



**UNIVERSIDAD CIENTIFICA DEL PERU
FACULTAD DE NEGOCIOS**

INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO
PERUANO DE DEPORTE – IPD EN EL AÑO 2016”**

**Autores: CONNERY SKARLETH BURGA DEL AGUILA.
GRECIA LIBERTAD VELA CACERES.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

**IQUITOS – PERU
2017**

DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES

Por su amor, trabajo y sacrificio todos estos años, gracias a su apoyo incondicional hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A NUESTROS HERMANOS

Quienes siempre nos mostraron su apoyo, y estar dispuesto a ayudarnos.

AL PERSONAL DOCENTE

Que con sus enseñanzas y apoyo han contribuido con nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea, y por habernos dado inteligencia y a todas las personas que estuvieron con nosotras para ayudarnos todo este tiempo con el desarrollo de la investigación mostrando su incondicional apoyo.



UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP

FACULTAD DE NEGOCIOS

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el Distrito de San Juan Bautista, siendo las 11.00 horas del día 31 del mes de MARZO del año 2017, se reunieron en la sala de audiencias de la Universidad Científica del Perú, el Jurado Examinador, que lo conforman:

Lic. Adm. Emerson Leveau Delgado Presidente
Lic. Adm. Dionisio Aguilar Ramírez Miembro
Lic. Adm. Jacobo Díaz Meléndez Miembro

Para evaluar la sustentación de las Bachilleres:

GRECIA LIBERTAD VELA CACERES Y
CONNERY SKARLETH BURGA DEL AGUILA

En la modalidad de INVESTIGACIÓN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL titulado " EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE – IPD EN EL AÑO 2016".

Después de las deliberaciones correspondientes, se procedió a evaluar, teniendo como resultado:

Indicador	Examinador 1 Presidente	Examinador 2 Miembro	Examinador 3 Miembro	Promedio
A) Dominio del Tema	2	4	3	3
B) Calidad de redacción	3	3	3	3
C) Competencia expositiva, argumentación y coherencia	3	3	3	3
D) Calidad de respuestas	3	4	3	3
E) Uso de terminología especializada	3	3	4	3
Calificación Final				15
Calificación final (en letras)	QUINCE			

Leyenda:

Indicador	Descripción	Puntaje
A	Deficiente	1
B	Regular	2
C	Satisfactoria	3
D	Optima	4

El Jurado considera APROBADO la sustentación.

Presidente:

Miembro:

Miembro:

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	01
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 El problema.....	03
1.1.1 Descripción del problema.....	03
1.1.2 Formulación del problema.....	07
1.2 Objetivos.....	08
1.1.3 Objetivo general.....	08
1.1.4 Objetivos específicos.....	08
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Marco teórico.....	12
2.3 Marco conceptual.....	26
CAPITULO III. MÉTODO	
3.1 Hipótesis.....	27
3.2 Tipo de investigación.....	27
3.3 Población y muestra.....	27
3.4 Técnicas.....	28
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	28
3.6 Ética.....	31

CAPITULO IV. RESULTADOS.....	32
CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS.....	44
Anexo 1. Instrumento de recolección de datos.....	44
Anexo 2. Matriz de estudio.....	46
Anexo 3. Cuadro resumen de resultados del "clima organizacional en el IPD - Iquitos, 2016.....	49

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1: Beneficiarios de los programas del IPD, Región Loreto año 2015 y 2016.....	3
Cuadro 2: Programas del IPD año 2015.....	4
Cuadro 3: Programas del IPD año 2016.....	5
Cuadro 4: Resultados alcanzados, periodo 2015 y 2016.....	6
Cuadro 5: Dimensiones para valorar el clima organizacional.....	29
Cuadro 6: Caracterización del tipo de clima en cada dimensión.....	30
Cuadro 7: Clave para interpretar y caracterizar el clima organizacional.....	31
Cuadro 8. Resultado general de percepción de clima organizacional.....	32
Cuadro 9. Clasificación del tipo de clima “favorable”	33
Cuadro 10. Resultados del clima organizacional por dimensiones constitutivas.....	34

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Resultados del clima organizacional por dimensiones.....	35
Grafico 2. Significancia de la dimensión remuneración.....	36

RESUMEN

El clima organizacional que presenta el Instituto Peruano del Deporte (IPD) de Iquitos, presenta algunas disfunciones. Como la mayoría de entidades integrantes del sector público, tiene significativas restricciones presupuestales y un manejo en gran parte centralizado en la alta dirección de la institución que tiene un alcance nacional.

La investigación tuvo un alcance esencialmente descriptivo y es de tipo no experimental, aplicó la técnica de la encuesta para recoger los datos a través de una escala de actitudes con opciones de respuesta tipo Likert. El instrumento fue replicado de anterior investigación en similar contexto, acreditando validez y confiabilidad. No se utilizó muestreo, sino que se encuestó a toda la población. A modo orientativo, se estableció como hipótesis general de que el clima era de nivel regular.

El objetivo del estudio fue determinar la situación actual del clima organizacional en la entidad en estudio, así como caracterizar las sub variables o dimensiones de la misma, para establecer objetivamente fortalezas y debilidades en ésta macro variable de la gestión institucional.

Analizados los datos obtenidos se determinó que el clima organizacional en la entidad en estudio es del nivel regular, lo que implica que no es la mejor y que hay significativas brechas de mejora. Sin embargo, la mayoría de dimensiones revela una percepción bastante favorable, en promedio del 88%, atenuada sustantivamente por la percepción desfavorable de la dimensión “remuneración” y en menor medida por la dimensión “capacitación y desarrollo”.

