo de un Equipo*. Barcelona: Alienta-Planeta.
- Cuchi Denia, J. M. (2005). *La distribución de competencias deportivas en España*. Barcelona: Editorial Bosch.

- Cutcher-Gershenfeld, J. (2000). *Trabajo impulsado por el conocimiento: resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. México, D. F. : Oxford University Press.
- Davenport, T. (1997). *Ecología de la información*. México D. F. : Oxford University Press.
- Davenport, T., Long, W., y Beers, C. (1998). Proyectos Exitosos de Gestión del Conocimiento. *Harvard Deusto Review*, 85 ,4-19.
- Davenport, T., y Hall, H. (2000). Communities of practice and organizational learning. *Annual review of information science & technology*, 36, 171-228.
- Davenport, T., y Prusak L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Davis, J., y Newstrom, A. (1996). How volume, value, growth (VVG) analysis can work for you. *Competitive Intelligence Review*, 10, 41-54.
- De Andrés, F., y Delgado, C. (1995). *Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- De Andrés, F. (1997). *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*. Consejo Superior de Deportes. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- De Geus, P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66(4), 70-74.
- De la Fuente, A. (1994). Capital público y productividad. *Crecimiento y Convergencia regional en España y Europa*, 2, 479-505.
- Del Junco, J., De Mora, S., y Lieberman, K. (2005). Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos. *ACIMED*, 12, 1-23.
- Delgado, C. (1997). *Gestión deportiva municipal*. Madrid: Opade.
- Deming, E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dixon, N. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Dogson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Domínguez, M. (2006). *Los aspectos económicos del deporte*. Málaga: Colegio de Economistas.
- Donoso, T., Figuera, P., y Rodríguez, M. (2011). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educación*, 355, 187-283.
- Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión de la calidad: el compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI*. Barcelona: INDE.

- Dorado, A. (2006a). *Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha.
- Dorado, A. (2006b). La gestión privada en las organizaciones deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Ed.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 103-116). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Drucker, P. (1993). *The Post-Capitalist Society*. New York, USA: Harper Business.
- Drucker, P. (2000). *El Management del siglo XXI*. España: Edhasa.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Dunbar, R. (1998). *Grooming, gossip, and the evolution of language*. London: Faber and Faber Limited, Ltd.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizations; environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Duncan, R., y Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 75-123.
- Duran, J. (1995). Análisis evolutivo del deporte en la Sociedad española (1995-1990). Hacia una creciente complejidad y heterogeneidad deportiva. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 2(1), 15-24.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., y Nicolini, D. (2000). Organizational learning debates: Past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Echeverría, R. (1997). *El Búho de Minerva*. (3ª. ed.). Chile: Dolmen Ediciones.
- Echeverría, R. (1998). *Ontología del lenguaje*. (5ª. ed.). Chile: Dolmen ensayo.
- Echeverría, R. (2007). *La Empresa Emergente*. (1ª. ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Edwards, R. (1997). *Changing places?. Flexibility, life long learning and learning society*. London: Routledge.
- EFQM. (2001). *The EFQM Excellence Model*. Recuperado de: <http://www.efqm.org/imodel/modelintro>
- Elkjaer, B. (1999). In search of a Social Learning Theory. En Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., y Araujo, L. (Eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization*. (pp. 75-91) London: Sage Publications.
- Ellinger, D., Ellinger, E., Yang, B., y Howton, W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5-21.

- Emery, F., y Trist, E. (1965). The Casual textura of Organizacional Environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Espín Andrade, R. (2001). *Modelos formales, gestión del conocimiento e inteligencia empresarial: Experiencias y planes*. La Habana: IDICT.
- Etkin, R. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- European Observatoire of Sport Employment, (2005). *Sports Employment in Europe*. Roma: EOSE.
- Farrel, M., y Macondo, F. (2004). The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, 33(4), 383-402.
- Fermín, M., e Higuerey, C. (2009). *Importancia de la planificación estratégica en el proceso gerencial de una empresa*. Tesis de Grado. Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Fernández Kranz, D., y Rodríguez-Planas, N. (2010). ¿Por qué no es posible flexibilizar el mercado español a través del contrato a tiempo parcial?. En J. Dolado y F. Felgueroso (Coord): *Propuesta para la reactivación laboral en España* (pp. 34-41) Fundación Estudios de Economía Aplicada.
- Fernández, N. (2007). Aprendizaje organizacional según gerencia media universitaria. En *I Congreso Internacional de Calidad en Instituciones de Educación Superior*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Fernández, R., Sánchez, C., y Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13, 29-39.
- Ferrara, F. (2000). *El Desafío de la complejidad*. Recuperado de: <http://www.ar.geocities.com/adicciones2001/complejidad.htm>
- Ferreira, P., y Disla, L. (2003). *Cultura Organizacional*. [Versión Electrónica]. Recuperado de: http://www.efqm.org/Press_Room
- Fiol, M., y Lyles, A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Forradellas, R. (2000). Sistemas Inteligentes de Ayuda a la Decisión de Estrategias Logísticas. En *XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas*. Chile.
- Francoise, C. (2004). *El principio Metanoia. Una introducción a pensar y actuar sistémicamente*. Berlín: Hildesheim.
- Friedman, V., Lipshitz, R., y Popper, M. (2005). The mystification of organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 19-30.
- Fruin, W. (2000). *Las fábricas del conocimiento. La administración del capital intelectual en Toshiba*. México: Oxford University Press.

- Fundación Andalucía Olímpica. (2001). *El impacto económico y social del deporte en Andalucía (1992-1998)*. Sevilla: Fundación Andalucía Olímpica.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y de texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 31-85.
- Gallardo, L. (2001). Modelo de gestión utilizado en los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Instalaciones Deportivas XXI*, 115, 36-41.
- Gallardo, L. (2002). *La administración y gestión en las corporaciones locales de Castilla-La Mancha*. Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios municipales deportivos*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L., y Lozano, J. (2004). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 103-116). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Gallardo, L. (2005). *Los nuevos retos de las instalaciones deportivas*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid.
- Gallardo, L. (2006). La gestión pública en las organizaciones deportivas. En E. Beotas, J. C. Cubeiro, A. Dorado, L. Gallardo, J. Lozano, D. Marín-Barnuevo, M. Santos Ortega, F. J. Ramírez Perdiguero y A. Senlle (Eds.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 93-102). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Real Federación Española Fútbol.
- Gallardo, L., Arráez, C., García Tascón, M., Burillo, P., y Gámez, J. (2007). Análisis de las necesidades globales en la gestión deportiva. En *III Congreso Gestión del Deporte*. Castellón.
- Gallardo, L., Burillo, P., García Tascón, M., y Salinero, J. J. (2008). Sport managers' problematic in public and private spanish organizations. *Comunicación presentada en la 5th Conference of European Association for Sociology of Sport: Sport, Culture and Society*. Bled, Slovenia.
- Gallardo, L. (2010). Los nuevos retos de la gestión deportiva. Mercado Laboral y competencias asociadas. En *IX Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad*. Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo. Secretaría General. Servicio de Publicaciones y Estadística.
- Gallart, M. A. (1992). *La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación. Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: CEAL.
- Gallart, M. A., y Novick, M. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: CINTERFOR/OIT/. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.

- Gambau, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: Un análisis empírico*. A Coruña: Universidad da Coruña.
- Gomero Burón, C. (2005). *Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral*. Madrid: Colección Estudios.
- Gomero Burón, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, 31(3), 415-444.
- Garai, R. (2003). *El deporte y su impacto en la economía de Euskadi*. Bilbao: Consejería de Cultura, Gobierno Vasco.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- García del Junco, J., y Calvo de Mora Schmidt, A. (2002). La administración basada en la evidencia para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las learning organizations. *Alta Dirección*, 37(222), 55-64.
- García del Junco, J., y Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *ACIMED*, 16(5), 1-18.
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Ferrando, M. (1999). *Pensar nuestra sociedad. Fundamentos de Sociología*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Ferrando, M. (2000). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (3ª. ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- García Ferrando, M. (2006). *Postmodernidad y deporte: entre la individualización y la masificación. Encuesta sobre hábitos de los españoles*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García Mainar, I., y Montuenga Gómez, V. (2011). *El Capital humano en la empresa aragonesa*. Zaragoza: Consejo Económico y Social de Aragón.
- García Rivera, B., Mendoza Martínez, I., y Puerta Sierra, L. (2012). Sobre comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(2), 57-78.
- García Tascón, M. (2009). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis Doctoral. Toledo. Universidad de Castilla la Mancha.

- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Garvin, D. (2000). Crear una Organización que Aprende. *Gestión del Conocimiento. Harvard-Deusto Business Review*, 98, 51-89.
- Garzón Castrillón, M. A., y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Universidad del Norte. División de Ciencias Administrativas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195-224.
- Gell-Mann, M. (2004). *La Teoría de la complejidad*. Recuperado de: <http://www.tid.es/noticias/a98/junio-julio/caos/caos.html>
- George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by Step: A simple guide and reference*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Gharajedaghi, J. (1999). *Systems Thinking, Managing Chaos and Complexity*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gil Aluja, J. (1994). La incertidumbre en la economía y gestión de las empresas. En *IV Congreso de la Asociación Española sobre tecnología y lógica Fuzzy*. Blanes. Gerona.
- Gil Aluja, J. (1996). Lances y desventuras del nuevo paradigma de la teoría de la decisión. En *III Congreso de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy*. Buenos Aires. Argentina.
- Gil-Lacruz, M. (2004). *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. [Versión electrónica] Recuperado de: <http://www.unizar.es/cuadernos.html>
- Gold, J. (1994). *La empresa basada en el conocimiento*. Madrid: Editorial Folio, Financial Times.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones Vergara.
- Gómez, A. (2003). *El rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro*. Departamento de Psicobiología y Psicología Social de la Universidad de Valencia. Valencia: Servei de Publicacions.
- González Álvarez, N., Nieto Antolín, M., y Muñoz Doyague, M. (2001). La Gestión del Conocimiento como Base de la Innovación Tecnológica: El Estudio de un Caso. *Revista Espacios*, 22(3), 22-29.
- González Tirados, R. (1993). *Rendimiento académico en la Universidad Politécnica de Madrid: Estudio longitudinal en Primer Ciclo*. Madrid: ICE Universidad Politécnica de Madrid.
- González Tirados, R. (2004). *Salidas profesionales de los Ingenieros y Arquitectos de la UPM*. Madrid: ICE Universidad Politécnica de Madrid.
- González, B. I., López Rojas, P., Marín Cotoñieto, I., Haro García, L., y Macías Rangel, A. (2002). *Satisfacción del usuario de los servicios de salud en el trabajo*. México D.F: Mediagraphic.

- Goodwin, C. (1995). *Research in Psychology. Methods an desing*. New York: Wiley.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*. Madrid: Editorial Gránica.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires: Gránica.
- Granda Revilla, G., y Maure, L. (2006). *Gestión y Comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Grau, G. (1995). Metodología para la validación de cuestionarios. *Medifam*, 5(6), 351-359.
- Green, A., Preston, J., y Janmaat, G. (2006). *Education, Equality and Social Cohesion*. Londres: Palgrave.
- Griffin, C., y Brownhill, R. (2001). The learning society. En P. Jarvis (Ed.), *The age of learnin: Education and the knowledge society* (5). London: Kogan.
- Guinart i Solá, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. En *VIII Congreso Internacional del CLAD, sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. México: Prince May Hispanoamericana.
- Gutiérrez-Dávila, M., y Oña, A. (2005). *Metodología en las Ciencias del Deporte*. Madrid: Síntesis.
- Hall, B. (2001). Claves para Embarcarse en el Aprendizaje Electrónico. *Gestión*, 6(5), 84-88.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Halpin, A., y Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Halpin, A. (1976). *Theory and research in administration*. New York: McMillan Inc.
- Hannington, T. (2006). *Como medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. En P. Nystrom y W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 8-27). New York: Oxford University Press.
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Hedlund, G., y Nonaka, I. (1993). Models of Knowledge management in the West and Japan. En P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Ross, y A. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Procesess: Change, Learning and Coóperation* (pp. 117-144). Cambridge: Basil Blackwell.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la Economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.

- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Hernández Flores, H., Sánchez Reina, J., y Mejía Castillo, A. (2010). Cultura Organizacional y Postmodernidad. *Red de Revistas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 6(10), 150-160.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). *Investigación-Metodología I/II/III*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, M. (2000). Translation, validation and adaptation of an instrument to assess learning activities in the organization: The Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire en Assessing the Learning Organization. *Comunicacion presentada en el X Simposium 2000 AHRD*. Raleigh-Durham, NC.
- Hernández, M., y Watkins, K. (2003). Translation, Validation and Adaptation of the Spanish Version of the Modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development International*, 6(2), 187-196.
- Hernando, A. (2003). *¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*. Madrid: Minerva.
- Herrada, A. (1997). Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal A. En *I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Herrscher, E. (2008). *Planeamiento sistémico. Un enfoque estratégico en la turbulencia*. Buenos Aires: Gránica.
- Herrscher, E. (2009). *Aprender y Actuar. Management Sistémico para Pymes*. Buenos Aires: Gránica.
- Herrscher, E. (2010). *El valor sistémico de las organizaciones*. Buenos Aires: Gránica.
- Hessen, J. (1972). *Teoría del conocimiento*. Buenos Aires: Espasa Calpe.
- Hills, P. (1996). What is induced traffic?. *Transportation*, 23, 5-16.
- Hodgkinson, M., y Brown, G. (2003). Enhancing the quality of education: A Case Study and Some Emerging Principles. *Higher Education*, 45, 337-352.
- Hodson, P., y Thomas, H. (2003). Quality Assurance in Higher Education: fit for the new millennium or simple year 2000 compliant?. *Higher Education*, 45, 375-387.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.

- Hwang, I., y Chi, D. (2005). Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- INE. (2010). *Proyecciones de población y evolución demográfica de la Comunidad de Castilla-La Mancha*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de la Mujer, (2008). *Las mujeres en cifras, 1983-2008*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad, Madrid.
- Instituto Santa Fé. (1996). *Centro de Estudios e Investigación sobre el estudio de la complejidad. La teoría de la complejidad*. Nuevo México: Instituto Santa Fé.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez Fernández, C. (2007). *La responsabilidad social de las empresas. Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*. Albacete: Altaban Editores.
- Jimenez Silva, D. (2007). *Como actuar para mejorar el clima laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/como-actuar-para-mejorar-el-clima-laboral.htm>
- Jiménez, A. (2000). *Creando valor...a través de las personas: Una guía para la gestión de personas en el umbral de la E-sociedad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Jones, M., y Hendry, C. (1992). *The learning organization. A review of literature and practice*. Reino Unido: Warwick Business School.
- Jurán, J. M., y God, A. B. (2001). *Manual de calidad de Jurán*. (5ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hills.
- Kaufmann, A., y Gil Aluja, J. (1993). *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Vigo: Milladoiro, D. L. Editores.
- Kaufmann, A. (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Colección Opiniones y Actitudes. Madrid: CIS.
- Kennedy, L. (1996). Positioning strategic information. Partnering for the information age. *Special Libraries Association*, 87, 120-131.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del Comportamiento. Técnica y Metodología*. México: Interamericana.
- Kerlinger, F. (1993). *Investigación del comportamiento*. Barcelona: Interamericana.
- Késenne, S. (2001). El problema de los estudios de incidencia económica en el deporte. En J. M. de Otero Moreno (Ed.), *Incidencia económica del deporte* (pp. 91-99). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.

- Kim, D. (1993a). *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning. Application en TQM and Product Development*. Tesis doctoral. Massachusetts Institute of Technology.
- Kim, D. (1993b). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 34, 37-45.
- Kim, D., y Kim, S. (1995a). QUESC: An Instrument for Assessing Service Quality Insports and Leisure Centres. *Managing Leisure*, 1, 77-89.
- Kim, D., y Kim, S. (1995b). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality in Sport Centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Klein, D. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Kleiner, A., y Roth, G. (2000). *El cambio basado en el Aprendizaje: Realidades sobre la transformación corporativa*. México: Oxford University.
- Knight, D. (1999). Performance Measures for Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 27(7), 22-27.
- Kofman, K., y Senge, M. (1993). Communities of commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 22, 5-23.
- Kofman, F. (2006). *Metamanegent: Principios de la nueva con-ciencia de los negocios*. Buenos Aires: Gránica.
- Kolb, D., Rubin, I., y James, M. (1995). *Psicología de las Organizaciones. Experiencias Aprendizaje y Solución de Problemas*. México: Prentice May Hispanoamericana.
- Korman, L. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Kotler, P. (2006). *Los Diez Pecados Capitales del Marketing*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kotler, P., y Trías de Bes, F. (2004). *Marketing Lateral*. Madrid: Pearson Educación.
- Krogerus, M., y Tschäppeler, R. (2011). *El pequeño libro de las grandes decisiones. Cincuenta modelos para el pensamiento estratégico*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Krogh, I., y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press Mexico.
- Krücken, G. (2003). Learning the “new, new thing”: On the role of path dependency in university structures. *Higher Education*, 46, 315-339.
- Latiesa, M. (2001). El papel de la investigación en el marketing deportivo. En M. Latiesa Rodríguez, P. Martos Fernández y J. L. Paniza Prados (Eds.), *Deporte y Cambio Social en el Umbral del Siglo XXI* (pp. 451-468). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, S. L.

- Leavy, B. (1998). The Concept of Learning in the Strategy Field. *Management Learning*, 29(4), 447-466.
- Levitt, B., y March, J. (1988). Organization learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lien, B., Yang, B., y Li, M. (2002). An examination of psychometric properties of Chinese version of dimensions of learning questionnaire (DLOQ) in Taiwanese context. En *Conference of Proceedings of the Academy of Human Resource Development*. Ohio: Academy of Human Resource.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: MacGraw-Hill.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- López, A. (2000). La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana. En *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza.
- López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado de: [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Lorenz, E. (1967). *The nature and theory of the general circulation of the atmosphere*. World Meteorological Organization.
- Lorenz, E. (1993). *La Esencia del caos. Debate/Pensamiento*. Madrid, 1995.
- Luna-Aroca, R. (2000). *Bases para la dirección de entidades deportivas*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Aroca, R., y Mundana, J. (2003). La satisfacción del consumidor en marketing. *Revista de Psicología del deporte*, 12(1), 205-216.
- Malhotra, A. (2000). KM and New Organization form: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 5-14.
- March, J. C. (2001). La calidad y la salud pública: Un reto hacia una salud pública basada en la evidencia. *Revista Calidad Asistencial*, 16, 57-60.
- Mardones, M., y Ursúa, N. (1988). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales, materiales para una fundamentación científica*. (2ª. ed.). México: Distribuciones Fontanamara.
- Marín, M. (1998). *Organización de aprendizaje, cultura y cambio*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Mariotti, H. (2003). *Autopoiesis, Cultura y Sociedad*. Recuperado de: [http:// www.oikos.org. mariotti.html](http://www.oikos.org/mariotti.html)
- Marsick, V., y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations. Making learning count*. London: Gower Press.

- Martín del Burgo, F. (2004). Castilla-La Mancha, un modelo deportivo ejemplar. *Deportistas*, 1, 16-19.
- Martínez del Castillo, J., y Navarro, P. (1994). Un Modelo de Planificación en las Organizaciones Deportivas Municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 1(1), 27-34.
- Martínez Fuentes, C. M., Escrig Tena, A. B., y Balbastre Benavent, F. (2001). La evaluación en el marco de la gestión de la calidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 37-54.
- Martínez, A., y Casanueva, A. (2010). La crisis en femenino plural. *Revista de Economía Crítica*, (9), 53-74.
- Martínez, A., y Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos. Un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina en Ciencias de la Actividad Física y Deporte*, 8(31), 244-255.
- Martínez, I., y Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso de Bizkaia. *Apuntes de Educación Física y Deportes*, 92(2), 74-80.
- Maruyama, M. (1992). *Context and Complexity*. New York: Springer.
- Maturana, H. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, S.A.
- Maturana, H., y Varela, F. (1987). *The tree of Knowledge*. Boston: Shambhala.
- Maturana, H., y Varela, F. (1990). *El Árbol del conocimiento*. (7ª. ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Maturana, H., y Varela, F. (1997). *De Máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La Organización de los vivos*. (4ª. ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Maturana, H. (2001). *Emociones y Lenguaje en educación y política*. (10ª. ed.). Santiago de Chile: Ediciones Dolmen Ensayo.
- Maturana, M. (Ed.). (2003). *Desde la Biología a la Psicología*. Ediciones Lumen.
- Mayo, A., y Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*. Trabajo original publicado en 1994. España: Gestión 2000.
- Mayorca, R., Ramírez, J., Villoria, O., y Campos J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: Adaptación, Validez y Confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 2, 149-164.
- Mc Clelland, D. (1962). Contemporary approaches to creative thinking. IV Symposium held at the University of Colorado. *Psychodynamics of creative physical scientists*, 15, 141-174.

- Mc Master, M. (1996). *The intelligence Advantage. Organizing for Complexity*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Mc Millan, J., y Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Meaning, C. (1998). *Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Medina, C. (1996). El aprendizaje organizacional: estado del arte hacia el tercer milenio. *Revista Gestión y Estrategia*, 10, 52-68.
- Meister, J. (1999). *Universidades empresariales*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Melamed, A. (2011). *Empresas más humanas*. Buenos Aires: Editorial Vergara y Ribas.
- Menguzatto, M., y Renuau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Mestre, A., y García, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Canarias: Gobierno de Canarias. Dirección General de Deportes.
- Mestre, A., y García, E. (1997). *La gestión en el deporte municipal*. Barcelona: INDE.
- Mestre, A. (2000). El deporte municipal veinte años después: Una reflexión. *En III Encuentro Andaluz sobre Deporte Municipal*. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Mestre, A. (2002). *Planificación estratégica de la gestión de piscinas*. Madrid: Gymnos.
- Mestre, J., Brotons, J., y Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva; clubes y federaciones*. Barcelona: INDE.
- Mestre, J., Campos, A., y Pablos Abella, C. (2006). *Los titulados de la actividad física y del deporte. Evolución histórica y perfiles profesionales*. Sevilla: Wanceulen.
- Miller, B. R., Behrens, J. T., Green, B. A., y Newman, D. (1993). Goals and perceived ability: Impact on student valuing, self-regulation, and persistence. *Contemporary Educational Psychology*, 18(1), 2-14.
- Mintzberg, E. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71-89.
- Monllor Domínguez, C., y Gómez Fiaren, J. (2002). El proceso de incorporación de la mujer al mercado de trabajo en la Región de Murcia en el período 1976-2001. Universidad de Murcia. *Papeles de Geografía*, 35, 129-145.

- Montes, M., Pérez, S., y Vázquez, M. (2002). El Aprendizaje Organizativo como Factor de Competitividad en la Empresa Española. En XVI Congreso Nacional de AEDEM. Alicante.
- Mora, C. (2008). *El trabajador como origen del conflicto organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/trabajador-como-origen-del-conflicto-organizacional.htm>
- Mora, P. (1999). *La universidad venezolana de cara al siglo XXI*. Especulo. *Revista de estudios literarios*, (11). Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/razontie.html>
- Morales Sánchez, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: Aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Málaga: SPICUM.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios de la educación*. Sau Pablo: Cortez Ed.
- Morín, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Motellón, E., y López-Bazo, E. (2006). Discriminación salarial por tipo de contrato. Efecto en el conjunto de la distribución. En IX Encuentro de Economía Aplicada. Jaén.
- Muñoz Seca, B. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mussino, A. (1999). Conceptual and operational problems in measuring participation in sports. En *The 52nd International Statistical Institute (ISI) Meeting*. Helsinki.
- Navarro, C. J. (2000). Democracia participativa y oportunismo político. Trabajo no publicado. Colección Politeya. CSIC. Madrid. España.
- Navas, E., y Guerras, A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Teoría y Aplicaciones. Madrid: Cívitas.
- Nevado-Batalla, P. (2000). *Calidad de los servicios*. Salamanca: Ratio-Legis.
- Nieto, M. (2001). *Bases para el Estudio de la Innovación Tecnológica en la Empresa*. León: Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales de la Universidad de León.
- Nonaka, I. (1988). Towards Middle-Up-Down management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1990). Redundant, Overlapping Organization: a Japanese Approach to Managing the Innovation Process. *California Management Review*, 32(3), 27-38.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I., y Hirota, T. (1995). *The knowledge creating Company*. Nueva York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. Y. e Ichijo, K. (1997). Creating Knowledge in the Process Organization. En J. P. Walsh y Huff, J. S. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, 14, 45-52.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., y Senoo, D. (1998). Management Focus; The “ART” of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.
- Nonaka, I. (1999). The Dynamics of Knowledge Creation. En R. Ruggles y D. Holtshouse, *The Knowledge Advantage* (pp. 63-88). Capstone: Business Book.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., y Nagata, A. (2000). A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-10.
- Nonaka, I., y Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., y Teece, J. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. Londres: Sage.
- O'Brien, M. (1994). *Learning Organization Practice Profite*. California: Pfeiffer & Company.
- OCDE (2011). *Panorama de la educación Indicadores de la OCDE 2011. Informe Español*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Organización de Naciones Unidas. *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe de desarrollo humano 2005*. Recuperado de: <http://www.hdr.undp.org/en/media/HDR05spcomplete.pdf>
- Palacios Maldonado, M. (2000). Organizational Learning Concept, Processes and Strategies. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 15, 31-39.
- Papert, S. (1980). *Mindstorm: Children, computers and powerful ideas*. New York: Basic Books.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- París, F. (1996). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- París, F. (1997). *Gestión de deporte municipal. Islas Canarias*. Canarias: Escuela Canaria del Deporte.

- París, F., y Hernando, J. (2004). Evolución del deporte en España y reflexiones para la concepción y diseño de los espacios deportivos. Ingeniería y territorio. *Instalaciones deportivas*, 66, 36-45.
- Pastor, I. (2008). *¿Tienen género las organizaciones?. Un estudio sobre la participación de las médicas en los hospitales de Cataluña*. [Versión electrónica]. Recuperado de: http://www.fesweb.org/archivos/congresos/congreso_10/grupostrabajo/ponencia/413.pdf
- Patarroyo, N. (2000). *Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Pedler, M., Burgoyne, J., y Boydell, T. (1991). *The Learning Company: a Startegy for Sustainable Development*. London: McGraw Hill.
- Pedrosa, R., y Salvador, A. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*, 26, 61-84.
- Peiró, J. M. (1994). *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Peiró, J. M., Ramos, J., y Martínez-Tur, V. (1995). Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y uso de las instalaciones deportivas. *Revista Anales de psicología*, 11(1), 1-20.
- Peiró, M., y Ramos, J. (1995). *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: NAU Llibres.
- Peiró, M., Prieto, F., y Roe, A. (1996). La aproximación psicosocial al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto* (pp. 15-36). Madrid: Síntesis.
- Peluffo, M. B., y Catalán Contreras, E., (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Editorial ILPES.
- Perdomo, J. (2009). *Gestión de la calidad total e innovación*. Bogotá: Editorial Pontifica Universidad Javeriana.
- Pereira, L. (2004). Organizaciones que aprenden. El paradigma complejo en la gerencia del conocimiento. *Revista Digital UMBRAL 2000*, (14). Recuperado de: <http://www.umcc.cu/boletines/educede/BOLETIN12%20en%20Cede4/marina14.pdf>
- Pérez Betancourt, A. (2001). Modelo y sistema de evaluación de la Empresa Cubana de Alto Desempeño. En *Seminario Iberoamericano para la Ciencia y la Innovación*. La Habana. Cuba.

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 234-248.
- Pérez Meléndez, C., Fernández Prado, J. S., y Rojas Tejada, A. (Eds.). (1998). *Investigar mediante encuestas: Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid, España: Síntesis.
- Pérez, C. (1986). Las nuevas tecnologías: Una visión de conjunto. En C. Ominami (Ed.), *La tercera revolución industrial: Impactos internacionales del actual viraje tecnológico* (pp. 43-90). Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Pérez, C. (2004a). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Recuperado de: <http://www.carlotaperez.org/Articulos/RTCF%20epilogo.pdf>
- Pérez, C. (2004b). *Technological revolutions, paradigm shifts and Socio-Institutional Change. Globalization, economic development and inequality: And alternative perspective* (pp. 217-242). Recuperado de: <http://www.carlotaperez.org/papers/basicetechnologicalrevolutionsparadigm.htm#comienzo>
- Pérez, J., y Fidalgo, M. (s.f.) *Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción*. (Nota Técnica de Prevención 394). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consulta, 27 de Enero de 2009. Recuperado de: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm
- Pérez, M. (2000). Perspectivas de la gestión municipal y modelos de gestión. En *1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Barcelona: INDE.
- Picón, G., Fernández, C., Magro, M., e Inciarte, A. (2005). *Cuando la universidad va a la escuela*. Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: Ediciones del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad.
- Pigeassou, C., y Miranda, J. (1995). Deporte y Ocio: Evolución y Tendencias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 1, 5-14.
- Pilkinston, E. (1999). Towards a framework for organizational learning. Small & Irvine. *The learning Organization*, 13(2-3), 276-298
- Polanyi, F., y Dixon, N. (2001). *Conocimiento Común*. México: Oxford University Press.
- Popper, M., y Lipshitz, R. (1998). Organizational Learning: a Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Popper, M. y Lipshitz, R. (2000a). Installing Mechanisms and Instilling Values: the Role of Leaders in Organizational Learning. *The Learning Organization*, 7(3), 135-144.

- Popper, M., y Lipshitz, R. (2000b). Organizational Learning: Mechanism, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Prieto, I. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, 32, 47-75.
- Quevedo, A. (2006). *Escala de clima organizacional (EDCO)*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escalas-clima-organizacional.shtml>
- Quintanilla, I. (2010). La psicología económica y del consumidor en la sociedad de la complejidad y la incertidumbre. *Información Psicológica*, 100, 115-128.
- Quintero, A., Buenahora, M., y Parra, C. (2003). *La empresa que educa*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Quivy, R., y Van Campenhoudt, L. (2001). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Rashford, S., y Coghlan, D. (1994). *The dynamics of organizational levels*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Revan, R. (1983). *The ABC of action learning*. Bromley: Chartwell, Bratt.
- Ribón Seisdedos, M. (2011). *Barreras de género: posicionamiento de las mujeres ante el empleo*. Universidad de Cádiz. Fondo Europeo de Desarrollo Regional de la Unión Europea. Cádiz: Servicio de publicaciones Universidad de Cádiz.
- Ríos Moreno, S., y García Madruga J. (2005). El desarrollo del razonamiento sobre lo que podría haber ocurrido. *Infancia y Aprendizaje*, 25(4), 485-498.
- Robbins, S., y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera Carral, P., Díaz Mendi, A., y Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: estudio transversal a partir del modelo EFQM. Servicio de Medicina Preventiva. Unidad de Calidad. Hospital Sierrallana. Torrelavega. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico y Organización*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Rodríguez, D., y Opazo, M. P. (2007). *Comunicaciones de la organización*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica.
- Roger, E., y Roger, R. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Roth, G., y Kleiner, A. (1995). *Creating a Learning History*. Boston: SAGE.

- Ruggles, R. (1999). *La ventaja del conocimiento*. México: CECSA.
- Ruiz, I. (1999). Sociedad y Deporte. Reestructuración y consecuencias deportivas. *Investigación Social y Deporte*, 2(5), 17-39.
- Rusell, P. A. (1983). *Psychological studies of exploration in Animals and Humans*. Workingham: Van Nostran Reinhold.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-16.
- Saint-Onge, H. (2002). *How knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management*. [Versión electrónica] Recuperado de: <http://www.knowinc.com/saint-onge>
- Salas Perea, R., y Ardanza Zulueta, P. (1995). La simulación como método de enseñanza y aprendizaje. *Educación Médica Superior*, 9(1), 3-4.
- Salgado, J., Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Sánchez Cañizares, S., López-Guzmán, T., y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Sánchez Castro A., y Sánchez Jaramillo J., (2004). La inteligencia empresarial: la novena inteligencia. En *IV Seminario Iberoamericano para la Ciencia y la Innovación*. La Habana. Cuba.
- Sánchez, M. (2003). *La inteligencia empresarial como herramienta para la evaluación de proyectos de I+D*. INTEMPRES 2003. La Habana: IDICT.
- Sanchís, J. (2003). Percepción actual del deporte: cambios y necesidades de nuevas profesiones. En *I Congreso de la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte (AGESPORT)*. Málaga: Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga.
- Santos Ortega, J. (1995). *Sociología del Trabajo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Savater, F. (2007). *Diccionario Filosófico*. Madrid: Ariel.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies Culture. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schein, E. H., Thompson, P., y Hunt, E. (1996). *Learning Organization, Organization in Action*. New York: McGraw Hill.
- Schön, A. (1971). *Beyond the stable state*. Nueva York: Random House.
- Senge, M. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Gránica.

- Senge, P. (1996). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. En K. Starkey (Ed.), *How Organizations Learn* (pp. 288-315). Londres: International Thompson Business Press.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. México: Ediciones Granítica.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá: Norma.
- Senge, P., Scharmer, C., Jaworsky, J., y Flowers, B. (2005). *Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senise Barrio, M. (2001). Empleo atípico y Mercado de trabajo. Proyecto SEC2000-1479-CO3-01. Ministerio de Educación y Ciencias. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Granada. *Lan Harremanak*, 5(2), 69-90.
- Senlle, A. (2002a). *¡Adiós a las reuniones improductivas!. Adquiera competencias y habilidades*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (2002b). *Terminemos con la incompetencia. El desarrollo de las competencias para el éxito de las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (2002c). *Tomar decisiones y resolver problemas. Cómo potenciar las competencias del equipo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sianesi, B., y Van Reenen, J. (2003). The Return to Educations. *Journal of Economics Surveys*, 17(2), 57-200.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organizational theory*. Illinois: Human Kinetics.
- Slater, F., y Narver, C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Small, A., e Irving, P. (2006). Towards a framework for organizational learning. *The Learning Organization*, 13(2-3), 276-298.
- Sotaquira, G., Andrade, S., y Nayibe Gelvez, P. (2001). *Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional*. Bogotá: UNAB, Univalle.
- Spector, P. (1992). *Summated Rating ScalesConstructor*. California: Sage.
- Sveiby, E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge- Based Assets*. New York: Berret-Koehler.
- Swieringa, J., y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México: Addison-Wesley.