Palabras claves: clima organizacional, percepción, gestión, actitudes.

ABSTRACT

The organizational climate presented by the Peruvian Institute of Sport (IPD) of Iquitos, presents some dysfunctions. Like most entities in the public sector, it has significant budgetary restrictions and a largely centralized management in the top management of the institution that has a national reach.

The research had an essentially descriptive scope and is non-experimental, applied the survey technique to collect the data through a scale of attitudes with Likert type response options. The instrument was replicated from previous research in a similar context, proving validity and reliability. Sampling was not used, but the entire population was surveyed. As a guideline, it was established as a general hypothesis that the climate was regular.

The objective of the study was to determine the current situation of the organizational climate in the entity under study, as well as to characterize the subvariables or dimensions of it, to objectively establish strengths and weaknesses in this macrovariable of the institutional management.

Analyzed the data obtained it was determined that the organizational climate in the entity under study is of the regular level, implying that it is not the best and that there are significant improvement gaps. However, most dimensions reveal a fairly favorable perception, on average of 88%, attenuated substantially by the unfavorable perception of the "remuneration" dimension and, to a lesser extent, by the "training and development" dimension.

Key words: organizational climate, perception, management, attitudes.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. El problema

1.1.1. Descripción del problema

El IPD – Iquitos, es un organismo público descentralizado (OPD), que depende del Instituto Peruano del Deporte (IPD). Esta institución es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, constituye un Organismo Público Descentralizado con rango ministerial adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones.

El coordina con los organismos del Sistema Deportivo Nacional, formula e imparte la política deportiva, recreativa y de educación física. Organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías.

Siendo su sede central el Centro deportivo Max Agustín, ubicado en la calle Calvo de Araujo, cuadra 8. Su actual Directivo es el Licenciado Mario Ríos Espinoza; quien lidera un trabajo que tiene los siguientes beneficiarios.

Los programas que más movimiento de personas tienen son:

- a) Muévela Perú
- b) Deporte escolar
- c) Día mundial del desafío

Cuadro 1: Beneficiarios de los programas del Instituto Peruano del Deporte, Región Loreto año 2015 y 2016.

Año	Cantidad de beneficiarios
2015	108,953
2016	121,662

Cuadro 2: Programas del Instituto Peruano del Deporte, Región Loreto, año 2015.

Programas	Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Grupo de edad
Programa verano	1,444	983	461	6 a 17 años
Programa invierno	578	312	226	6 a 17 años
Juegos deportivos laborales	9	974	260	18 a 50 años
Muévela Perú	41,071	32,014	9,057	17 a más años
Discapacitados	421	380	41	17 a más años
Día mundial del desafío	26,700	17,320	9,380	6 a 50 años
Juegos indígenas	320	278	42	18 a 50 años
Adulto mayor	29	15	14	55 a más años
Programa líderes impulsando el deporte	1,443	957	486	14 a más años
Programa júégatela por tu hijo	150	85	65	18 a más años
Deporte escolar	35,052	21,054	13,998	6 a 17 años
Programa tu otra mitad	6	6		18 a más años
Captación de talentos	1,537	863	674	6 a 16 años
Programa de formación deportiva	185	102	83	8 a 17 años
Deportistas del programa de formación que pasaron al centro de alto rendimiento	8	4	4	8 a 17 años
TOTAL	108,953			

Fuente: Eloy Rengifo, (2015)

En tanto que en el último año el total de beneficiarios se incrementó significativamente como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Programas del Instituto Peruano del Deporte, Región Loreto, año 2016.

Programas	Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Grupo de edad
Programa verano	1,500	1,000	500	6 a 17 años
Programa invierno	500	350	150	6 a 17 años
Juegos deportivos laborales	552	410	142	18 a 50 años
Muévela Perú	20,534	16,220	4,314	17 a más años
Discapacitados	100	82	18	17 a más años
Día mundial del desafío	23,749	8,874	14,875	6 a 50 años
8 KM IPD	452	142	594	6 a más años
Día mundial de la actividad física	16,800	6,350	10,450	06 a más años
Juegos indígenas	312	261	51	18 a 50 años
Adulto mayor	760	312	402	55 a más años
Deporte escolar	40,052	14,954	25,098	6 a 17 a años
Semana de la educación física	10,025	4,236	5,789	6 a 17 años
Captación de talentos	318	210	108	6 a 16 años
Programa de formación deportiva	6,000	3,121	2,879	8 a 17 años
Deportistas del programa de formación que pasaron al centro de alto rendimiento	8	4	4	8 a 17 años
Total	121,662			

Fuente: Eloy Rengifo, (2016)

Cuadro 4: Resultados alcanzados a nivel competitivo, Región Loreto, periodo 2015 y 2016.

Ítem	2015				2016			
	Oro	Plata	Bronce	Total	Oro	Plata	Bronce	Total
Eventos nacionales	11	9	6	26	14	6	5	25
Eventos internacionales			2	2				

Fuente: Eloy Rengifo, (2015-2016)

Estos datos revelan un incremento significativo de logros a nivel nacional, pues en el deporte se valoran más la obtención de las preseas de oro (de 11 a 14).

Sin embargo, los directivos perciben ciertas disfunciones en el comportamiento organizacional de sus colaboradores. Así por ejemplo, no se aprecia una integración del nivel de equipo, en la ejecución del trabajo, justificándose en que *cada quién tiene sus propias funciones y responsabilidades*. En un nivel de trabajo en equipo, todos colaboran, aun trascendiendo sus propias funciones, para el logro del objetivo institucional.

Las causas de esta situación no se revelan con facilidad, siendo lo más probable la confluencia de varias razones. Por ejemplo, la percepción de que la retribución por su trabajo no es la adecuada (falta de *motivación extrínseca*); o, la ausencia de políticas claras y concretas de promoción y desarrollo profesional (falta de *motivación intrínseca*); o, la falta de una toma de consciencia de la importancia de misión de la entidad, lo que relativiza el significado de su aporte (falta de *motivación trascendente*).

Lo cierto es que, de continuar esta situación, el rendimiento individual y colectivo no será el más eficiente y eficaz, pues la motivación individual será, en líneas generales, deficitario, y el signo de la sinergia del colectivo será neutro o incluso negativo, con significativo perjuicio para la entidad.

Por lo expresado, resulta pertinente que la entidad realice un diagnóstico de su clima organizacional, para revelar las dimensiones del ambiente de trabajo en las cuales tiene debilidades o fortalezas, información que ulteriormente servirá como *línea de base*, para plantear planes y actividades que permitan mejorar el trabajo organizacional, lo que a su vez permitirá el logro de la visión y misión institucional.

1.1.1 Formulación del problema

El problema general el siguiente:

¿Cuál es la situación del clima organizacional existe en el IPD – Iquitos, año 2016?

Los problemas específicos son los siguientes:

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la estructura organizacional establecida en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el nivel de autonomía conferida en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la remuneración otorgada por la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, su participación en la toma de decisiones en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el desarrollo de las relaciones interpersonales, entre los colegas, en la toma de decisiones en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, su nivel de compromiso con la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el liderazgo en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el ambiente físico para el trabajo en la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la aplicación de la capacitación y el desarrollo profesional, por la entidad en estudio, año 2016?

¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la comunicación organizacional que se desarrolla en la entidad en estudio, año 2016?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general:

Analizar el clima organizacional que existe en el IPD – Iquitos, año 2016.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, respecto a la estructura organizacional establecida en la entidad en estudio, año 2016.
- b. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, respecto al nivel de autonomía conferida en la entidad en estudio, año 2016.
- c. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre la remuneración que reciben de la entidad en estudio, año 2016.

- d. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el nivel de participación en la toma de decisiones en la entidad en estudio, año 2016.
- e. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre las relaciones interpersonales que se establecen en la entidad en estudio, año 2016.
- f. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad en estudio, año 2016.
- g. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el liderazgo ejercido en la entidad en estudio, año 2016.
- h. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el ambiente físico para el trabajo en la entidad en estudio, año 2016.
- i. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre las actividades y políticas de capacitación y desarrollo profesional en la entidad en estudio, año 2016.
- j. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre los procesos de comunicación organizacional en la entidad en estudio, año 2016.

CAPITULO II. MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Pérez, y Rivera, (2015), en su investigación para “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores en el Instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2014”, que tuvo como objetivo mostrar los niveles que muestran estas dos variables en la entidad en estudio, así como establecer el tipo de relación entre ambas variables.

La investigación fue de tipo asociativo no experimental. La población estuvo conformada por 148 trabajadores, de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 107.

El análisis de los datos confirmó la hipótesis de investigación, en el sentido de que si existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. Concluye en que el nivel del clima organizacional y de la satisfacción laboral es de nivel medio, habiendo por tanto, importantes oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Peláez (2010) realizó una investigación “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”; con el propósito de identificar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónico de Lima.

Planteó la hipótesis de que había una relación directa positiva entre ambas variables. Para recabar los datos aplicó encuestas a 200 empleados de la empresa en estudio, y para identificar el nivel de satisfacción de los clientes aplicó una encuesta a una muestra representativa de los clientes de la empresa.

El resultado principal establece que si existe una relación positiva entre ambas variables, pudiendo, por tanto, afirmarse que un buen clima organizacional se relaciona con mejores niveles de satisfacción de sus clientes.

Pereira (2014) realizó una investigación para optar el título de psicóloga industrial en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, titulado “clima laboral y servicio al cliente”. El objetivo de la investigación fue el establecer la incidencia que tiene el clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango.

El diseño de la investigación fue del tipo descriptivo. La población estuvo conformado por los trabajadores de los hospitales, a los cuales se aplicó un muestreo probabilístico que determinó un tamaño de muestra de 30 personas.

Los datos obtenidos, revelan que el clima laboral es esencialmente favorable. Recomendándose fortalecer el clima laboral y capacitar a los colaboradores en servicio al cliente.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Planes en el ámbito del Deporte Nacional

2.2.1.1 Plan Nacional del Deporte (PND)

En el ámbito nacional, el año 2011 se difunde el Plan Nacional del Deporte 2011 al 2030, en el que se establece el marco normativo orientador de las actividades de promoción del deporte a nivel de todo el país con un horizonte de trabajo de dos décadas, a través de la implementación de un sistema deportivo nacional.