- Tam, M. (2000). Constructivism, Instructional Design, and Technology: Implications for Transforming Distance Learning. *Educational Technology y Society*, 3(2), 50-60.
- Tannembaum, S. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Teruelo, B. (2003). Próximos desafíos de la gestión del deporte municipal. En *I Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha*. Albacete: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Thomas, K., y Allen, S. (2006). The learning organization: A meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2-3), 123-139.
- Thomas, R., y Nelson, K. (2007). *Métodos de Investigación en Actividad Física*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Thurbin, P. (1994). *La empresa capaz de aprender*. Madrid: Biblioteca de la Empresa Folio.
- Toribio Muñoz, M. (2001). La actividad empresarial femenina: ¿una vía de superación de las trabas en el mercado laboral?. *Boletín Económico de ICE*, (2690), 39-52.
- Toro, F., y Cabrera, H. (1981). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. (1996). Clima Organizacional y Productividad Laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, (49).
- Toro, F. (1997). Relación entre clima organizacional y la imagen gerencial. En *I Simposio Colombiano sobre clima organizacional*. Bogotá.
- Toro, F. (1998). Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. *Revista interamericana de psicología organizacional*, 17(2), 5-15.
- Toro, F. (2002). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423.
- Toro, N., Ochoa, L., y Vargas, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3), 1-7.
- Torres, L. M., García, M. E., y Castellanos, O. F. (2008). *La Inteligencia Tecnológica como capacidad para las tomas de decisiones estratégicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Valdés, L. (1995). *Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: Editorial Derechos Reservados.

- Varela, F., y Maturana, H. (1994). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile: Servicio de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas.
- Varela, F. (2002). *El Fenómeno de la vida*. España: Dolmen Ediciones S.A.
- Vera, D., y Crossan M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vila Pérez, I., Sánchez Gombáu, C., y Manassero Mas, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las Instalaciones Deportivas Municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(1), 59-74.
- Villagra, H. (2003). El valor sistémico de las organizaciones. En Herrscher, E., *Planeamiento Sistémico* [p. 56]. Buenos Aires: Gránica.
- Villalba, F. (2002). *Deporte y economía: una cuantificación de la demanda deportiva en Andalucía*. Sevilla: Fundación Unicaja.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: Recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Waldrop, M. (1992) *Complexity: The emerging science and the edge of order and chaos*. Recuperado de: <http://www.hdl.handle.net/2042/29501>
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993a). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993b). *Dimensions of Learning Organization Questionnaire*. Warwick, UK: Parteners for the Learning Organization.
- Watkins, K., y Marsick, V. (1996). *In action: Creating the Learning Organization*. Alexandria VA: American Society for training and Development.
- Watkins, K., y Marsick, V. (1999). *Dimensions of the Learning Organization. Questionnaire (Survey)*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization. (Trabajo original publicado en 1997). Recuperado de: <http://www.patternsforlearning.com>
- Watkins, K., y Marsick, V. (2003). Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Watkins, M., y Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organization*. California: Sage Publications.
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and The New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc.
- Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment: Como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Edición Gestión 2000, Planeta De Agostini Pro-fesional y Formación SL.

- Yang, B., Lien, B. y Li, M (2002). An examination of psychometric properties of Chinese versions of the dimensions of learning organization Questionnaire (DLOQ) in Taiwanese context. En *Conference proceeding of Academy of Human Resource Development*. T. M. Egan (Ed.), Bowling Green, OH.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Yang, B., Watkins, K., y Marsick, V. (2004). The construct of learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., y Glinow, M. (2000). *Las capacidades de Aprendizaje en la organización*. México: Oxford University Press.
- Zeithaml, V., y Berry, L. y Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zhang, D., Zhang, Z., y Yang, B. (2004). Learning organization in mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. *International Journal of Training & Development*, 8, 258-273.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O., y Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 113, 61-74.
- Zimmerman, B., Bandura, A., y Martínez-Pons, M. (1992). Self-Motivation for Academy Attainment: The Role of Self-Efficacy Beliefs and Personal Goal Setting. *American Educational Research Journal*, 29, 663-676.
- Zoghbi Manrique de Lara, P., y Armas Díaz, A. (2002). Influencia de la Imagen Corporativa en la Eficiencia de los Servicios Públicos: Un análisis empírico. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 42, 187-206.

Parte III

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, ABREVIATURAS Y ANEXOS

PARTE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPITULO 1. Conceptualización del problema de investigación

Tabla 1.1. Categorías del personal en la Administración Pública Local (Adaptación de Gallardo y Jiménez, 2004)

Tabla 1.2. Cuadro comparativo entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Tabla 1.3. Los cuatro tipos de paisajes mentales de Maruyama (Maruyama, 1992)

Tabla 1.4. Evolución de las definiciones de calidad (Dorado y Gallardo, 2005)

Tabla 1.5. Factores de motivación (McClelland, 1962)

Tabla 1.6. Propiedades estudiadas sobre el clima organizacional (García Tascón, 2009)

Tabla 1.7. Teorías acerca de la motivación hacia el trabajo (García Tascón, 2009)

Tabla 1.8. Instrumentos de medición del clima organizacional-laboral

PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 2. Metodología de Estudio

Tabla 2.1. Resumen del método de investigación del Estudio 1

Tabla 2.2. Participación en la Muestra por sexo

Tabla 2.3. Distribución de Municipios según franja de población (≥ 10.000 hab.) de la Comunidad de Castilla-La Mancha

Tabla 2.4. Muestra. Participación por Provincia Estudio 1

Tabla 2.5. Número de encuestas según error asociado y nivel de significación

Tabla 2.6. Frecuencia y Porcentaje de participación por Municipio

Tabla 2.7. Estudio Piloto 1 Coeficiente Alpha de Cronbach para el Cuestionario general

- Tabla 2.8. Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett
- Tabla 2.9. Varianza explicada. Análisis Factorial Exploratorio
- Tabla 2.10. Matriz de componentes rotados. Variables V1-V43. Método Varimax
- Tabla 2.11. Codificación del cuestionario Piloto 1
- Tabla 2.12. Estadísticos de fiabilidad (global) Alpha de Cronbach
- Tabla 2.13. Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin
- Tabla 2.14. Varianza total explicada
- Tabla 2.15. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 1
- Tabla 2.16. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 2
- Tabla 2.17. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 3
- Tabla 2.18. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 4
- Tabla 2.19. Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach. Factor 5
- Tabla 2.20. Municipios participantes. Corredor del Henares y Zona 2 B. Comunidad de Madrid
- Tabla 2.21. Tamaño de muestra y error asociado
- Tabla 2.22. Resumen del procesamiento de los casos
- Tabla 2.23. Coeficiente Alpha de Cronbach del cuestionario reducido Estudio Piloto 2
- Tabla 2.24. Adecuación Muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)
- Tabla 2.25. Coeficiente Alpha de Cronbach Cuestionario definitivo
- Tabla 2.26. Variables independientes V1-V32
- Tabla 2.27. Dimensiones del Aprendizaje Organizacional
- Tabla 2.28. Codificación del Cuestionario definitivo
- Tabla 2.29. Resumen del método de investigación del Estudio 2
- Tabla 2.30. Muestra del Estudio 2 por Provincia. Frecuencia y Porcentaje
- Tabla 2.31. Muestra de Gestores y Trabajadores encuestados. Frecuencia y Porcentaje

- Tabla 2.32. Muestra por sexo. Frecuencia y Porcentaje
- Tabla 2.33. Variables independientes. Variables (P1-P22)
- Tabla 2.34. Escala de Percepción de la satisfacción del Clima laboral
- Tabla 2.35. Codificación del cuestionario
- Tabla 2.36. Planificación Estratégica a través de las décadas (adaptación de Fermín y Higuerey, 2009)
- Tabla 2.37. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica (Adaptado de Fermín y Higuerey, 2009)
- Tabla 2.38. Interpretación para cada cuadrante

CAPITULO 3. Análisis de Resultados

Estudio 1

- Tabla 3.1. Parámetros descriptivos y prueba de normalidad. Variables sociodemográficas
- Tabla 3.2. Participación por provincia Estudio 1
- Tabla 3.3. Participación en la muestra por sexo
- Tabla 3.4. Participación en la muestra por edad
- Tabla 3.5. Participación en la muestra por tiempo de experiencia laboral
- Tabla 3.6. Participación en la muestra por nivel de estudios
- Tabla 3.7. Participación en la muestra por nivel de preparación técnica
- Tabla 3.8. Participación en la muestra por años de trabajo en la organización
- Tabla 3.9. Participación en la muestra por departamento de trabajo en la organización
- Tabla 3.10. Prueba Chi cuadrado (X^2) para contraste de variables sociodemográficas
- Tabla 3.11. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable sexo - variables sociodemográficas
- Tabla 3.12. Relación entre variable sexo - variable edad
- Tabla 3.13. Relación entre variable sexo - variable nivel de preparación técnica

- Tabla 3.14. Relación entre variable sexo - variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.15. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad del trabajador -variables sociodemográficas
- Tabla 3.16. Relación entre variables edad - variable nivel de estudios
- Tabla 3.17. Relación entre variable edad - variable nivel de preparación técnica
- Tabla 3.18. Relación entre variable edad - variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.19. Relación entre variable edad y variable antigüedad
- Tabla 3.20. Relación entre variable edad - variable tiempo de experiencia laboral
- Tabla 3.21. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable tiempo de experiencia laboral - variables sociodemográficas
- Tabla 3.22. Relación entre variable tiempo de experiencia laboral - variable edad
- Tabla 3.23. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - nivel de preparación técnica
- Tabla 3.24. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - departamento en el que trabaja
- Tabla 3.25. Relación entre variables tiempo de experiencia laboral - años de trabajo en la organización (Antigüedad)
- Tabla 3.26. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios – variables sociodemográficas
- Tabla 3.27. Tabla de contingencia variable nivel de estudios – variable edad
- Tabla 3.28. Tabla de contingencia variable nivel de estudios – variable nivel de preparación técnica
- Tabla 3.29. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.30. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable antigüedad - variables sociodemográficas
- Tabla 3.31. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable edad
- Tabla 3.32. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable departamento en el que trabaja

- Tabla 3.33. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable preparación técnica
- Tabla 3.34. Tabla de contingencia variable antigüedad - variable tiempo de experiencia laboral
- Tabla 3.35. Frecuencia de respuesta variable V1 del cuestionario
- Tabla 3.36. Frecuencia de respuesta variable V2 del cuestionario
- Tabla 3.37. Frecuencia de respuesta variable V3 del cuestionario
- Tabla 3.38. Frecuencia de respuesta variable V4 del cuestionario
- Tabla 3.39. Frecuencia de respuesta variable V5 del cuestionario
- Tabla 3.40. Frecuencia de respuesta variable V6 del cuestionario
- Tabla 3.41. Frecuencia de respuesta variable V7 del cuestionario
- Tabla 3.42. Frecuencia de respuesta variable V8 del cuestionario
- Tabla 3.43. Frecuencia de respuesta variable V9 del cuestionario
- Tabla 3.44. Frecuencia de respuesta variable V10 del cuestionario
- Tabla 3.45. Frecuencia de respuesta variable V11 del cuestionario
- Tabla 3.46. Frecuencia de respuesta variable V12 del cuestionario
- Tabla 3.47. Frecuencia de respuesta variable V13 del cuestionario
- Tabla 3.48. Frecuencia de respuesta variable V14 del cuestionario
- Tabla 3.49. Frecuencia de respuesta variable V15 del cuestionario
- Tabla 3.50. Frecuencia de respuesta variable V16 del cuestionario
- Tabla 3.51. Frecuencia de respuesta variable V17 del cuestionario
- Tabla 3.52. Frecuencia de respuesta variable V18 del cuestionario
- Tabla 3.53. Frecuencia de respuesta variable V19 del cuestionario
- Tabla 3.54. Frecuencia de respuesta variable V20 del cuestionario
- Tabla 3.55. Frecuencia de respuesta variable V21 del cuestionario
- Tabla 3.56. Frecuencia de respuesta variable V22 del cuestionario

- Tabla 3.57. Frecuencia de respuesta variable V23 del cuestionario
- Tabla 3.58. Frecuencia de respuesta variable V24 del cuestionario
- Tabla 3.59. Frecuencia de respuesta variable V25 del cuestionario
- Tabla 3.60. Frecuencia de respuesta variable V26 del cuestionario
- Tabla 3.61. Frecuencia de respuesta variable V27 del cuestionario
- Tabla 3.62. Frecuencia de respuesta variable V28 del cuestionario
- Tabla 3.63. Frecuencia de respuesta variable V29 del cuestionario
- Tabla 3.64. Frecuencia de respuesta variable V30 del cuestionario
- Tabla 3.65. Frecuencia de respuesta variable V31 del cuestionario
- Tabla 3.66. Frecuencia de respuesta variable V32 del cuestionario
- Tabla 3.67. Estadísticos descriptivos variables V1-V32 - media y desviación típica
- Tabla 3.68. Prueba Z de K-S de normalidad V1-V32
- Tabla 3.69. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable V1-V32 - variable sexo
- Tabla 3.70. Prueba Rho de Speerman variable V25
- Tabla 3.71. Tabla de contingencia variable V25 - variable sexo
- Tabla 3.72. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variables V1-V32
- Tabla 3.73. Prueba Rho de Speerman. Correlaciones significativas variable edad – variable V1-V32
- Tabla 3.74. Tabla de contingencia variable edad - variable V6
- Tabla 3.75. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad -variable V6
- Tabla 3.76. Tabla de contingencia variable edad - variable V7
- Tabla 3.77. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V7
- Tabla 3.78. Tabla de contingencia variable edad - variable V12
- Tabla 3.79. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable edad - variable V12
- Tabla 3.80. Tabla de contingencia variable edad – variable V13

- Tabla 3.81. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable edad - variable V13
- Tabla 3.82. Tabla de contingencia variable edad - variable V22
- Tabla 3.83. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable edad - variable V22
- Tabla 3.84. Tabla de contingencia variable edad - variable V28
- Tabla 3.85. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable edad - variable V28
- Tabla 3.86. Tabla de contingencia variable edad - variable V29
- Tabla 3.87. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable edad - variable V29
- Tabla 3.88. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variables V1-V32
- Tabla 3.89. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V2
- Tabla 3.90. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V2
- Tabla 3.91. Tabla de contingencia variable experiencia laboral -variable V5
- Tabla 3.92. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V5
- Tabla 3.93. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V6
- Tabla 3.94. Prueba *Chi cuadrado*(X^2) variable experiencia laboral - variable V6
- Tabla 3.95. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V10
- Tabla 3.96. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V10
- Tabla 3.97. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V17
- Tabla 3.98. Prueba de *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V17
- Tabla 3.99. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V22
- Tabla 3.100. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V22
- Tabla 3.101. Tabla de contingencia variable experiencia laboral - variable V23
- Tabla 3.102. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V23
- Tabla 3.103. Tabla de contingencia variable experiencia laboral -variable V30
- Tabla 3.104. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable experiencia laboral - variable V30
- Tabla 3.105. Prueba *Chi cuadrado* (X^2) variable nivel de estudios - variable V1-V32

- Tabla 3.106. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable V29
- Tabla 3.107. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variable V29
- Tabla 3.108. Tabla de contingencia variable nivel de estudios - variable V31
- Tabla 3.109. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de estudios - variable V31
- Tabla 3.110. Prueba de Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variables V1-V32
- Tabla 3.111. Prueba de Rho de Speerman correlaciones significativas variable nivel de preparación técnica-variable V1-V32
- Tabla 3.112. Tabla de contingencia nivel de preparación técnica - variable V4
- Tabla 3.113. Prueba Chi cuadrado (X^2) nivel de preparación técnica - variable V4
- Tabla 3.114. Tabla de contingencia variable nivel de preparación técnica - variable V11
- Tabla 3.115. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variable V11
- Tabla 3.116. Tabla de contingencia variable nivel de preparación técnica - variable V13
- Tabla 3.117. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable nivel de preparación técnica - variable V13
- Tabla 3.118. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable antigüedad - variables V1-V32
- Tabla 3.119. Rho de Spearman. Correlaciones significativas variable antigüedad - variables V1-V32.
- Tabla 3.120. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V3
- Tabla 3.121. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V6
- Tabla 3.122. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V7
- Tabla 3.123. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V8
- Tabla 3.124. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V12
- Tabla 3.125. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V13
- Tabla 3.126. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V17
- Tabla 3.127. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V22
- Tabla 3.128. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V23

- Tabla 3.129. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V28
- Tabla 3.130. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V29
- Tabla 3.131. Tabla de contingencia variable antigüedad – variable V30
- Tabla 3.132. Resumen de los resultados de las pruebas Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.133. Media y valor de significación prueba Chi cuadrado (X^2) para cada una de las provincias de la región y para cada una de las variables V1 – V32
- Tabla 3.134. Tabla de contingencia variable V1 - provincias
- Tabla 3.135. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.136. Tabla de contingencia variable V2 - provincias
- Tabla 3.137. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.138. Tabla de contingencia variable V4 - provincias
- Tabla 3.139. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.140. Tabla de contingencia variable V6 - provincias
- Tabla 3.141. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.142. Tabla de contingencia variable V7 - provincias
- Tabla 3.143. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.144. Tabla de contingencia variable V8 - provincias
- Tabla 3.145. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.146. Tabla de contingencia variable V11 - provincias
- Tabla 3.147. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.148. Tabla de contingencia variable V12 - provincias
- Tabla 3.149. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.150. Tabla de contingencia variable V13 - provincias
- Tabla 3.151. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.152. Tabla de contingencia variable V14 - provincias