En la parte introductoria del PDN se establece que:

El juego y el deporte responden a necesidades profundamente humanas y desempeñan un importante y singular rol en todas las sociedades y culturas. En el contexto del desarrollo, el deporte abarca todas las formas de actividad corporal que contribuyen al bienestar físico, equilibrio mental y al intercambio social, independientemente si se trata de deporte organizado o no.

De hecho, el auge espectacular que ha cobrado el deporte gracias a los medios de comunicación de masa, la popularidad que ha alcanzado, y su consiguiente capacidad para atraer masivamente a aficionados de muy diverso tipo, hacen inevitable que se tenga cada vez más en cuenta su función educativa para difundir los mensajes y propagar ideales. Esta consideración se presenta en un entorno en el que las entidades y organizaciones, y por supuesto las deportivas se encuentran sometidas a un cambio permanente en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos.

Por su carácter lúdico, el deporte, y la educación física permiten transmitir valores fundamentales como el respeto por el adversario, la observación de reglas, el juego limpio y el trabajo en equipo. Ninguna otra actividad libera tanta fuerza y energía y poder para movilizar y reunir a la gente más allá de las barreras

culturales, lingüísticas, profesionales y generacionales lo que hace único al deporte y que determina su calidad intrínseca.

Proporcionan asimismo una oportunidad para la inclusión social y moral de la población marginada por barreras sociales, culturales o religiosas debido a cuestiones de género, con capacidades diferentes u otro tipo de discriminaciones

Debe tenerse presente que el deporte no es un lujo, sino una inversión crucial en el presente y en el futuro, por lo que los países hoy lo reconocen como un derecho humano, un derecho del pueblo y como consecuencia un compromiso ineludible del Estado.

El PDN identifica múltiples beneficios para las personas y sociedades, siendo las más relevantes las siguientes:

En la salud y calidad de vida, que es la dimensión más directa e inmediata resaltando que:

Participar en una actividad física regular o deportiva implica beneficios físicos importantes, contribuye a la posibilidad de tener una vida larga y saludable, mejora el bienestar, aumenta la esperanza de vida y reduce la probabilidad de que se desarrollen varias de las enfermedades no transmisibles más graves, específicamente las enfermedades cardíacas, la diabetes y algunos cánceres. También contribuye a la salud de los huesos, los músculos y las articulaciones, ayuda a controlar el peso corporal y a reducir los niveles lípidos y la presión arterial; también aporta beneficios psicosociales, como el fomentar la integración social y enseñar mecanismos de control, así como beneficios psicológicos, como la reducción de la depresión y la mejora de la concentración.

Según la OMS, la experiencia y la evidencia científica demuestran que la participación regular en la actividad física apropiada y el deporte brindan a las personas de ambos sexos y de cualquier edad y condición, incluso a las personas con capacidades diferentes, una amplia gama de beneficios físicos, sociales y de salud mental. La actividad física y el deporte complementan las estrategias para

mejorar la dieta y desalentar el consumo de tabaco, alcohol y drogas, mejora la autoestima, ayuda a manejar el estrés y la ansiedad, y alivia la depresión.

En el ámbito de la educación, el deporte también reditúa enormes beneficios pues trabaja con los niños y jóvenes que aseguran en ellos beneficios inmediatos y de largo plazo, el PDN a este respecto menciona que:

El deporte proporciona un marco de aprendizaje que permite a cada uno adquirir, de manera lúdica y divertida, valores y competencias sociales fundamentales como el respeto por el adversario, el reconocimiento de reglas vinculantes, el juego limpio y el trabajo en equipo, el sentido de la organización, la gestión del tiempo libre o el dominio de emociones fuertes (de victoria o de derrota).

Una educación enfocada al desarrollo integral del niño: intelectual, social, emocional y física, es la mejor receta para el éxito en la vida y uno de los mejores medios de promover el desarrollo general. Lo que el niño aprende en la escuela tiene una función importante en su desarrollo general y su futuro. En general se reconoce, que la educación física en las escuelas es un componente integral de una educación de alta calidad.

La etapa que comprende los primeros años de vida, que corresponde a la infancia, es un período crítico en el desarrollo infantil porque es cuando los niños aprenden a usar sus sentidos para explorar y comprender el mundo que los rodea. Esta etapa del desarrollo ayuda a establecer conexiones cerebrales que fomentan la confianza, la independencia y la capacidad física necesarias para adoptar estilos de vida activos.

El deporte y la actividad física ayuda a crear un conjunto de habilidades motrices, que incluyen la coordinación corporal, la fortaleza y la buena condición física, y ayuda a los niños a comprender conceptos apropiados para su edad acerca de la forma en que el cuerpo se mueve.

Los niños que no logran desarrollar sus habilidades motrices tienen menos posibilidades de contar con un aparato cardiorrespiratorio sano, sobresalir por sus aptitudes deportivas, participar en actividades físicas y disfrutar de actividades de esparcimiento sanas.

De otro lado, un beneficio emergente en las últimas décadas del fomento del deporte es también en el plano de la economía, de ser una actividad de poco impacto económico ha pasado a ser un dinamizador de la economía de gran impacto, el PDN puntualiza a este respecto lo siguiente:

De un pasatiempo reservado a algunos aficionados ilustrados, en el siglo 20 el deporte se ha convertido en un fenómeno social de masas que concierne a millones de personas en el mundo entero; constituyéndose en un gran dinamizador de la economía al haberse convertido (el deporte) en un bien de consumo y en un consumidor de bienes, generando un auténtico mercado deportivo que abarca una serie muy diversa de actividades empresariales, entre las que destacan la industria del turismo, fabricación de bienes deportivos, infraestructura deportiva, servicios y empleos (entrenadores y gestores o animadores deportivos y gerentes de empresas y organizaciones deportivas, etc.).

Actualmente, en los países desarrollados el deporte es un sector económico que representa 2% del PIB. Como muestra de la enorme importancia económica del deporte, para desarrollar el último mundial de fútbol, realizado entre junio y julio del 2010, el gobierno de Sudáfrica invirtió más de 5,000 millones de dólares en infraestructura.

Concluida la actividad deportiva, Sudáfrica comenzó a sacar cuentas de la organización de la Copa Mundial de Fútbol. Los primeros números que se conocían señalaban para su economía un crecimiento más allá del previsto, un punto más en el Producto Interno Bruto (PIB) según lo anunciado por el Ministerio de Finanzas de ese país. Asimismo, el presidente de la FIFA Joseph Blatter

anunció que los derechos de retransmisión del Mundial subieron a 1.059 millones de dólares.

En España, el campeón de la Copa, sectores comerciales y turísticos reportaron incrementos en ventas en cada partido de fútbol. La prensa de ese país dio a conocer un análisis que establecía que de ganar la Copa del Mundo les podría generar un alza del PIB de hasta 0,7%. Según se publicó en The Washington Times España podría sufrir un leve repunte económico este año como consecuencia de haberse adjudicado la Copa Mundial de Fútbol de Sudáfrica.

La industria del fútbol como sector económico ha mostrado ser en los últimos años una industria muy potente e importante en muchos países. A diferencia de Inglaterra, por ejemplo, los *clubes* españoles no han optado por salir a bolsa y captar capitales en los mercados. A partir de ahora esto va a ser más fácil pero en cualquier caso, el fútbol español pasa a ser referencia mundial, sus jugadores nacionales revalorizados y convertidos en grandes activos del marketing internacional.

En adición a los beneficios mencionados, también se puede resaltar el impacto positivo del deporte en la inclusión social, equidad de género e inclusive en el medio ambiente. Por tal razón, que justifican plenamente la utilidad y oportunidad del PDN para que la sociedad en su conjunto mejore cualitativamente su calidad de vida de manera sostenida.

2.2.1.2 Plan Estratégico Institucional del IPD (PEI-IPD)

En abril del 2016 se difunde la PEI-IPD para el periodo 2016-2021. Este plan contiene dos aspectos relevantes: el diagnóstico y el plan propiamente dicho. En el diagnóstico se analiza la situación actual en base al análisis FODA, el análisis de escenarios (prospectiva) y la evaluación de los grupos interés (stakeholders).

En el apartado del plan estratégico propiamente se definen la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y específicos, así como sus correspondientes indicadores de medición.

Un aspecto importante del PEI es la definición de la visión, es decir, a dónde apunta la institución, en este sentido la visión queda establecida en los siguientes términos: “en el 2021 el IPD es reconocido a nivel nacional e internacional como el ente rector que contribuye a incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y promueve la sostenibilidad de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la sociedad peruana, con una gestión excelente, con enfoque a resultados y mejora continua de sus procesos”.

Asimismo el PEI-IPD establece el siguiente objetivo estratégico: “incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y promover la sostenibilidad de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la sociedad peruana”. Este macro objetivo limita, pues, las dos grandes tareas de la agenda del IPD nacional: mejorar la performance competitiva del deporte nacional, lamentablemente venida a menos en los últimos años casi en todas las disciplinas deportivas; y, de otro lado impulsar que el deporte contribuya efectiva y sostenidamente a mejorar la salud de las personas a través del deporte.

2.2.2 Clima organizacional

Según **Agudelo** (2011), el clima es un componente fundamental de la salud organizacional, y lo diferencia de la dimensión de la cultura organizacional, pues, mientras el primero es más flexible y temporalmente cambiante, el segundo debe ser una “roca” y perdurar tiempos más prolongados, pues la identidad y constituye una fortaleza de primer orden para una institución.

Agudelo, ibid., sostiene que:

El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, intereses, colaboración irrestrictas, no obstante cuando los miembros sienten en casa motivación, se por frustración o por imposición de barreras que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desintereses, apatía, insatisfacción.

Por lo tanto, el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.

Asimismo, **Agudelo, ibid.**, enumera una lista de funciones que cumple el clima laboral, siendo las más relevantes las siguientes:

a. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

b. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

c. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

d. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

e. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Para **Rodríguez** (1999), el clima organizacional se caracteriza por:

a. El clima de una entidad observa una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

b. El clima laboral tiene una significativa influencia sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. En mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

c. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores *no tienen la camiseta puesta*, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

d. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos.

e. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como: liderazgo, políticas, planes, etc. Éstas variables también son afectadas por el clima, constituyéndose en un círculo que puede ser virtuoso o vicioso.

f. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

g. El cambio en el clima es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. Aunque se relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se ha disipado los efectos de las medidas adoptadas.

Goncalves (1997), establece que el clima organizacional presenta los siguientes elementos:

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b. Estas características son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización.
- c. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- f. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert, establece una de las teorías más elaboradas sobre el tema, por su nivel de explicación y de extrapolación. Su teoría del clima organizacional, denominada también como *sistemas de organización* y por otros como *sistema de administración*, posibilita visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, permitiendo analizar el papel de las variables que conforman al clima que se estudia.