- Tabla 3.153. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.154. Tabla de contingencia variable V15 - provincias
- Tabla 3.155. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.156. Tabla de contingencia variable V16 - provincias
- Tabla 3.157. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.158. Tabla de contingencia variable V17 - provincia
- Tabla 3.159. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.160. Tabla de contingencia variable V18 - provincias
- Tabla 3.161. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.162. Tabla de contingencia variable V19 - provincias
- Tabla 3.163. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.164. Tabla de contingencia variable V20 - provincias
- Tabla 3.165. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.166. Tabla de contingencia variable V22 - provincias
- Tabla 3.167. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.168. Tabla de contingencia variable V23 - provincias
- Tabla 3.169. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.170. Tabla de contingencia variable V1 - provincias
- Tabla 3.171. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.172. Tabla de contingencia variable V25 - provincias
- Tabla 3.173. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.174. Tabla de contingencia variable V28 - provincias
- Tabla 3.175. Prueba Chi cuadrado (X^2)
- Tabla 3.176. Tabla de contingencia variable V29 - provincias
- Tabla 3.177. Prueba Chi cuadrado (X^2)

Tabla 3.178. Tabla de contingencia variable V30 - provincias

Tabla 3.179. Prueba Chi cuadrado (X^2)

Estudio 2

Tabla 3.180. Estadísticos descriptivos. Promedio y desviación típica para las variables sociodemográficas

Tabla 3.181. Participantes en el Estudio 2

Tabla 3.182. Participación por provincias de la Comunidad de Castilla-La Mancha

Tabla 3.183. Frecuencia y Porcentaje años que lleva trabajando en la organización

Tabla 3.184. Frecuencia y Porcentaje variable titulación formación

Tabla 3.185. Frecuencia y Porcentaje variable sexo

Tabla 3.186. Frecuencia y Porcentaje variable edad

Tabla 3.187. Frecuencia y Porcentaje variable situación laboral de los trabajadores

Tabla 3.188. Frecuencia y Porcentaje variable tipo de jornada laboral

Tabla 3.189. Frecuencia y Porcentaje variable número de puestos de trabajo ocupados en la organización

Tabla 3.190. Frecuencia y Porcentaje variable departamento-área en la que trabaja

Tabla 3.191. Prueba Chi cuadrado (X^2) contrastes entre variables sociodemográficas

Tabla 3.192. Estadísticos Descriptivos media, mínimo, máximo y desviación típica P1-P23

Tabla 3.193. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P1

Tabla 3.194. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P2

Tabla 3.195. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P3

Tabla 3.196. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P4

Tabla 3.197. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P5

Tabla 3.198. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P6

- Tabla 3.199. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P7
- Tabla 3.200. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P8
- Tabla 3.201. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P9
- Tabla 3.202. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P10
- Tabla 3.203. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P11
- Tabla 3.204. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P12
- Tabla 3.205. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P13
- Tabla 3.206. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P14
- Tabla 3.207. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P15
- Tabla 3.208. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P16
- Tabla 3.209. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P17
- Tabla 3.210. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P18
- Tabla 3.211. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P19
- Tabla 3.212. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P20
- Tabla 3.213. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P21
- Tabla 3.214. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P22
- Tabla 3.215. Frecuencia y Porcentaje clima laboral variable P23
- Tabla 3.216. Frecuencias Relativas (%) para las variables P1-P23 clima laboral
- Tabla 3.217. Frecuencias Relativas (%) para las variables P1-P23 con valores de respuesta 6 y 7. Clima laboral (valores expresados en %)
- Tabla 3.218. Frecuencias relativas acumuladas para las variables P1-P23 con niveles de respuesta favorables superiores al 40%
- Tabla 3.219. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuesta desfavorables (valores 1 y 2) clima laboral
- Tabla 3.220. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuesta desfavorables y muy desfavorables clima laboral

- Tabla 3.221. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuesta neutrales clima laboral (expresados en %)
- Tabla 3.222. Prueba Z. De Kolmogorov-Smirnov para una muestra variables P1-P23 clima laboral
- Tabla 3.223. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 clima laboral
- Tabla 3.224. Prueba Chi cuadrado (X^2) Correlaciones significativas P1-P23. Años de Trabajo en la organización
- Tabla 3.225. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas P1-P23. Años de trabajo en la organización
- Tabla 3.226. Tabla de contingencia variable P1-variable años en la organización
- Tabla 3.227. Tabla de contingencia variable P3-variable años en la organización
- Tabla 3.228. Tabla de contingencia variable P4-variable años en la organización
- Tabla 3.229. Tabla de contingencia variable P5-variable años en la organización
- Tabla 3.230. Tabla de contingencia variable P7-variable años en la organización
- Tabla 3.231. Tabla de contingencia variable P8-variable años en la organización
- Tabla 3.232. Tabla de contingencia variable P9-variable años en la organización
- Tabla 3.233. Tabla de contingencia variable P10-variable años en la organización
- Tabla 3.234. Tabla de contingencia variable P19-variable años en la organización
- Tabla 3.235. Tabla de contingencia variable P20-variable años en la organización
- Tabla 3.236. Tabla de contingencia variable P23-variable años en la organización
- Tabla 3.237. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 - variable nivel de formación del trabajador
- Tabla 3.238. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas variables P1-P23 variable nivel de formación del trabajador
- Tabla 3.239. Tabla de contingencia variable P15-variable titulación-formación
- Tabla 3.240. Tabla de contingencia variable P18-variable titulación-formación
- Tabla 3.241. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23-variable sexo

- Tabla 3.242. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas variables P1-P23 variable sexo
- Tabla 3.243. Tabla de contingencia variable P14-variable sexo
- Tabla 3.244. Tabla de contingencia variable P17-variable sexo
- Tabla 3.245. Tabla de contingencia variable P18-variable sexo
- Tabla 3.246. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 variable edad
- Tabla 3.247. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas variables P1-P23. variable edad
- Tabla 3.248. Tabla de contingencia variable P3-variable edad
- Tabla 3.249. Tabla de contingencia variable P5-variable edad
- Tabla 3.250. Tabla de contingencia variable P9-variable edad
- Tabla 3.251. Tabla de contingencia variable P10-variable edad
- Tabla 3.252. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.253. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas variables P1-P23 variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.254. Tabla de contingencia variable P1-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.255. Tabla de contingencia variable P3-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.256. Tabla de contingencia variable P4-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.257. Tabla de contingencia variable P5-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.258. Tabla de contingencia variable P6-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.259. Tabla de contingencia variable P7-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.260. Tabla de contingencia variable P8-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.261. Tabla de contingencia variable P9-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.262. Tabla de contingencia variable P15-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.263. Tabla de contingencia variable P16-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.264. Tabla de contingencia variable P19-variable tipo de jornada laboral

- Tabla 3.265. Tabla de contingencia variable P20-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.266. Tabla de contingencia variable P23-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.267. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 variable numero de puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.268. Prueba de Rho de Spearman correlaciones significativas variables P1-P23 variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.269. Tabla de contingencia variable P1-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.270. Tabla de contingencia variable P2-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.271. Tabla de contingencia variable P3-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.272. Tabla de contingencia variable P7-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.273. Tabla de contingencia variable P10-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.274. Tabla de contingencia variable P15-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.275. Tabla de contingencia variable P19-variable puestos ocupados por el trabajador
- Tabla 3.276. Prueba Chi cuadrado (X^2) variables P1-P23 variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.277. Variable departamento en el que trabaja. Media
- Tabla 3.278. Tabla de contingencia variable P3-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.279. Tabla de contingencia variable P5-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.280. Tabla de contingencia variable P6-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.281. Tabla de contingencia variable P7-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.282. Tabla de contingencia variable P9-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.283. Tabla de contingencia variable P10-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.284. Tabla de contingencia variable P23-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.285. Municipio de la muestra variable P23 media y desviación típica

- Tabla 3.286. Percepción de la satisfacción del clima laboral (P23) por provincia media y desviación típica
- Tabla 3.287. Tabla de contingencia variable P23-provincias
- Tabla 3.288. Prueba de Rho de Spearman correlaciones bivariadas entre variables sociodemográficas y variable P23
- Tabla 3.289. Prueba de Rho de Spearman correlaciones entre variables sociodemográficas y variable P23
- Tabla 3.290. Prueba de Rho de Spearman correlación variables años de trabajo en la organización y variable P23
- Tabla 3.291. Prueba de Rho de Spearman correlación variables sexo y variable P23
- Tabla 3.292. Prueba de Rho de Spearman correlación entre variable edad y variable P23
- Tabla 3.293. Prueba de Rho de Spearman correlación entre variable situación laboral y variable P23
- Tabla 3.294. Prueba de Rho de Spearman correlación entre variable tipo de jornada laboral y variable P23
- Tabla 3.295. Tabla de contingencia variable P23-variable años en la organización
- Tabla 3.296. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable años en la organización
- Tabla 3.297. Tabla de contingencia variable P23-variable titulación-formación del trabajador
- Tabla 3.298. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable titulación-formación del trabajador
- Tabla 3.299. Tabla de contingencia variable P23-variable sexo del trabajador
- Tabla 3.300. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable sexo del trabajador
- Tabla 3.301. Tabla de contingencia variable P23-variable edad del trabajador
- Tabla 3.302. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable edad del trabajador
- Tabla 3.303. Tabla de contingencia variable P23-variable situación laboral
- Tabla 3.304. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable situación del contrato laboral

- Tabla 3.305. Tabla de contingencia variable P23-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.306. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable tipo de jornada laboral
- Tabla 3.307. Tabla de contingencia variable P23-variable puestos ocupados en la organización
- Tabla 3.308. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable puestos ocupados en la organización
- Tabla 3.309. Tabla de contingencia variable P23-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.310. Prueba Chi cuadrado (X^2) variable P23-variable departamento en el que trabaja
- Tabla 3.311. Prueba de Rho de Spearman correlaciones bivariadas P23-factores determinados
- Tabla 3.312. Municipios participantes en la muestra Estudio 2 (2011)
- Tabla 3.313. Municipios participantes en la muestra Estudio García Tascón (2009)
- Tabla 3.314. Comparativa de los municipios integrantes de cada una de las muestras
- Tabla 3.315. Cuadro comparativo Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)
- Tabla 3.316. Comparativa media y desviación típica de ambos estudios variable P1-P23
- Tabla 3.317. Comparativa media y desviación típica para cada uno de los factores considerados
- Tabla 3.318. Comparación entre municipios comunes Albacete capital - variables sociodemográficas
- Tabla 3.319. Comparación entre municipios comunes Albacete variable P1 P23 media y desviación típica
- Tabla 3.320. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Albacete
- Tabla 3.321. Comparación entre municipios comunes. Cuenca variable sociodemográficas
- Tabla 3.322. Comparación entre municipios comunes. Cuenca variable P1-P23 media y desviación típica

- Tabla 3.323. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Cuenca
- Tabla 3.324. Comparación entre municipios comunes Daimiel variables sociodemográficas
- Tabla 3.325. Comparación entre municipios comunes Daimiel variables P1-P23 media y desviación típica
- Tabla 3.326. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Daimiel
- Tabla 3.327. Comparación entre municipios comunes Guadalajara variables sociodemográficas.
- Tabla 3.328. Comparación entre municipios comunes Guadalajara variables P1-P23 media y desviación típica
- Tabla 3.329. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Guadalajara
- Tabla 3.330. Comparación entre municipios comunes Sonseca variables sociodemográficas
- Tabla 3.331. Comparación entre municipios comunes Sonseca variables P1-P23 media y desviación típica
- Tabla 3.332. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Sonseca
- Tabla 3.333. Comparación entre municipios comunes Tarancón variables sociodemográficas
- Tabla 3.334. Comparación entre municipios comunes Tarancón variables P1-P23 media y desviación típica
- Tabla 3.335. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Tarancón
- Tabla 3.336. Comparación entre municipios comunes Toledo variables sociodemográficas
- Tabla 3.337. Comparación entre municipios comunes Toledo variables P1-P23 media y desviación típica
- Tabla 3.338. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Toledo
- Tabla 3.339. Comparación entre municipios comunes Tomelloso variables sociodemográficas
- Tabla 3.340. Comparación entre municipios comunes Tomelloso variables P1-P23 media y desviación típica

- Tabla 3.341. Comparación entre factores determinados Estudio 2 (2011) - Estudio (2009) Tomelloso
- Tabla 3.342. Estadísticos descriptivos Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)
- Tabla 3.343. Media global aprendizaje organizacional de las 5 provincias (C-L M) - percepción del clima laboral P23
- Tabla 3.344. Media Dimensión 1 Aprendizaje continuo - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.345. Media Dimensión 2 Investigación y dialogo - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.346. Media Dimensión 3 Aprendizaje en equipo - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.347. Media Dimensión 4 Sistema Integrado - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.348. Media Dimensión 5 Empowerment - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.349. Media Dimensión 6 Conexión de Sistemas - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.350. Media Dimensión 7 Dirección estratégica - percepción del clima laboral P23 por provincia
- Tabla 3.351. Media por municipios provincia de Albacete
- Tabla 3.352. Media por municipios provincia de Ciudad Real
- Tabla 3.353. Media por municipios provincia de Cuenca
- Tabla 3.354. Media por municipios provincia de Guadalajara
- Tabla 3.355. Media por municipios provincia de Toledo
- Tabla 3.356. M.G.A. Municipios provincia de Albacete dimensiones del aprendizaje y clima laboral
- Tabla 3.357. M.G.A. Municipios provincia de Ciudad Real dimensiones del aprendizaje y clima laboral

Tabla 3.358. M.G.A. Municipios provincia de Cuenca dimensiones del aprendizaje y clima laboral

Tabla 3.359. M.G.A. Municipios provincia de Guadalajara dimensiones del aprendizaje y clima laboral

Tabla 3.360. M.G.A. Municipios provincia de Toledo dimensiones del aprendizaje y clima laboral

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

Conceptualización del Estudio de Investigación

Figura 1.1. El Conocimiento y su cadena de valor (Palacios Maldonado, 2000)

Figura 1.2. El Conocimiento (Choo, W. Ch., 1998)

CAPITULO 2

Metodología de estudio

Figura 2.1. Planteamiento general de la investigación

Figura 2.2. Esquema Estudio Piloto 1 (2011)

Figura 2.3. Mapa de los municipios de la provincia de Madrid que integran Asociación Deportiva de la Sierra (Noroeste)

Figura 2.4. Gráfico de sedimentación para 7 Factores

Figura 2.5. Esquema del procedimiento seguido en Estudio Piloto 1 (2011)

Figura 2.6. Gráfico de sedimentación para 7 Factores. Cuestionario reducido

Figura 2.7. Procedimiento Estudio Piloto 2 (2011)

Figura 2.8. Esquema del modelo gráfico de análisis (M.G.A.)