Likert, citado por **Brunet** (1987), afirma que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Además, enfatiza que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

Según **Likert**, referido por **Brunet** (1987), las variables que determinan las características de una organización, presentan los siguientes elementos:

a. Variables Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de los responsables de la organización. Son variables causales el estilo de administración, la estructura organizacional, la tecnología empleada, etc. Las variables causales se distinguen por dos rasgos básicos: 1. pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, y 2. son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras si estas se modifican hacen que se modifiquen otras variables.

b. Variables Intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa. Estas incluyen las motivaciones, las actitudes, la

comunicación, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c. Variables Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización. Son variables de resultados la productividad, las ganancias o pérdidas, los costos, etc. Éstas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La interacción de las variables causales, intervinientes y finales provocan el clima organizacional de una empresa. El clima puede ser de los siguientes tipos:

Climas de tipo autoritario:

Sistema I – autoritario explotador

Para **Brunet** (1987) en este sistema la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles fisiológicos y de seguridad. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Sistema II – Autoritario paternalista

Rodríguez (1999) establece que en este sistema las decisiones son tomadas en los escalones superiores de la organización. También se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema 1. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que

tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. Para los subordinados, el clima parece ser estable estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Climas de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

Para **Rodríguez** (1999) este es un sistema en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas también por niveles medios e inferiores. El control también es delegado.

Para **Brunet** (1987), la empresa que evoluciona dentro de este clima, tiene confianza en sus empleados. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de estima y prestigio.

Sistema IV – Participativo

De acuerdo a **Brunet** (1987), en este sistema la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se desarrolla en sentido descendente, ascendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación e implicación. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

Chiavenato (2006) anota que este es el sistema democrático por excelencia y el más abierto de todos. Sin embargo, se encuentra poco en la

práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y profesional.

Likert, citado por **Brunet** (1987), concluyó que, cuanto más próximo del sistema 4 esté una empresa, mayor será la probabilidad de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuánto más se aproxime una empresa al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y de soportar crisis financieras.

c. Dimensiones del clima organizacional

No existe un consenso entre los investigadores que han realizado estudios de climas organizacionales, respecto al tipo y número de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación más exacta del clima laboral.

Propuesta de dimensiones influyentes en el clima organizacional, de **Likert**:

- a. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.
- b. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
- c. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
- d. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la empresa.
- e. Las características de los procesos de toma de decisión. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- f. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Propuesta de dimensiones influyentes en el clima organizacional, de **Litwin y Stringer**:

- a. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- b. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- c. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- d. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- e. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los trabajadores en la empresa.
- f. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un trabajador pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

2.3 Marco conceptual

a. Clima organizacional. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El concepto de clima organizacional es la amplificación a nivel organizacional del concepto de motivación en el nivel individual. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste, en buena cuenta hay una retroalimentación recíproca (Chiavenato, 2009).

b. Delegación. En el ámbito de la administración, es la cesión de autoridad que hace un directivo a un trabajador subordinado a él. Por la delegación el trabajador que la recibe está facultado para realizar, autorizar y supervisar la realización de determinados trabajos o actividades del quehacer de la entidad.

c. Motivación. Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Proceso de satisfacción de las necesidades. (Chiavenato, 2006).

d. Motivación laboral. Voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (Robbins, 2004).

e. Productividad. Se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

f. Rotación de personal. Se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

CAPITULO III. MÉTODO

3.1 Hipótesis

El clima organizacional en la entidad en estudio es del tipo *desfavorable*.

3.2 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, pues busca, fundamentalmente, describir las características o propiedades en la variable clima organizacional de la entidad en estudio. De acuerdo a Hernández et al (2014, p. 92), “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

Es, también, una investigación de corte transversal, pues la recolección de datos a la población en estudio, se hará en *un solo* momento.

Asimismo, puede considerarse una investigación de tipo aplicada; de acuerdo a Sánchez y Reyes (1996, p. 13), “la investigación aplicada...se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial...”

Por ello la presente investigación es de tipo aplicada, porque la información que ella genere servirá para implementar medidas y actividades para mejorar el clima institucional en la entidad en estudio.

3.3 Población y muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 172), “las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos”.

En esta investigación no se utilizará muestra, pues la población objetivo del estudio fue poca; por lo que se encuestará como mínimo al 80% de (aproximadamente 35) los colaboradores o trabajadores de la entidad en estudio.

La unidad de análisis de este estudio es todo trabajador de la entidad en estudio (prescindiendo de la jerarquía que ocupe en la estructura organizacional).

3.4 Técnicas

La técnica de recolección de datos fue la encuesta. La misma que está estructurada en base a reactivos con alternativas de respuesta con escala tipo Likert.

La técnica para el procesamiento y análisis de datos fue la estadística descriptiva, a través de cuadros estadísticos, gráficos de barras y pastel. Utilizándose para este efecto el procesador Excel, de Microsoft.

3.5 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de investigación a aplicar es el “escala para medir el clima organizacional”, desarrollada por Chumbes (2008), misma que fue debidamente validada por el método de juicio de expertos, y su confiabilidad demostrada por la técnica de Alpha de Cronbach. Siendo el resultado de ésta última:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	30

El coeficiente alfa obtenido (0.941) es un valor alto, indicando que la escala tiene alta consistencia interna. Las preguntas cavarían fuertemente entre sí y, en general, todos ayudan a medir lo que mide el test.