Figura 2.9. Modelo gráfico de análisis. Zonas de lectura

Figura 2.10. Esquema del modelo gráfico de análisis. Líneas de intensidad

CAPITULO 3

Análisis de los resultados. Estudio 1

Figura 3.1. Caracterización de la muestra. Organizaciones deportivas (C-L M) Estudio 1 (2011)

Figura 3.2. Participación en la encuesta por provincia. Estudio 1 (2011)

Figura 3.3. Distribución de la muestra por municipio. Estudio 1 (2011)

Figura 3.4. Distribución de la muestra por sexo

Figura 3.5. Distribución de la muestra por edad

Figura 3.6. Distribución de la muestra por tiempo de experiencia laboral

Figura 3.7. Distribución de la muestra por nivel de estudios

Figura 3.8. Distribución de la muestra por nivel de preparación técnica

Figura 3.9. Distribución de la muestra por años trabajados en la organización

Figura 3.10. Distribución de la muestra por departamento de trabajo en la organización

Figura 3.11. Frecuencia de respuesta variable V1 del cuestionario

Figura 3.12. Histograma variable V2 del cuestionario

Figura 3.13. Histograma variable V3 del cuestionario

Figura 3.14. Histograma variable V4 del cuestionario

Figura 3.15. Histograma variable V5 del cuestionario

Figura 3.16. Histograma variable V6 del cuestionario

Figura 3.17. Histograma variable V7 del cuestionario

Figura 3.18. Histograma variable V8 del cuestionario

Figura 3.19. Histograma variable V9 del cuestionario

Figura 3.20. Histograma variable V10 del cuestionario

Figura 3.21. Histograma variable V11 del cuestionario

Figura 3.22. Histograma variable V12 del cuestionario

Figura 3.23. Histograma variable V13 del cuestionario

Figura 3.24. Histograma variable V14 del cuestionario

Figura 3.25. Histograma variable V15 del cuestionario

Figura 3.26. Histograma variable V16 del cuestionario

Figura 3.27. Histograma variable V17 del cuestionario

Figura 3.28. Histograma variable V18 del cuestionario

Figura 3.29. Histograma variable V19 del cuestionario

Figura 3.30. Histograma variable V20 del cuestionario

Figura 3.31. Histograma variable V21 del cuestionario

Figura 3.32. Histograma variable V22 del cuestionario

Figura 3.33. Histograma variable V23 del cuestionario

Figura 3.34. Histograma variable V24 del cuestionario

Figura 3.35. Histograma variable V25 del cuestionario

Figura 3.36. Histograma variable V26 del cuestionario

Figura 3.37. Histograma variable V27 del cuestionario

Figura 3.38. Histograma variable V28 del cuestionario

Figura 3.39. Histograma variable V29 del cuestionario

Figura 3.40. Histograma variable V30 del cuestionario

Figura 3.41. Histograma variable V31 del cuestionario

Figura 3.42. Histograma variable V32 del cuestionario

Presentación de los resultados. Estudio 2 (2011)

Figura 3.43. Caracterización de la muestra del clima laboral. Estudio 2 (2011)

Figura 3.44. Variable Sociodemográfica. Años que lleva trabajando en la Organización

Figura 3.45. Variable Titulación-Formación

Figura 3.46. Variable Sexo

Figura 3.47. Variable Edad de los trabajadores

Figura 3.48. Variable Situación laboral de los trabajadores

Figura 3.49. Variable Tipo de Jornada Laboral

Figura 3.50. Variable Puestos de trabajo ocupados en la organización

- Figura 3.51. Variables Departamento-área de trabajo de los encuestados
- Figura 3.52. Relación entre los años trabajados (P24) y el sexo (P26)
- Figura 3.53. Relación entre los años trabajados (P24) y la edad (P27)
- Figura 3.54. Relación entre los años trabajados (P24) y la situación de contrato laboral (P28)
- Figura 3.55. Relación entre los años trabajados (P24) y el tipo de jornada laboral (P29)
- Figura 3.56. Relación entre los años trabajados (P24) y el número de puestos ocupados en la organización (P30)
- Figura 3.57. Relación entre la formación (P25) y la edad del trabajador (P27)
- Figura 3.58. Relación entre la formación (P25) y el tipo de jornada laboral (P29)
- Figura 3.59. Relación entre la formación (P25) y el departamento de trabajo al que pertenece el trabajador (P31)
- Figura 3.60. Relación entre el sexo (P26) y la situación de contrato laboral (P28)
- Figura 3.61. Relación entre la edad (P27) y la situación de contrato laboral (P28)
- Figura 3.62. Relación entre la edad (P27) y el tipo de jornada laboral (P29)
- Figura 3.63. Relación entre la edad (P27) y el número de puestos de trabajos (P30)
- Figura 3.64. Relación entre la edad (P27) y el departamento de trabajo (P31)
- Figura 3.65. Relación entre la situación de contrato laboral (P28) y el tipo de jornada laboral (P29)
- Figura 3.66. Clima Laboral. Variable P1
- Figura 3.67. Clima laboral. Variable P2
- Figura 3.68. Clima laboral. Variable P3
- Figura 3.69. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P4
- Figura 3.70. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P5
- Figura 3.71. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P6
- Figura 3.72. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P7
- Figura 3.73. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P8
- Figura 3.74. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P9

- Figura 3.75. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P10
- Figura 3.76. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P11
- Figura 3.77. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P12
- Figura 3.78. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P13
- Figura 3.79. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P14
- Figura 3.80. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P15
- Figura 3.81. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P16
- Figura 3.82. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P17
- Figura 3.83. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P18
- Figura 3.84. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P19
- Figura 3.85. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P20
- Figura 3.86. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P21
- Figura 3.87. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P22
- Figura 3.88. Frecuencias y Porcentajes. Clima Laboral. Variable P23
- Figura 3.89. Nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral por municipio
- Figura 3.90. Percepción del clima laboral por provincias
- Figura 3.91. Comparativa Estudio 2 (2011) - Estudio García Tascón (2009)

Presentación de los resultados. Estudio 3

- Figura 3.92. M.G.A. Variable P23 Clima Laboral – Aprendizaje organizacional por provincia
- Figura 3.93. M.G.A. Dimensión 1. Aprendizaje Continuo - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.94. M.G.A. Dimensión 2. Investigación y Diálogo - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.95. M.G.A. Dimensión 3. Aprendizaje en Equipo - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.96. M.G.A. Dimensión 4. Sistema Integrado - variable P23 Clima Laboral por provincia

- Figura 3.97. M.G.A. Dimensión 5. Empowerment - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.98. M.G.A. Dimensión 6. Conexión de sistemas - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.99. M.G.A. Dimensión 7. Dirección Estratégica - variable P23 Clima Laboral por provincia
- Figura 3.100. M.G.A. Media por municipio - provincia Albacete
- Figura 3.101. M.G.A. Por municipio - provincia Ciudad Real
- Figura 3.102. M.G.A. Por municipio - provincia Cuenca
- Figura 3.103. M.G.A. Por municipio - provincia Guadalajara
- Figura 3.104. M.G.A. Por municipio - provincia Toledo
- Figura 3.105. M.G.A. Aprendizaje continuo-Clima Laboral provincia de Albacete
- Figura 3.106. M.G.A. Investigación y diálogo-Clima laboral provincia de Albacete
- Figura 3.107. M.G.A. Aprendizaje en equipo-Clima Laboral provincia de Albacete
- Figura 3.108. M.G.A. Sistema integrado-Clima laboral provincia de Albacete
- Figura 3.109. M.G.A. Empowerment-Clima Laboral provincia de Albacete
- Figura 3.110. M.G.A. Conexión de sistemas-Clima laboral provincia de Albacete
- Figura 3.111. M.G.A. Dirección estratégica-Clima Laboral provincia de Albacete
- Figura 3.112. M.G.A. Ciudad Real. Aprendizaje continuo-Clima laboral
- Figura 3.113. M.G.A. Ciudad Real. Investigación y diálogo-Clima laboral
- Figura 3.114. M.G.A. Ciudad Real. Aprendizaje en equipo-Clima laboral
- Figura 3.115. M.G.A. Ciudad Real. Sistema integrado-Clima laboral
- Figura 3.116. M.G.A. Ciudad Real. Empowerment-Clima laboral
- Figura 3.117. M.G.A. Ciudad Real. Conexión de sistemas-Clima laboral
- Figura 3.118. M.G.A. Ciudad Real. Dirección estratégica-Clima laboral
- Figura 3.119. M.G.A. Cuenca. Aprendizaje continuo-Clima laboral
- Figura 3.120. M.G.A. Cuenca. Investigación y diálogo-Clima laboral

- Figura 3.121. M.G.A. Cuenca. Aprendizaje en equipo - Clima laboral
- Figura 3.122. M.G.A. Cuenca. Sistema integrado - Clima laboral
- Figura 3.123. M.G.A. Cuenca. Empowerment - Clima laboral
- Figura 3.124. M.G.A. Cuenca. Conexión de sistemas - Clima laboral
- Figura 3.125. M.G.A. Cuenca. Dirección estratégica - Clima laboral
- Figura 3.126. M.G.A. Guadalajara. Aprendizaje continuo - Clima laboral
- Figura 3.127. M.G.A. Guadalajara. Investigación y diálogo - Clima laboral
- Figura 3.128. M.G.A. Guadalajara. Aprendizaje en equipo - Clima laboral
- Figura 3.129. M.G.A. Guadalajara. Sistema integrado - Clima laboral
- Figura 3.130. M.G.A. Guadalajara. Empowerment - Clima laboral
- Figura 3.131. M.G.A. Guadalajara. Conexión de sistemas - Clima laboral
- Figura 3.132. M.G.A. Guadalajara. Dirección estratégica - Clima laboral
- Figura 3.133. M.G.A. Toledo. Aprendizaje continuo - Clima laboral
- Figura 3.134. M.G.A. Toledo. Investigación y diálogo - Clima laboral
- Figura 3.135. M.G.A. Toledo. Aprendizaje en equipo - Clima laboral
- Figura 3.136. M.G.A. Toledo. Sistema integrado - Clima laboral
- Figura 3.137. M.G.A. Toledo. Empowerment - Clima laboral
- Figura 3.138. M.G.A. Toledo. Conexión de sistemas - Clima laboral
- Figura 3.139. M.G.A. Toledo. Dirección estratégica - Clima laboral

ÍNDICE DE ABREVIATURAS	
A.D.S.	ASOCIACIÓN DEPORTIVA DE LA SIERRA
ADM.	ADMINISTRACIÓN
At. público	ATENCIÓN AL PÚBLICO
AC	APRENDIZAJE CONTINUO (Dimensión del Aprendizaje)
AE	APRENDIZAJE EN EQUIPO (Dimensión del Aprendizaje)
AO	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
CGO	CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN
C-L M	CASTILLA-LA MANCHA
CS	CONEXIÓN DE SISTEMAS (Dimensión del Aprendizaje)
DAFO	DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES
DE	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (Dimensión del Aprendizaje)
DESC	DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES
DLOQ	DIMENSION OF LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE
EPW	EMPOWERMENT (Dimensión del Aprendizaje)
FOR	FORMACIÓN. (FACTOR)
FP	FORMACIÓN PROFESIONAL
ID	INVESTIGACIÓN Y DIÁLOGO (Dimensión del Aprendizaje)
INE	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS
IO	INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL
KMO	KÁISER-MEYER-OLKIN MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL
M.G.A.	MODELO GRÁFICO DE ANALISIS
MÁX.	MÁXIMA
MIT	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSSETS
MOT	MOTIVACIÓN (FACTOR)
ORA	ORGANIZACIONES DE RÁPIDO APRENDIZAJE
PSCLADE (C26/3)	PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.
ROR	RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN (FACTOR)
SEG	SEGURIDAD EN EL TRABAJO (FACTOR)
SI	SISTEMAS INTEGRADOS (Dimensión del Aprendizaje)
SUP	SUPERVISIÓN. (FACTOR)
TIC	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
UNESCO	UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION
USA	UNITED STATES OF AMERICA

ANEXO 1

MODELO INSTRUMENTO ORIGINAL EN INGLÉS (Walkins y Marsick, 1993).

VERSION ORIGINAL DLOQ. DIMENSIONS OF LEARNING ORGANIZATIONS QUESTIONNAIRE

Continuous Learning

In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.

In my organization, people identify skills they need for future work tasks.

In my organization, people help each other learn.

In my organization, people can get money and other resources to support their learning.

In my organization, people are given time to support learning.

In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.

In my organization, people are rewarded for learning.

Dialogue and Inquiry

In my organization, people give open and honest feedback to each other.

In my organization, people listen to others' views before speaking.

In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.

In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.

In my organization, people treat each other with respect.

In my organization, people spend time building trust with each other.

Team Learning

In my organization, teams-groups have the freedom to adapt their goals as needed.

In my organization, teams-groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.

In my organization, teams-groups focus both on the group's task and on how well the group is working.

In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.

In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.

In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.

Embedded Systems

My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.

My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily.

My organization maintains an up-to-date data base of employee skills.

My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.

My organization makes its lessons learned available to all employees.

My organization measures the results of the time and resources spent on training.

Empowerment

My organization recognizes people for taking initiative.

My organization gives people choices in their work assignments.

My organization invites people to contribute to the organization's vision.

My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.

My organization supports employees who take calculated risks.

My organization builds alignment of visions across different levels and work groups.

System Connections

My organization helps employees balance work and family.

My organization encourages people to think from a global perspective.

My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.

My organization considers the impact of decisions on employee morale.

My organization works together with the outside community to meet mutual needs.

My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.

Provide Leadership

In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training

In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends and Organizational directions.

In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision.

In my organization, leaders mentor and coach those they lead.

In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.

In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.

ANEXO 2**VERSIÓN EN ESPAÑOL DEL CUESTIONARIO DE LOS APRENDIZAJES ORGANIZACIONALES****Aprendizaje Continuo**

1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.
2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.
3. En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.
4. En mi organización las personas pueden conseguir dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje.
5. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal-profesional.
6. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.
7. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

Investigación y Diálogo

1. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.
2. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.
3. En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.
4. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.
5. En mi organización se trata a las personas con respeto.
6. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

Aprendizaje en Equipo

1. En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.
2. En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.
3. En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.
4. En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.
5. En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.
6. En mi organización los equipos -grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.

Sistema Integrado

1. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.
2. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.
3. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.
4. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Delegación de poder (Empowerment)

1. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.
2. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.
3. En mi organización se invita a las personas a que contribuyan a la visión de la organización.
4. En mi organización se les da control a las personas sobre los recursos que necesita para lograr su tarea.

5. En mi organización se apoya a las personas que asumen riesgos calculados.
6. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.

Conexiones de sistemas

1. En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.
2. En mi organización se incentiva a las personas para que piensen con una perspectiva global.
3. En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.
4. En mi organización se considera el impacto de las decisiones adoptadas en el ánimo de las personas.
5. En mi organización se trabaja conjuntamente con la comunidad exterior para responder a necesidades mutuas.
6. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Dirección Estratégica

1. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.
2. En mi organización, los líderes comparten la información actualizada con las personas sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.
3. En mi organización los líderes autorizan a otras personas de la organización a que desarrollen la visión de la misma
4. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.
5. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.
6. En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.

ANEXO 3

TRADUCCIÓN INVERSA DEL ESPAÑOL AL INGLÉS DEL INSTRUMENTO TRADUCIDO

Documento Traducción Inversa Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional.

DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE

Traducción Inversa

Continuous Learning

1. In my organization, people talk openly about mistakes in order to learn from them.
2. In my organization, people identify the skills they need for future work tasks.
3. In my organization, people help each other learn.
5. In my organization, people are given time for their personal-professional development.
6. In my organization, people view problems at work as an opportunity to learn.
7. In my organization, people are rewarded for improving their professional development by learning.

Research and Dialogue

1. In my organization, people help give honest feedback to each other.
2. In my organization, people are willing to listen to other's points of view before speaking.
3. In my organization, people are encouraged to ask, "why?", regardless of their position in the organization.
4. In my organization, when people give their point of view, they also ask what others think.
5. In my organization, people treat each other with respect.
6. In my organization, people spend time creating bonds of trust with each other.

Team Learning

1. In my organization, groups-teams are free to adapt their targets-goals as needed.
2. In my organization, group-team members are treated as equals, regardless of rank, culture or other differences.

3. In my organization, groups-teams focus their attention, both on the tasks to be performed and on the working relationship among members.
4. In my organization, groups-teams view ideas as being generated as a result of group discussions or information collected.
5. In my organization, groups-teams are rewarded for their achievements as a group-team.
6. In my organization, teams -groups trust that the organization will act on their recommendations.

Integrated System

1. In my organization, two-way communication is used, with exchange of ideas by different means, such as suggestion systems, electronic bulletin boards or open meetings.
2. In my organization, people are helped obtain the information they need, quickly and easily.
3. In my organization, employees' skills are shown on an updated database.
4. In my organization, the results of time and other resources spent on training are assessed.
5. In my organization, systems are created to measure any gaps that exist between current and expected performance.
6. In my organization, lessons learned are communicated to all staff.

Empowerment

1. In my organization, people are recognized for taking the initiative.
2. In my organization, people are given a choice of tasks in their work.
3. In my organization, people are invited to contribute to the organization's vision.
4. In my organization, people are given control over the resources they need to perform their tasks.
5. In my organization, people are supported for taking calculated risks.
6. In my organization, vision is built taking different levels and work groups into account.

System connections

1. In my organization, people are helped to find a balance between family life and work.
2. In my organization, people are encouraged to think from a global perspective.
3. In my organization, encouragement is given to bring customers' opinions into the decision-making process.
4. In my organization, consideration is given to the impact of decisions on staff morale.
5. In my organization, employees work jointly with the outside community to respond to mutual needs.
6. In my organization, people are encouraged to take the organization's point of view into account when solving problems.

Strategic Management

1. In my organization, leaders provide people with the necessary support for learning and training opportunities.
2. In my organization, leaders share updated information with people on the competitors, industrial trends and organization's directions.
3. In my organization, leaders empower other persons in the organization to implement the organization's vision.
4. In my organization, leaders train, coach and guide people under them.
5. In my organization, leaders continually seek learning opportunities, both for themselves and for the other persons in the organization.
6. In my organization, leaders ensure that the organization's actions are in accordance with its values.

ANEXO 4**INSTRUMENTO APLICADO EN LA SIERRA NOROESTE DE MADRID. EN LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA DE LA SIERRA****UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA**

FACULTAD DE CIENCIA DEL DEPORTE (TO)

Dpto. de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

Programa de Doctorado: Educación Física: Nuevas Perspectivas

Evaluación de un Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional. Adaptación, Validez, Fiabilidad. TOLEDO 2009

Lic.: Marcelo Venerandi

Correo electrónico: pivene3@gmail.com

Presentación

Las siguientes afirmaciones reflejan situaciones de aprendizaje en las organizaciones. Lea cada una de ellas y usando la escala que acompaña a cada afirmación seleccione rodeando con un círculo el número de la derecha de cada una de las opciones. Señale la que represente su criterio.

Recuerde que solo se puede señalar una opción posible de cada una de las afirmaciones. Si señalase más de una invalidaría toda la prueba.

Responda a todas las afirmaciones, recuerde que su respuesta es individual y confidencial.

Este cuestionario es parte de un estudio estadístico sobre el aprendizaje de las organizaciones.

Todos los datos serán tratados estadísticamente, para el fin del estudio.

Muchas gracias por su colaboración.