Cuadro 5: Matriz de validez de constructo.

Variable	Indicadores	Preguntas	Parámetros de evaluación (en puntos)	Caracterización del clima por dimensiones
Clima organizacional	Estructura	1, 4 y 8	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Autonomía	3 y 15	De 8 a más	Favorable
			Entre 4 y 7	Regular
			Menos de 4	Desfavorable
	Remuneración	7, 11 y 25	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Toma de decisión	6, 16 y 29	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Relaciones interpersonales	14, 19 y 22	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Compromiso	5, 26 y 28	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Liderazgo	2, 10 y 18	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Ambiente físico	13, 27 y 30	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular
			Menos de 7	Desfavorable
	Capacitación y	9, 20 y 24	De 12 a más	Favorable
			Entre 7 y 11	Regular

	desarrollo		Menos de 7	Desfavorable
	Comunicación	12, 17, 21 y 23	De 16 a más	Favorable
			Entre 11 y 15	Regular
			Menos de 11	Desfavorable

Elaboración: Las autoras

Cuadro 6: Caracterización del tipo de clima en cada dimensión, se infieren a partir de los parámetros de evaluación de las repuestas en términos de puntajes.

Tipo de respuesta	Puntos a otorgar
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Elaboración: Las autoras

Finalmente, para la caracterización del clima organizacional global, se debe tener en cuenta que las mejores apreciaciones sobre el clima organizacional imperante en la entidad en estudio, serán aquellas del tipo “de acuerdo” y “muy de acuerdo, las que equivalen a puntuaciones de “4” y “5”, respectivamente; es decir, que globalmente cuando los puntaje sean iguales o superiores a 120 puntos (respuestas “de acuerdo” que valen 4 puntos, por las 30 preguntas o reactivos), revelarán un clima global del tipo “favorable”, que es análogo a similares denominaciones de otros estudios sobre clima organizacional, tales como: clima abierto, clima positivo, buen clima, o clima participativo.

De otro lado, cuando las respuestas mayoritariamente caigan dentro de las opciones de “muy en desacuerdo” o “en desacuerdo”, que equivalen a puntajes de “1” y “2”, respectivamente, es decir que globalmente sumen puntajes de 60 puntos (puntaje 2 por 30 preguntas o reactivos) o menos, serán caracterizados como un

clima desfavorable, que es análogo a otras denominaciones, tales como clima cerrado, mal clima, o clima autoritario.

Cuadro 7: Clave para interpretar y caracterizar el clima organizacional global por cada investigado.

Puntaje agregado obtenido por el investigado	Caracterización o denominación del clima percibido	Interpretación o valoración del tipo de clima
De 120 a más	Favorable	Es un buen clima, que coadyuva significativamente al logro de los fines de la entidad.
Entre 60 y 119	Regular	Es un clima de nivel intermedio, por lo que amerita hacer intervenciones en la entidad para volverlo favorable
Menos de 60	Desfavorable	Es un clima negativo, que boicotea el trabajo organizacional

Elaboración: Las autoras

Así evaluados cada una de las respuestas de los investigados, finalmente, la caracterización global del clima en la entidad en estudio se hará multiplicando los mismos valores (para la interpretación individual) por el número total de personas investigadas.

3.6 Ética

Al ser personas las fuentes de información, se comunicó oportunamente a los sujetos en estudio el propósito y alcance de la investigación; asimismo, se manejó con confidencialidad la información proporcionada.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Teniendo en cuenta los siguientes criterios fijados en la metodología:

Puntaje agregado obtenido por el investigado	Caracterización o denominación del clima percibido	Interpretación o valoración del tipo de clima
De 120 a más	Favorable	Es un buen clima, que coadyuva significativamente al logro de los fines de la entidad.
Entre 60 y 119	Regular	Es un clima de nivel intermedio, por lo que amerita hacer intervenciones en la entidad para volverlo favorable
Menos de 60	Desfavorable	Es un clima negativo, que boicotea el trabajo organizacional

Se procedió a crear una base de datos en el programa Excel (el mismo que se adjunta al presente informe como anexo 03) en el que se *vaciaron* las respuestas de los 136 colaboradores del IPD – Iquitos que respondieron la escala de investigación, obteniéndose el siguiente resultado general:

Cuadro 8: Resultado general de percepción de clima organizacional

Calificación del clima organizacional	nº de respuestas	%
Favorable	17	46,5
Regular	19	53,5
Desfavorable	0	0
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de la escala de investigación

Lo cual permite hacer el siguiente análisis en dos niveles. Primero, a nivel global, sobre la base del resultado general de la tabla 01; y, segundo, a nivel de las dimensiones constituyentes del clima, usados en el instrumento de investigación de este estudio. Este enfoque de dos dimensiones permite un

análisis más versátil y específico, que posibilita llegar a conclusiones más sesudas y realizar mejores recomendaciones.

A nivel global

La percepción del clima organizacional, de acuerdo al resumen de los resultados que se observa en la tabla 01, no es la adecuada, pues, poco más del 50% de los investigados manifiesta que el clima en la institución es del tipo “regular”. Si se tiene en cuenta que para que se obtenga este resultado, las respuestas a la escala de investigación caen predominante en la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, es decir, en términos coloquiales un *más o menos*, lo cual es una expresión que implícitamente dice, también, *no está bien, podría o debería ser mejor*.