Información General(A) Sexo: Hombre ₁ Mujer ₂

(B) Edad:

18-25 ₁ 26-33 ₂ 34-41 ₃ 42-49 ₄ 50-57 ₅ +58 ₆

(C) Años de experiencia laboral:

≤1 ₁ 1 ₂ 2-3 ₃ 4-5 ₄ 6-7 ₅ 8-9 ₆ 10-11 ₆ ≥12 ₆

(D) Nivel de estudios:

Primarios ₁ Secundarios ₂ Diplomado ₃ Licenciatura ₄ Doctorado ₅

(E) Nivel de Preparación Técnica:

*Técnico Deportivo <input type="checkbox"/> ₁	Master <input type="checkbox"/> ₂	Postgrado <input type="checkbox"/> ₃	Otra <input type="checkbox"/> ₄	Ofimática <input type="checkbox"/>
				Riesgos laborales <input type="checkbox"/>
				1 ^{os} Auxilios y reanimación <input type="checkbox"/>

* Curso de entrenador de alguna modalidad deportiva, TAFAD. etc..

(F) Años de trabajo en la Organización:

≤1 ₁ 1 ₂ 2-3 ₃ 4-5 ₄ 6-7 ₅ 8-9 ₆ 10-11 ₆ ≥12 ₆

(G) Departamento en el que trabaja en la Organización:

Dirección ₁ Gerencia ₂ Profesor ₃ Administración ₄ Mantenimiento y Limpieza ₅**CUESTIONARIO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL****1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.**2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.**3. En mi organización las personas se ayudan entre si a aprender.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

5. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

6. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

7. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

8. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

9. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

10. En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

11. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

12. En mi organización se trata a las personas con respeto.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

13. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

14. En mi organización los grupos/equipos tienen la libertad de adaptar sus metas/objetivos según sea necesario.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

15. En mi organización a las personas miembros de los grupos/equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

16. En mi organización los grupos/equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

17. En mi organización los grupos/equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

18. En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo/equipo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

19. En mi organización los equipos-grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

20. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

21. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

22. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

23. En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

24. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

25. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

26. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

27. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

28. En mi organización se invita a las personas a que contribuyan a la visión de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

29. En mi organización se les da control a las personas sobre los recursos que necesita para lograr su tarea.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

30. En mi organización se apoya a las personas que asumen riesgos calculados.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

31. En mi organización, la visión se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

32. En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

33. En mi organización se incentiva a las personas para que piensen con una perspectiva global.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

34. En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

35. En mi organización se considera el impacto de las decisiones adoptadas en el ánimo de las personas.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

36. En mi organización se trabaja conjuntamente con la comunidad exterior para responder a necesidades mutuas.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

37. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

38. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

39. En mi organización, los líderes comparten la información actualizada con las personas sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

40. En mi organización los líderes autorizan a otras personas de la organización a que desarrollen la visión de la misma.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

41. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

42. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

43. En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 5**VERSION FINAL INSTRUMENTO DEFINITIVO DEL CUESTIONARIO DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (32 VARIABLES)****UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA**

FACULTAD DE CIENCIA DEL DEPORTE (TO)

Dpto. de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

Programa de Doctorado: Educación Física: Nuevas Perspectivas

Cuestionario sobre las Definiciones de las Dimensiones del Aprendizaje**Organizacional**

Lic. Marcelo Venerandi

Correo Electrónico: pivene3@gmail.com

Lea cada una de ellas y usando la escala que acompaña a cada afirmación seleccione el número de la derecha de cada una de las opciones. Señale la que represente su criterio. Recuerde que solo se puede señalar una opción posible de cada una de las afirmaciones. Si señalase más de una invalidaría toda la prueba.

Responda a todas las afirmaciones, recuerde que su respuesta es individual, anónima y confidencial.

Este cuestionario es parte de un estudio estadístico sobre el aprendizaje de las organizaciones.

Todos los datos serán tratados estadísticamente, para el fin del estudio.

Muchas Gracias por su colaboración.

Información General(A) Sexo: Hombre ₁ Mujer ₂

(B) Edad:

18-25 ₁ 26-33 ₂ 34-41 ₃ 42-49 ₄ 50-57 ₅ +58 ₆

(C) Años de experiencia laboral:

≤1 ₁ 1 ₂ 2-3 ₃ 4-5 ₄ 6-7 ₅ 8-9 ₆ 10-11 ₆ ≥12 ₆

(D) Nivel de estudios:

Primarios ₁ Secundarios ₂ Diplomado ₃ Licenciatura ₄ Doctorado ₅

(E) Nivel de Preparación Técnica:

*Técnico Deportivo ₁ Master ₂ Postgrado ₃ Otra ₄

* Curso de entrenador de alguna modalidad deportiva, TAFAD. etc..

(F) Años de trabajo en la Organización:

≤1 ₁ 1 ₂ 2-3 ₃ 4-5 ₄ 6-7 ₅ 8-9 ₆ 10-11 ₆ ≥12 ₆

(G) Departamento en el que trabaja en la Organización:

Dirección ₁ Gerencia ₂ Profesor ₃ Administración ₄ Mantenimiento y Limpieza ₅**CUESTIONARIO SOBRE LAS DIMENSIONES DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN****1. En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.**2. En mi organización las personas identifican las habilidades que necesita para futuras tareas del trabajo.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.**3. En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.**4. En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.**Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

5. En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

6. En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

7. En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

8. En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

9. En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? Sin importar el puesto en la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

10. En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

11. En mi organización se trata a las personas con respeto.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

12. En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

13. En mi organización los grupos/equipos tienen la libertad de adaptar sus metas/objetivos según sea necesario.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

14. En mi organización a las personas miembros de los grupos/equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

15. En mi organización los grupos/equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

16. En mi organización los grupos/equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

17. En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo/equipo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

18. En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

19. En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

20. En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

21. En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

22. En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

23. En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

24. En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

25. En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

26. En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

27. En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

28. En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

29. En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

30. En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

31. En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

32. En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.

Nunca **1** Poco Frecuente **2** Ocasionalmente **3** A Veces **4** Generalmente **5** Casi Siempre **6** Siempre **7**.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

CARTA DEL JEFE DEL SERVICIO DE PROMOCIÓN DEPORTIVA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTES. COMUNIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



Consejería de Educación y Ciencia
Dirección General del Deporte
Bulevar del Río Alberche, s/n. - 45071 TOLEDO

Estimado amigo:

Desde la Universidad de Castilla-La Mancha se han puesto en contacto con esta Dirección General del Deporte, ya que se pretende realizar un estudio sobre las **"Dimensiones del Aprendizaje de las Organizaciones Deportivas"**, con una muestra representativa de algunos de los Servicios Deportivos Municipales de Castilla – La Mancha, entre los que se encuentra el vuestro.

Para la toma de datos, necesitarán ponerse en contacto contigo o con la persona que le indiques con el fin de que se completen las encuestas oportunas para el estudio. Es por ello que os pedimos vuestro apoyo y colaboración para este proceso.

Esperamos que la información obtenida sirva para obtener nuevos avances en la gestión de organizaciones deportivas de la que todos nos podamos ver beneficiados.

La persona que se pondrá en contacto con vosotros, por parte de la Universidad de Castilla-La Mancha, se llama Marcelo Venerandi Ojeda.

Esperando poder contar con vuestra colaboración para este estudio, recibe un cordial saludo.




Alberto Dorado Suárez
Jefe de Servicio de Promoción Deportiva

ANEXO 7

CARTA DIRIGIDA A LOS CONSEJEROS

Distinguido/a Sr. /Sra.:

Mi nombre es Marcelo Venerandi Ojeda. Soy Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y en estos momentos me encuentro realizando los cursos de Doctorado para así preparar mi Tesis de Investigación en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).

Mi estudio-investigación versa sobre las Dimensiones del Aprendizaje de las Organizaciones Deportivas. Esta idea surge a partir de analizar los cambios que asumen las Organizaciones Deportivas, por la necesidad manifiesta realizada por diversos colectivos y por la complejidad actual que conlleva la Gestión de las instalaciones y Organizaciones Deportivas (exigencia de gran cantidad de conocimientos multidisciplinares).

Así los objetivos que se plantean son: conocer de primera mano la actual realidad a la que se enfrentan las Organizaciones Deportivas del ámbito público, conocer si, por un lado cuentan con medios y herramientas para que esta Gestión sea más fácil en su desarrollo y por otro, que características debería tener esos aprendizajes para que pudiese responder a las necesidades de gestión diarias que se les plantean en sus organizaciones.

Por este motivo la actuación que se pretende llevar a cabo es el de pasar un cuestionario a los trabajadores municipales de las Organizaciones Deportivas de la Comunidad de Castilla La Mancha, dicho cuestionario llevara unos 5-10 minutos el completarlo, y se intenta que la mayor cantidad posible de trabajadores lo complete, todos aquellos que esten trabajando en las distintas secciones o departamentos de una Instalación.

Presentamos una clasificación de cuatro Departamentos a saber: Dirección, Profesores, Administración, Mantenimiento y Limpieza.

JUSTIFICACIÓN

Cada vez hay más estudios e investigaciones sobre el ámbito del deporte y afortunadamente sobre la gestión deportiva. En este sentido se ha venido prestando atención a estudios sobre como hacer una buena planificación del servicio de deporte de los municipios (Paris, 1997), sobre como gestionar y construir ciertas instalaciones, generalmente las piscinas debido a su complejidad (Mestre, 2002). También se ha estudiado sobre las repercusiones de la actividad

física en la salud del individuo, sobre la incidencia de la practica deportiva en España (García Ferrando, 2005; Bayle, 2005). Respecto a la clasificación y topología de instalaciones y espacios deportivos (CSD, 2005; López, 2002), sobre la formación que debe tener el gestor deportivo (López, 2000), etc.

Se esta desarrollando la nueva regulación del Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por el Consejo Superior de Deportes, como se observa, siempre se ha estudiado como mejorar la gestión y como hacerlo pero se ha detectado que no se le ha preguntado directamente al gestor y a los trabajadores su opinión y ver si estas necesidades de aprendizaje son diferentes en función del tipo de organización deportiva, o si varia en función de los habitantes que tenga el municipio, entre otras.

El contexto socio-deportivo actual da lugar a que la gestión de instalaciones deportivas sea altamente compleja ya que se requiere manejar una gran cantidad de conocimientos de muy diversa naturaleza. López (2000) habla de la multidisciplinar formación que debe tener el gestor.

Este debe atender el aumento de las nuevas demandas de los clientes, a la normativa, al aumento de instalaciones deportivas, no solo en cuanto al numero se refiere sino al tipo cada vez mas variado y multidisciplinar, por lo que los gestores deportivos necesitan herramientas y aprendizajes de apoyo a la gestión integral de estas instalaciones deportivas.

Este es el objeto de nuestro estudio, identificar y analizar cuales son las verdaderas necesidades y como podría mejorar en su trabajo diario el gestor deportivo si contasen con herramientas especificas y adaptadas a las Organizaciones Deportivas. Bien es cierto que, ha habido soluciones parciales a estos planteamientos donde, las acciones formativas que viene desarrollando la FAGD (Federación de Asociaciones de Gestores Deportivos de España) y sus correspondientes delegaciones autonómicas o la FEMP entre otras, posibilitan estos encuentros; donde se suceden intercambios de experiencias entre gestores.

No se han encontrado estudios de las características al planteado. Por eso creemos que contribuirá a dotar de metodologías y herramientas tanto de reflexión como practicas para el mejor desempeño de la función en los distintos ámbitos donde suceda.

Dada su gran experiencia y conocimientos en este ámbito, su participación será fundamental para llevar a cabo este trabajo, por lo que rogamos su ayuda. Tal colaboración simplemente consiste en rellenar unos cuestionario, que tan solo le ocupara unos 5-10 minutos de su inestimable tiempo.

A continuación le presento un resumen informativo sobre los 2 apartados diferenciados establecidos en el cuestionario donde se tratarán los siguientes aspectos:

1. Datos de la organización. Datos del gestor/a deportivo/a.
2. Preguntas de las Dimensiones del Aprendizaje en las Organizaciones Deportivas.
3. Preguntas acerca de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral.
4. Definiciones de las Dimensiones del Aprendizaje (solo para Gestores).

Todos los cuestionarios son ANÓNIMOS, CONFIDENCIALES E INDIVIDUALES.

Para el fin del estudio se realizará exclusivamente un tratamiento estadístico de los datos.

Atentamente

Reciba un saludo muy cordial

Marcelo Venerandi Ojeda

Investigador de la propuesta de estudio.

Por favor, si hubiera alguna duda puede ponerse en contacto conmigo.

ANEXO 8**CARTA DE AGRADECIMIENTO A LOS GESTORES POR LA PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO**

Estimado gestor,

Me gustaría agradecer su colaboración y ayuda para llevar a cabo este estudio. Sin la dedicación de su tiempo para cumplimentar el cuestionario resultaría imposible obtener cualquier conclusión al respecto.

Esperamos que el inicio de esta investigación llegue a su completo desarrollo y finalice con la lectura de la Tesis. Sus comentarios y opiniones sin duda son de gran interés y serán recogidos en el documento pertinente, de manera confidencial y anónima.

Deseamos que esta línea de estudio continúe y se pueda ir dando solución a todas las necesidades que los profesionales de la gestión deportiva demandan.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico (pivene3@gmail.com).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marcelo A. Venerandi Ojeda

Doctorando de la Universidad de Castilla - La Mancha

Toledo, 15 de Enero de 2011.

ANEXO 9**INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACION CLIMA LABORAL**

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS GARCÍA TASCÓN, M. (2009)

Buenos días/tardes. Para poder mejorar entre todos el Servicio de la Organización Deportiva le pedimos su colaboración mediante la realización ANÓNIMA de este cuestionario. Para ello debe señalar el número que coincida con su opinión en cada una de las preguntas del 1 al 7 (siendo 1 lo peor y 7 lo mejor).

Le agradecemos de antemano su participación y recuerde que ésta es una de las fórmulas que disponemos para poder mejorar el clima laboral de los trabajadores de la organización deportiva. Los datos obtenidos recibirán un tratamiento CONFIDENCIAL.

PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL

P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo

P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización

P3. En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo

P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo

P5. La organización ofrece oportunidades de promoción

P6. La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral

P7. Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización

P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores

P9. Conozco la misión, visión y objetivos de la organización

	1	2	3	4	5	6	7
P1							
P2							
P3							
P4							
P5							
P6							
P7							
P8							
P9							

P10. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado

P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados

P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria

P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales

P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización

P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo

P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral

P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo

P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización

	1	2	3	4	5	6	7
P10							
P11							
P12							
P13							
P14							
P15							
P16							
P17							
P18							
P19							
P20							
P21							
P22							
P23							

INFORMACIÓN GENERAL

P24. Años que lleva trabajando en la organización < de 2 entre 2 y 9 10 ó más

P25. Titulación-Formación estudios primarios secundaria / FP diplomado / licenciado
(terminada)

P26. Sexo hombre mujer

P27. Edad < de 25 25 - 35 36 – 45 46 – 55 > de 55

P28. Situación Laboral Contratado laboral fijo / Indefinido Contratado laboral eventual

P29. Tipo de jornada laboral Intensiva Parcial

P30. Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella < de 2 2 - 5 6 – 10 > de 10.

P31. Nombre del departamento/área en el que trabaja. Departamento Servicios/Mantenimiento Departamento Monitores Departamento ADM/Att. Público.

Por favor, en letra MAYÚSCULA, indique al menos tres (3) sugerencias de mejora en las áreas/departamentos que considere prioritarias

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 10**CARTA REMITIDA A LOS GESTORES CON UN INFORME DE LOS RESULTADOS DE SU MUNICIPIO**

Carta para el envío de los resultados de informes individuales sobre los municipios analizados y enviados a los gestores deportivos participantes.

Estimado gestor,

Se adjunta una copia del informe realizado de forma individual sobre el análisis de los Estudios realizados en la organización deportiva de su municipio. En este informe, se presenta un análisis descriptivo en tablas de frecuencia sobre los 7 factores teóricos estimados para el Estudio 1, sobre las 7 Definiciones de las Dimensiones del aprendizaje y sobre los 6 Factores de la percepción de la satisfacción del clima laboral que los trabajadores y los Gestores tenían acerca de la organización deportiva para la que trabajaban y sobre, las características de sus trabajadores.

Muchas gracias por su colaboración y esperamos que estos resultados puedan serle útil en un futuro en la toma de decisiones para su organización deportiva.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico (pivene3@gmail.com).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marcelo A. Venerandi Ojeda.

Doctorando de la Universidad de Castilla - La Mancha

Toledo 23 de Junio 2011.

NOTA:

- Se ha enviado un informe por municipio participante.
- Los informes enviados ha sido de todos los municipios participantes de la Muestra.

ANEXO 11

ESTUDIO 1. MUNICIPIOS SELECCIONADOS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO POR PROVINCIAS.
FRECUENCIA Y PORCENTAJES

Municipios seleccionados Provincia de Albacete

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Albacete Capital	22	36,1	36,1	36,1
	Caudete	13	21,3	21,3	57,4
	Villarrobledo	26	42,6	42,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Municipios seleccionados Provincia de Ciudad Real

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alcázar de San Juan	10	4,9	4,9	4,9
	Bolaños de Calatrava	11	5,3	5,3	10,2
	Ciudad Real Capital	10	4,9	4,9	15,0
	Daimiel	52	25,2	25,2	40,3
	La Solana	33	16,0	16,0	56,3
	Manzanares	11	5,3	5,3	61,7
	Miguel Turra	7	3,4	3,4	65,0
	Socuéllamos	5	2,4	2,4	67,5
	Tomelloso	50	24,3	24,3	91,7
	Valdepeñas	9	4,4	4,4	96,1
	Villarrubia de los Ojos	8	3,9	3,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Municipios seleccionados Provincia de Cuenca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuenca Capital	6	28,6	28,6	28,6
	Tarancón	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Municipios seleccionados Provincia de Guadalajara

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alovera	4	7,7	7,7	7,7
	Azuqueca	26	50,0	50,0	57,7
	El Casar	12	23,1	23,1	80,8
	Guadalajara Capital	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Municipios seleccionados Provincia de Toledo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consuegra	1	2,1	2,1	2,1
	Madridejos	6	12,5	12,5	14,6
	Mora	5	10,4	10,4	25,0
	Sonseca	16	33,3	33,3	58,3
	Toledo Capital	14	29,2	29,2	87,5
	Villacañas	6	12,5	12,5	100,0%
	Total	48	100,0%	100,0%	

ANEXO 12

ESTUDIO 1 CORRELACIONES BIVARIADAS PARA LAS VARIABLES V1-V32 PRESENTADAS POR CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE

Aprendizaje continuo: Variables V1-V6

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Aprendizaje continuo

			V1	V2	V3	V4	V5	V6
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1,000	,677(**)	,616(**)	,208(**)	,463(**)	,333(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V2	Coefficiente de correlación	,677(**)	1,000	,626(**)	,263(**)	,520(**)	,393(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V3	Coefficiente de correlación	,616(**)	,626(**)	1,000	,170(**)	,485(**)	,318(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.001	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V4	Coefficiente de correlación	,208(**)	,263(**)	,170(**)	1,000	,425(**)	,499(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V5	Coefficiente de correlación	,463(**)	,520(**)	,485(**)	,425(**)	1,000	,513(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V6	Coefficiente de correlación	,333(**)	,393(**)	,318(**)	,499(**)	,513(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	388	388	388	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Investigación y diálogo: Variables V7-V12

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Investigación y diálogo

		V7	V8	V9	V10	V11	V12	
Rho de Spearman	VAR7	Coefficiente de correlación	1,000	,634(**)	,571(**)	,591(**)	,354(**)	,507(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	VAR8	Coefficiente de correlación	,634(**)	1,000	,619(**)	,633(**)	,448(**)	,507(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	VAR9	Coefficiente de correlación	,571(**)	,619(**)	1,000	,670(**)	,423(**)	,541(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	VAR10	Coefficiente de correlación	,591(**)	,633(**)	,670(**)	1,000	,448(**)	,516(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	VAR11	Coefficiente de correlación	,354(**)	,448(**)	,423(**)	,448(**)	1,000	,478(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	VAR12	Coefficiente de correlación	,507(**)	,507(**)	,541(**)	,516(**)	,478(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	388	388	388	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Aprendizaje en equipo: Variables V13-V17

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Aprendizaje en equipo

		V13	V14	V15	V16	V17	
Rho de Spearman	V13	Coefficiente de correlación	1,000	,509(**)	,527(**)	,557(**)	,423(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388
	V14	Coefficiente de correlación	,509(**)	1,000	,617(**)	,500(**)	,230(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388
	V15	Coefficiente de correlación	,527(**)	,617(**)	1,000	,639(**)	,311(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000
		N	388	388	388	388	388
	V16	Coefficiente de correlación	,557(**)	,500(**)	,639(**)	1,000	,469(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000
		N	388	388	388	388	388
	V17	Coefficiente de correlación	,423(**)	,230(**)	,311(**)	,469(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.
		N	388	388	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sistema integrado: V18-V23

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Sistema integrado

		V18	V19	V20	V21	V22	V23	
Rho de Spearman	V18	Coefficiente de correlación	1,000	,634(**)	,540(**)	,608(**)	,438(**)	,471(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V19	Coefficiente de correlación	,634(**)	1,000	,445(**)	,527(**)	,341(**)	,380(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V20	Coefficiente de correlación	,540(**)	,445(**)	1,000	,621(**)	,634(**)	,677(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V21	Coefficiente de correlación	,608(**)	,527(**)	,621(**)	1,000	,537(**)	,615(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V22	Coefficiente de correlación	,438(**)	,341(**)	,634(**)	,537(**)	1,000	,766(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	388	388	388	388	388	388
	V23	Coefficiente de correlación	,471(**)	,380(**)	,677(**)	,615(**)	,766(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	388	388	388	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Empowerment: Variables: V24-V25

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Empowerment

		V24	V25	
Rho de Spearman	V24	Coefficiente de correlación	1,000	,562(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	388	388
	V25	Coefficiente de correlación	,562(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conexión del sistema: Variables V26-V28

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Conexión de sistemas

			V26	V27	V28
Rho de Spearman	V26	Coeficiente de correlación	1,000	,543(**)	,509(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000
		N	388	388	388
	V27	Coeficiente de correlación	,543(**)	1,000	,614(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000
		N	388	388	388
	V28	Coeficiente de correlación	,509(**)	,614(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.
		N	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Dirección estratégica: Variables V29-V32

Correlaciones entre las variables que conforman la dimensión: Dirección estratégica

			V29	V30	V31	V32
Rho de Spearman	V29	Coeficiente de correlación	1,000	,723(**)	,728(**)	,665(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000
		N	388	388	388	388
	V30	Coeficiente de correlación	,723(**)	1,000	,774(**)	,690(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000
		N	388	388	388	388
	V31	Coeficiente de correlación	,728(**)	,774(**)	1,000	,685(**)
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000
		N	388	388	388	388
	V32	Coeficiente de correlación	,665(**)	,690(**)	,685(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
		N	388	388	388	388

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO 13

ESTUDIO 1 TABLA DE CONTINGENCIA VARIABLES V1-V32. PRUEBA CHI CUADRADO (χ^2).
 VARIABLE V1-V32 - VARIABLE SEXO

Pregunta	χ^2	Significación	Pregunta	χ^2	Significación
1	3,398	0.757	17	6,999	0.321
2	8,238	0.221	18	5,287	0.508
3	2,289	0.891	19	5,467	0.485
4	7,230	0.300	20	7,784	0.254
5	3,454	0.750	21	4,290	0.637
6	5,242	0.513	22	10,494	0.105
7	6,885	0.332	23	7,273	0.296
8	6,651	0.354	24	3,828	0.700
9	4,151	0.656	25	15,019	0.020*
10	9,958	0.126	26	9,104	0.168
11	5,350	0.500	27	9,060	0.170
12	8,339	0.214	28	5,700	0.458
13	5,277	0.509	29	3,418	0.755
14	10,223	0.116	30	2,417	0.878
15	3,268	0.774	31	5,533	0.477
16	9,468	0.149	32	3,998	0.677

* Significación con un 95% de confianza

ANEXO 14

ESTUDIO 1 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LAS VARIABLES V1-V-32 EN FUNCIÓN DE LA EDAD. PRUEBA CHI CUADRADO (X^2). VARIABLE V1-V32 - VARIABLE EDAD

Pregunta	X^2	Significación
1	38,855	0.129
2	32,548	0.342
3	34,620	0.257
4	22,304	0.843
5	20,754	0.895
6	55,279	0.003**
7	54,701	0.004**
8	25,486	0.701
9	33,039	0.321
10	24,712	0.739
11	33,850	0.287
12	61,638	0.001**
13	56,682	0.002**
14	28,958	0.520
15	34,808	0.250
16	27,671	0.588

Pregunta	X^2	Significación
17	43,485	0.053
18	27,940	0.574
19	28,218	0.559
20	33,273	0.311
21	24,528	0.748
22	45,938	0.031*
23	39,074	0.124
24	28,452	0.546
25	43,438	0.054
26	26,316	0.659
27	40,790	0.090
28	48,309	0.018*
29	46,761	0.026*
30	33,774	0.290
31	24,307	0.758
32	40,545	0.095

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 15

ESTUDIO 1 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LAS VARIABLES V1-V-32 EN FUNCIÓN DEL TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL. PRUEBA CHI CUADRADO (X^2). VARIABLE V1-V32 - EXPERIENCIA LABORAL

	Contraste	X ²	Significación
Experiencia Laboral	1.- En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.	51,672	.146
	2.- En mi organización las personas identifican las habilidades que necesitan para futuras tareas del trabajo.	64,213	.015*
	3.- En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender.	48,610	.224
	4.- En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.	47,507	.258
	5.- En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.	65,187	.012*
	6.- En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.	65,605	.011*
	7.- En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros.	56,658	.065
	8.- En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.	52,919	.120
	9.- En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? sin importar el puesto en la organización.	46,938	.277
	10.- En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.	58,362	.048*
	11.- En mi organización se trata a las personas con respeto.	25,448	.980
	12.- En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.	47,196	.269
	13.- En mi organización los grupos-equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.	47,044	.274
	14.- En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias	25,104	.982
	15.- En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes	37,571	.666
	16.- En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos	30,819	.899
	17.- En mi organización se recompensa a los grupos-equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.	82,047	.000**
	18.- En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.	56,460	.067
	19.- En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.	35,709	.742
	20.- En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.	58,679	.045*

.../...

.../...

	Contraste	X ²	Significación
Experiencia Laboral	21.- En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.	40,905	.519
	22.- En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.	68,735	.006**
	23.- En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.	74,298	.002**
	24.- En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.	56,114	.071
	25.- En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.	54,366	.096
	26.- En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.	29,961	.918
	27.- En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.	32,869	.843
	28.- En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	51,563	.148
	29.- En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.	47,647	.254
	30.- En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.	59,225	.041*
	31.- En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.	39,186	.595
	32.- En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.	36,052	.729

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 16

ESTUDIO 1 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LAS VARIABLES V1-V32 EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS. PRUEBA CHI CUADRADO (X^2). VARIABLES V1-V32 / VARIABLE NIVEL DE ESTUDIOS

	Contraste	X^2	Significación
Nivel de estudios	1.- En mi organización las personas hablan abiertamente de los errores con el objeto de aprender de ellos.	25,385	.385
	2.- En mi organización las personas identifican las habilidades que necesitan para futuras tareas del trabajo.	20,603	.662
	3.- En mi organización las personas se ayudan entre sí a aprender.	31,899	.130
	4.- En mi organización las personas pueden conseguir apoyo económico y otros recursos para continuar con su formación.	26,055	.350
	5.- En mi organización las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidad para aprender.	30,368	.173
	6.- En mi organización se premia a las personas que mejoran su desarrollo profesional aprendiendo.	22,256	.564
	7.- En mi organización las personas se ayudan honestamente a una retroalimentación entre unos y otros	31,650	.136
	8.- En mi organización las personas están abiertas a escuchar otros puntos de vista antes de hablar.	29,530	.201
	9.- En mi organización se alienta a las personas a que pregunte ¿por qué? sin importar el puesto en la organización.	22,054	.576
	10.- En mi organización cuando alguna persona da su punto de vista también pregunta a los demás lo que piensan.	26,241	.341
	11.- En mi organización se trata a las personas con respeto.	18,744	.766
	12.- En mi organización las personas invierten tiempo en crear lazos de confianza entre ellos.	19,175	.743
	13.- En mi organización los grupos/equipos tienen la libertad de adaptar sus metas-objetivos según sea necesario.	23,112	.513
	14.- En mi organización a las personas miembros de los grupos-equipos se les trata como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias	12,681	.971
	15.- En mi organización los grupos-equipos centran su atención tanto en las tareas a cumplir como en la relación de trabajo entre sus integrantes	23,415	.495
	16.- En mi organización los grupos-equipos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales o de la información recogida por ellos	28,313	.247
	17.- En mi organización se recompensa a los grupos/equipos por sus logros alcanzados como grupo-equipo.	17,048	.847
	18.- En mi organización se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, por ejemplo: sistemas de sugerencias, tablón de noticias electrónico o reuniones abiertas.	20,173	.687
	19.- En mi organización se facilita a las personas que obtenga de forma rápida y sencilla la información que necesita.	24,161	.452
	20.- En mi organización se crean sistemas para medir las diferencias que existen entre el desempeño actual y desempeño esperado.	23,324	.501

.../...

.../...

Contraste		X ²	Significación
Nivel de estudios	21.- En mi organización se comunican los conocimientos aprendidos a todas las personas de la organización.	36,971	.044
	22.- En mi organización las habilidades de las personas que trabajan figuran en una base de datos actualizada.	27,794	.269
	23.- En mi organización se evalúan los resultados de tiempo y otros recursos invertidos en formación.	28,867	.225
	24.- En mi organización se reconoce a las personas que toman la iniciativa.	27,651	.275
	25.- En mi organización se les da a las personas opciones para elegir sus tareas dentro de su trabajo.	9,551	.996
	26.- En mi organización se ayuda a las personas a encontrar un equilibrio entre la vida familiar y laboral.	25,971	.355
	27.- En mi organización se promueve que se incluya la opinión del cliente en el proceso de toma de decisiones.	19,809	.708
	28.- En mi organización se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	29,310	.209
	29.- En mi organización, los líderes brindan a las personas el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y formación.	49,405	.002**
	30.- En mi organización, el líder capacita, forma y guía a las personas de la organización.	34,002	.085
	31.- En mi organización los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para las otras personas de la organización.	40,783	.018*
	32.- En mi organización los líderes se aseguran que las acciones de la organización se correspondan con los valores de la misma.	27,243	.293

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 17

ESTUDIO 1 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LAS VARIABLES V1-V32 EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE PREPARACIÓN TÉCNICA. PRUEBA DE CHI CUADRADO (χ^2). VARIABLE V1-V32. VARIABLE NIVEL DE PREPARACIÓN TÉCNICA

Pregunta	χ^2	Significación	Pregunta	χ^2	Significación
1	25,071	0.107	17	23,263	0.181
2	22,353	0.217	18	18,888	0.399
3	13,908	0.735	19	12,177	0.838
4	32,495	0.019*	20	9,690	0.942
5	24,033	0.154	21	19,352	0.360
6	20,466	0.307	22	22,426	0.214
7	22,454	0.212	23	17,656	0.478
8	17,761	0.471	24	19,217	0.379
9	12,821	0.802	25	22,805	0.198
10	17,213	0.509	26	12,437	0.824
11	29,529	0.042*	27	14,722	0.681
12	13,045	0.789	28	21,760	0.243
13	32,333	0.020*	29	13,819	0.741
14	25,629	0.109	30	10,308	0.921
15	26,408	0.091	31	18,213	0.442
16	25,543	0.111	32	17,451	0.492

*Significación con un 95% de confianza

ANEXO 18

ESTUDIO 1 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LAS VARIABLES V1-V32 EN FUNCIÓN DE LA VARIABLE AÑOS TRABAJADOS EN LA ORGANIZACIÓN. (ANTIGÜEDAD). PRUEBA CHI CUADRADO (χ^2). VARIABLES V1-V32. VARIABLE AÑOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Pregunta	X ²	Significación	Pregunta	X ²	Significación
1	45,848	0.316	17	63,427	0.018*
2	34,683	0.781	18	42,960	0.430
3	63,440	0.018*	19	37,895	0.652
4	46,957	0.277	20	50,363	0.176
5	47,109	0.271	21	51,185	0.157
6	73,049	0.002**	22	58,296	0.048*
7	62,703	0.021*	23	69,873	0.004**
8	64,077	0.016*	24	55,794	0.075
9	40,772	0.525	25	45,697	0.321
10	56,176	0.071	26	43,570	0.404
11	35,108	0.765	27	34,316	0.794
12	60,280	0.033*	28	65,626	0.011*
13	59,704	0.037*	29	58,840	0.044*
14	57,963	0.051	30	59,074	0.042*
15	51,131	0.158	31	57,671	0.054
16	23,828	0.989	32	43,919	0.390

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 19

ESTUDIO 2 Análisis de correlación de las variables sociodemográficas utilizando el estadístico no paramétrico Rho de Spearman

		P24. Años que lleva trabajando en la organización	P25. Titulación Formación	P26. Sexo	P27. Edad	P28. Situación Laboral	P29. Tipo de jornada laboral	P30. Número de puestos de trabajo	P31. Departamento
P24. Años que lleva trabajando en la organización	Coefficiente de correlación	1,000	-,077	-,145(**)	,573(**)	-,548(**)	-,349(**)	,263(**)	,001
	Sig. (bilateral)	.	.132	.004	.000	.000	.000	.000	.986
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P25. Titulación Formación (terminada)	Coefficiente de correlación	-,077	1,000	-,068	-,302(**)	,040	,110(*)	,070	,415(**)
	Sig. (bilateral)	.132	.	.185	.000	.437	.030	.167	.000
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P26. Sexo	Coefficiente de correlación	-,145(**)	-,068	1,000	-,052	,116(*)	,012	-,014	,061
	Sig. (bilateral)	.004	.185	.	.312	.023	.810	.780	.231
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P27. Edad	Coefficiente de correlación	,573(**)	-,302(**)	-,052	1,000	-,478(**)	-,413(**)	,108(*)	-,172(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.312	.	.000	.000	.034	.001
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P28. Situación Laboral	Coefficiente de correlación	-,548(**)	,040	,116(*)	-,478(**)	1,000	,471(**)	-,079	-,028
	Sig. (bilateral)	.000	.437	.023	.000	.	.000	.120	.582
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P29. Tipo de jornada laboral	Coefficiente de correlación	-,349(**)	,110(*)	,012	-,413(**)	,471(**)	1,000	-,085	,006
	Sig. (bilateral)	.000	.030	.810	.000	.000	.	.096	.904
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P30. Número de puestos de trabajo	Coefficiente de correlación	,263(**)	,070	-,014	,108(*)	-,079	-,085	1,000	,023
	Sig. (bilateral)	.000	.167	.780	.034	.120	.096	.	.652
	N	387	387	387	387	387	387	387	387
P31. Departamento	Coefficiente de correlación	,001	,415(**)	,061	-,172(**)	-,028	,006	,023	1,000
	Sig. (bilateral)	.986	.000	.231	.001	.582	.904	.652	.
	N	387	387	387	387	387	387	387	387

* Significación con un 95% de confianza

** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 20

ESTUDIO 2 PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL-VARIABLE SOCIODEMOGRÁFICA. ANTIGÜEDAD. TABLAS POR PROVINCIA Y MUNICIPIO

Variables Sociodemográficas. Años que lleva trabajando en la organización - Albacete

		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
Municipios	Albacete capital	2	9	11	22
		9,1%	40,9%	50,0%	100,0%
	Caudete	3	9	1	13
		23,1%	69,2%	7,7%	100,0%
	Villarrobledo	1	9	16	26
		3,8%	34,6%	61,5%	100,0%
Total		6	27	28	61
		9,8%	44,3%	45,9%	100,0%

Variables Sociodemográficas. Años que lleva trabajando en la organización - Ciudad Real

		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
Municipios	Alcázar de San Juan	4	2	4	10
		40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	Bolaños de Calatrava	0	6	5	11
		,0%	54,5%	45,5%	100,0%
	Ciudad Real Capital	1	4	5	10
		10,0%	40,0%	50,0%	100,0%
	Daimiel	25	20	7	52
		48,1%	38,5%	13,5%	100,0%
	La Solana	9	20	4	33
		27,3%	60,6%	12,1%	100,0%
	Manzanares	6	3	2	11
		54,5%	27,3%	18,2%	100,0%
	Miguel Turra	0	3	4	7
		,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Socuéllamos	3	1	1	5	
	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
Tormelloso	17	22	11	50	
	34,0%	44,0%	22,0%	100,0%	
Valdepeñas	1	0	8	9	
	11,1%	,0%	88,9%	100,0%	
Villarrubia de los Ojos	0	5	3	8	
	,0%	62,5%	37,5%	100,0%	
Total		66	86	54	206
		32,0%	41,7%	26,2%	100,0%

Variables Sociodemográficas. Años que lleva trabajando en la organización - Cuenca

		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
Municipios	Cuenca Capital	1 16,7%	1 16,7%	4 66,7%	6 100,0%
	Tarancón	4 26,7%	5 33,3%	6 40,0%	15 100,0%
Total		5 23,8%	6 28,6%	10 47,6%	21 100,0%

Variables Sociodemográficas. Años que lleva trabajando en la organización - Guadalajara

		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
Municipios	Alovera	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Azuqueca	7 26,9%	17 65,4%	2 7,7%	26 100,0%
	El Casar	0 ,0%	10 83,3%	2 16,7%	12 100,0%
	Guadalajara Capital	0 ,0%	6 60,0%	4 40,0%	10 100,0%
Total		8 15,4%	35 67,3%	9 17,3%	52 100,0%

Variables Sociodemográficas. Años que lleva trabajando en la organización - Toledo

		P24. Años que lleva trabajando en la organización			Total
		< 2 años	Entre 2 y 9 años	10 y más	
Municipios	Consuegra	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%
	Madridejos	0 ,0%	4 66,7%	2 33,3%	6 100,0%
	Mora	2 50,0%	0 ,0%	2 50,0%	4 100,0%
	Sonseca	3 18,8%	12 75,0%	1 6,3%	16 100,0%
	Toledo Capital	0 ,0%	2 14,3%	12 85,7%	14 100,0%
	Villacañas	0 ,0%	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
	Total	5 10,6%	22 46,8%	20 42,6%	47 100,0%

ANEXO 21

ESTUDIO 2. Prueba Chi cuadrado (X^2). Variable P1-P23. Número de puestos de trabajo ocupados por el Trabajador

Pregunta	X^2	Significación
1	42,993	.003**
2	33,683	.039*
3	33,919	.037*
4	22,384	.378
5	21,007	.459
6	17,442	.684
7	33,738	.039*
8	20,267	.504
9	16,777	.725
10	51,881	.000**
11	17,383	.688
12	22,774	.356
13	14,269	.858
14	25,220	.238
15	35,233	.027*
16	19,148	.576
17	19,961	.524
18	31,358	.068
19	33,084	.045*
20	30,246	.087
21	17,857	.658
22	21,852	.408
23	24,272	.280

* Significación con un 95% de confianza ** Significación con un 99% de confianza

ANEXO 22

ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL VARIABLE
SOCIODEMOGRÁFICAS-SEXO. TABLAS POR PROVINCIAS Y MUNICIPIO

Variables Sociodemográficas. Sexo del encuestado - provincia de Albacete

provincia de Albacete		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Municipio	Albacete capital	9 40,9%	13 59,1%	22 100,0%
	Caudete	12 92,3%	1 7,7%	13 100,0%
	Villarrobledo	20 76,9%	6 23,1%	26 100,0%
Total		41 67,2%	20 32,8%	61 100,0%

Variables Sociodemográficas. Sexo del encuestado - provincia de Ciudad Real

provincia de Ciudad Real		P26. Sexo		Total	
		Hombre	Mujer		
Municipio	Alcázar de San Juan	4 40,0%	6 60,0%	10 100,0%	
	Bolaños de Calatrava	10 90,9%	1 9,1%	11 100,0%	
	Ciudad Real Capital	10 100,0%	0 ,0%	10 100,0%	
	Daimiel	28 53,8%	24 46,2%	52 100,0%	
	La Solana	26 78,8%	7 21,2%	33 100,0%	
	Manzanares	5 45,5%	6 54,5%	11 100,0%	
	Miguel Turra	5 71,4%	2 28,6%	7 100,0%	
	Socuéllamos	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%	
	Tormelloso	32 64,0%	18 36,0%	50 100,0%	
	Valdepeñas	7 77,8%	2 22,2%	9 100,0%	
	Villarrubia de los Ojo	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%	
	Total		135 65,5%	71 34,5%	206 100,0%

Variables Sociodemográficas. Sexo del encuestado - provincia de Cuenca

provincia de Cuenca		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Municipio	Cuenca Capital	6 100,0%	0 ,0%	6 100,0%
	Tarancón	14 93,3%	1 6,7%	15 100,0%
Total		20 95,2%	1 4,8%	21 100,0%

Variables Sociodemográficas. Sexo del encuestado - provincia de Guadalajara

provincia de Guadalajara		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Municipio	Alovera	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
	Azuqueca	25 96,2%	1 3,8%	26 100,0%
	El Casar	9 75,0%	3 25,0%	12 100,0%
	Guadalajara Capital	8 80,0%	2 20,0%	10 100,0%
Total		44 84,6%	8 15,4%	52 100,0%

Variables Sociodemográficas. Sexo del encuestado - provincia de Toledo

provincia de Toledo		P26. Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Municipio	Consuegra	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
	Madridejos	5 83,3%	1 16,7%	6 100,0%
	Mora	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
	Sonseca	12 75,0%	4 25,0%	16 100,0%
	Toledo Capital	13 92,9%	1 7,1%	14 100,0%
	Villacañas	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
Total		35 74,5%	12 25,5%	47 100,0%

ANEXO 23

**ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL VARIABLE
 SOCIODEMOGRÁFICAS DEPARTAMENTO O ÁREA DONDE TRABAJA. TABLAS POR
 PROVINCIA Y POR MUNICIPIO**

Variables Sociodemográficas. Nombre del departamento-área en el que trabaja provincia de Albacete

provincia de Albacete		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total
		Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público	
Municipio	Albacete capital	1	1	20	22
		4,5%	4,5%	90,9%	100,0%
	Caudete	1	10	2	13
		7,7%	76,9%	15,4%	100,0%
	Villarrobledo	15	5	6	26
		57,7%	19,2%	23,1%	100,0%
Total		17	16	28	61
		27,9%	26,2%	45,9%	100,0%

Variables Sociodemográficas. Nombre del departamento-área en el que trabaja. Provincia de Ciudad Real

provincia de Ciudad Real		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total
		Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público	
Municipio	Alcázar de San Juan	1 10,0%	4 40,0%	5 50,0%	10 100,0%
	Bolaños de Calatrava	3 27,3%	7 63,6%	1 9,1%	11 100,0%
	Ciudad Real capital	3 30,0%	3 30,0%	4 40,0%	10 100,0%
	Daimiel	20 38,5%	26 50,0%	6 11,5%	52 100,0%
	La Solana	6 18,2%	23 69,7%	4 12,1%	33 100,0%
	Manzanares	3 27,3%	5 45,5%	3 27,3%	11 100,0%
	Miguelturra	3 42,9%	0 ,0%	4 57,1%	7 100,0%
	Socuéllamos	0 ,0%	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
	Tomelloso	1 2,0%	33 66,0%	16 32,0%	50 100,0%
	Valdepeñas	5 55,6%	1 11,1%	3 33,3%	9 100,0%
	Villarrubia de los Ojos	2 25,0%	6 75,0%	0 ,0%	8 100,0%
	Total	47 22,8%	112 54,4%	47 22,8%	206 100,0%

Variables Sociodemográficas. Nombre del departamento-área en el que trabaja provincia de Cuenca

provincia de Cuenca		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total
		Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público	
Municipio	Cuenca capital	3 50,0%	0 ,0%	3 50,0%	6 100,0%
	Tarancón	3 20,0%	12 80,0%	0 ,0%	15 100,0%
Total		6 28,6%	12 57,1%	3 14,3%	21 100,0%

Variables Sociodemográficas. Nombre del departamento-área en el que trabaja provincia de Guadalajara

provincia de Guadalajara		P31. Nombre del departamento/área en el que trabaja			Total
		Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público	
Municipio	Alovera	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Azuqueca	0 0,0%	25 96,2%	1 3,8%	26 100,0%
	El Casar	0 0,0%	12 100,0%	0 0,0%	12 100,0%
	Guadalajara Capital	6 60,0%	0 0,0%	4 40,0%	10 100,0%
Total		6 11,5%	40 76,9%	6 11,5%	52 100,0%

Variables Sociodemográficas. Nombre del departamento-área en el que trabaja provincia de Toledo

provincia de Toledo		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total
		Departamento Servicios - Mantenimiento	Departamento Monitores	Departamento ADM-Att. Público	
Municipio	Consuegra	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
	Madridejos	4 66,7%	1 16,7%	1 16,7%	6 100,0%
		Mora	1 25,0%	3 75,0%	0 ,0%
	Sonseca	4 25,0%	8 50,0%	4 25,0%	16 100,0%
		Toledo capital	7 50,0%	0 ,0%	7 50,0%
	Villacañas	3 50,0%	0 ,0%	3 50,0%	6 100,0%
		Total	19 40,4%	12 25,5%	16 34,0%

ANEXO 24

ESTUDIO 2. Tablas de contingencia y pruebas Chi cuadrado (X^2) para las variables que no dependen significativamente del departamento al que pertenece el encuestado.

Tabla de contingencia. P1 - departamento

	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P1. Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	0	0	2	2
	1	3	1	8
	2	2	2	8
	3	11	11	27
	4	11	26	49
	5	23	34	77
	6	27	59	122
	7	18	57	94
Total	95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	20,390	14	.118
Razón de verosimilitudes	21,064	14	.100
Asociación lineal por lineal	,240	1	.624
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P2 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P2. Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la Organización	0	0	2	0	2
	1	8	8	6	22
	2	8	24	10	42
	3	15	24	15	54
	4	14	37	20	71
	5	25	34	14	73
	6	18	36	25	79
	7	7	27	10	44
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	14,960	14	.381
Razón de verosimilitudes	15,585	14	.339
Asociación lineal por lineal	,244	1	.621
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P4 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P4. Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	0	0	2	0	2
	1	16	22	14	52
	2	19	21	10	50
	3	14	20	11	45
	4	16	30	18	64
	5	14	45	26	85
	6	12	36	17	65
	7	4	16	4	24
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	17,067	14	.253
Razón de verosimilitudes	17,691	14	.221
Asociación lineal por lineal	3,686	1	.055
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P8 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P8. La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	0	0	2	0	2
	1	5	2	6	13
	2	11	12	10	33
	3	5	10	6	21
	4	19	30	17	66
	5	26	53	27	106
	6	17	47	27	91
	7	12	36	7	55
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	19,944	14	.132
Razón de verosimilitudes	21,985	14	.079
Asociación lineal por lineal	,000	1	.996
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P11 - departamento

	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja				Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P11. Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados	0	0	2	0	2
	1	5	4	5	14
	2	9	13	10	32
	3	14	15	4	33
	4	11	25	19	55
	5	25	53	29	107
	6	21	60	27	108
	7	10	20	6	36
Total	95	192	100	387	

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	18,306	14	.193
Razón de verosimilitudes	19,084	14	.162
Asociación lineal por lineal	,141	1	.707
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P12 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P12. Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	0	0	2	0	2
	1	4	11	6	21
	2	8	11	6	25
	3	5	15	7	27
	4	12	27	7	46
	5	21	40	18	79
	6	29	50	42	121
	7	16	36	14	66
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	13,237	14	.508
Razón de verosimilitudes	14,098	14	.442
Asociación lineal por lineal	,116	1	.733
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P13 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P13. El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	0	0	2	0	2
	1	2	3	4	9
	2	6	11	8	25
	3	7	13	10	30
	4	14	25	11	50
	5	17	42	8	67
	6	34	52	40	126
	7	15	44	19	78
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	18,505	14	.185
Razón de verosimilitudes	20,176	14	.125
Asociación lineal por lineal	,026	1	.872
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P14 - departamento

	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja				Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P14. La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	0	0	2	0	2
	1	3	9	3	15
	2	1	8	6	15
	3	4	14	3	21
	4	7	20	9	36
	5	17	30	10	57
	6	26	53	39	118
	7	37	56	30	123
Total	95	192	100	387	

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	16,585	14	.279
Razón de verosimilitudes	18,024	14	.206
Asociación lineal por lineal	,608	1	.435
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P15 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P15. La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	0	0	2	0	2
	1	4	6	3	13
	2	7	11	9	27
	3	9	13	16	38
	4	12	31	21	64
	5	22	52	19	93
	6	23	43	18	84
	7	18	34	14	66
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	14,731	14	.397
Razón de verosimilitudes	15,158	14	.367
Asociación lineal por lineal	2,592	1	.107
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P16 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P16. La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	0	0	2	0	2
	1	3	3	4	10
	2	2	8	8	18
	3	5	14	9	28
	4	19	27	19	65
	5	24	38	24	86
	6	28	57	27	112
	7	14	43	9	66
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	18,741	14	.175
Razón de verosimilitudes	19,989	14	.130
Asociación lineal por lineal	3,645	1	.056
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P17 - departamento

	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja				Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P17. Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos-herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	0	0	2	0	2
	1	0	2	1	3
	2	3	8	7	18
	3	12	17	7	36
	4	15	28	9	52
	5	29	47	22	98
	6	24	46	31	101
	7	11	42	23	76
Total	94	192	100	386	

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	15,560	14	.341
Razón de verosimilitudes	17,433	14	.234
Asociación lineal por lineal	2,118	1	.146
N de casos válidos	386		

Tabla de contingencia. P18 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P18. La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	0	0	2	0	2
	1	5	3	2	10
	2	5	12	6	23
	3	5	11	6	22
	4	18	29	15	62
	5	30	38	19	87
	6	18	66	36	120
	7	14	31	16	61
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	17,105	14	.251
Razón de verosimilitudes	17,705	14	.221
Asociación lineal por lineal	2,150	1	.143
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P19 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P19. La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	0	0	2	0	2
	1	8	6	8	22
	2	7	9	10	26
	3	13	23	16	52
	4	16	43	15	74
	5	27	42	26	95
	6	13	44	19	76
	7	11	23	6	40
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	18,774	14	.174
Razón de verosimilitudes	20,089	14	.127
Asociación lineal por lineal	,449	1	.503
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P20 - departamento

	P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja				Total Servicios-Mantenimiento
	Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público		
P20. La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	0	0	2	0	2
	1	7	11	9	27
	2	7	20	9	36
	3	14	19	18	51
	4	22	37	17	76
	5	22	45	19	86
	6	17	34	21	72
	7	6	24	7	37
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	12,708	14	.550
Razón de verosimilitudes	13,494	14	.488
Asociación lineal por lineal	,103	1	.749
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P21 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P21. En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	0	0	2	0	2
	1	1	2	1	4
	2	4	10	7	21
	3	10	13	8	31
	4	13	30	11	54
	5	22	41	18	81
	6	27	66	38	131
	7	18	28	17	63
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	7,688	14	.905
Razón de verosimilitudes	8,464	14	.864
Asociación lineal por lineal	,066	1	.798
N de casos válidos	387		

Tabla de contingencia. P22 - departamento

		P31. Nombre del departamento-área en el que trabaja			Total Servicios-Mantenimiento
		Servicios-Mantenimiento	Monitores	ADM-Att. Público	
P22. Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	0	0	2	0	2
	1	1	2	1	4
	2	5	6	5	16
	3	5	12	6	23
	4	20	32	19	71
	5	27	47	25	99
	6	20	55	27	102
	7	17	36	17	70
Total		95	192	100	387

Pruebas de Chi cuadrado (X^2)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	5,712	14	.973
Razón de verosimilitudes	6,544	14	.951
Asociación lineal por lineal	,071	1	.790
N de casos válidos	387		