Además, si se realiza un análisis más detallado a la categoría o calificativo de clima organizacional “favorable” que se utiliza en esta investigación, puede establecerse racional y justificadamente la siguiente subdivisión:

Cuadro 9: Clasificación del tipo de clima “favorable”

Tipo de clima	Subdivisión	Puntuación	Nº de investigados que califican en la subdivisión
Favorable: entre 120 y 160 puntos	Fuerte	Entre 148 y 160	0
	Medio	Entre 134 y 147	1
	Débil	Entre 133 y 120	16

Fuente: Elaboración propia

Es decir, dentro de la categorización general “favorable”, en realidad es un “favorable – débil”; pues, solo uno de las diecisiete respuestas, apenas supera la puntuación que ameritaría caracterizarlo como una percepción de clima organizacional solo “regular”.

Así las cosas, la investigación revela que la percepción del clima organizacional en la entidad en estudio es, en promedio, calificada como “regular”. Lo que implica que hay una brecha significativa entre el clima que *debería ser* y el *que es* actualmente, entre el ideal y el real. Asimismo, advierte que hay grandes espacios para realizar mejoras tanto en la estructura organizacional como en el plano de la dinámica de relaciones interpersonales.

A nivel dimensional

En el instrumento de investigación utilizado, se consideró una escala que mide diez (10) dimensiones del clima organizacional, la mayoría de estas dimensiones fueron medidas a través de tres preguntas, solo una (autonomía) a través de dos preguntas y otra (comunicación) a través de cuatro preguntas. Los resultados, por dimensiones fueron los siguientes:

Cuadro 10: Resultados del clima organizacional por dimensiones constitutivas

Dimensión	Máximo puntaje posible	Puntaje obtenido	% de eficiencia
Estructura	540	444	82,22
Autonomía	360	332	92,22
Remuneración	540	368	68,15
Toma de decisiones	540	498	92,22
Relaciones interpersonales	540	469	86,85
Compromiso	540	526	97,41
Liderazgo	540	495	91,67
Ambiente físico	540	502	92,96
Capacitación y desarrollo	540	438	81,11
Comunicaciones	720	658	91,39

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de la escala de investigación

El indicador *porcentaje de eficiencia*, que se obtiene de considerar al puntaje máximo el 100% y, luego se calcula qué porcentaje del mismo constituye el puntaje que obtiene la dimensión por la tabulación de las respuestas a la escala

de investigación, es un indicador que precisa el porcentaje de avance o logro en la dimensión medida, entendiéndose que cuanto más cerca al 100% (el ideal) es una situación mejor.

De la información contenida en la tabla 02, se puede establecer que la dimensión que mejor resultado presenta es la de compromiso con un 97,41; en tanto que la dimensión más deficitaria es remuneración con 68.15. Siendo el promedio 86.77. Estos resultados se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

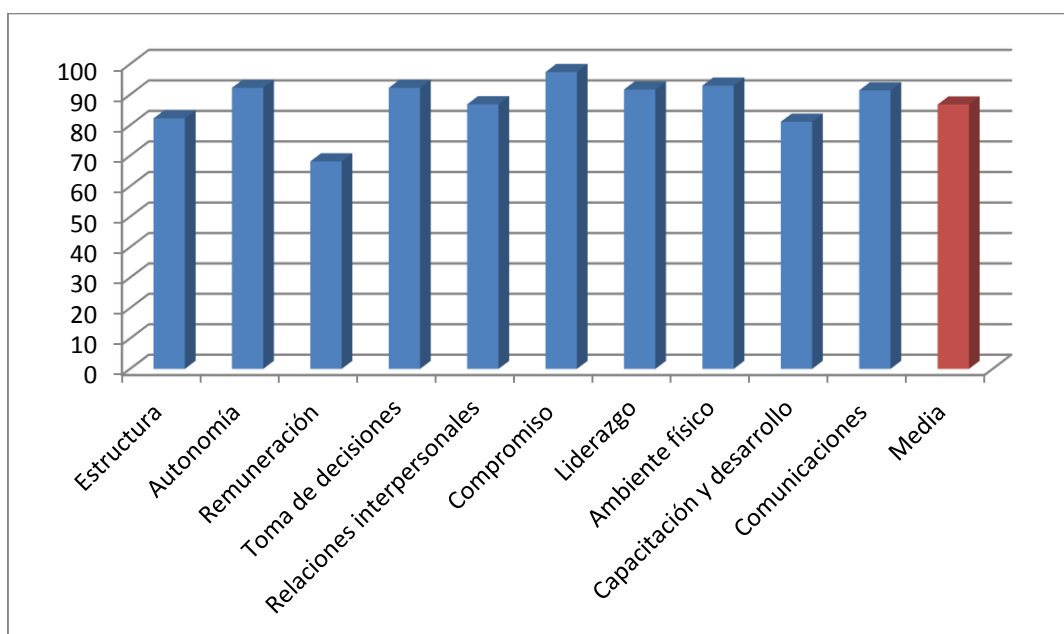


Gráfico 1: Resultados del clima organizacional por dimensiones constitutivas

Fuente: elaboración propia en base a respuestas de la escala de investigación

Asimismo, seis (6) dimensiones sobrepasan en su indicador de eficiencia el 90%, solo una presenta un resultado preocupante (remuneraciones con 62.15%), seguida de la dimensión “capacitación y desarrollo”, con 81.11%, como segundo resultado menos favorable.

Aparentemente hay cierta incongruencia en los resultados: global versus dimensional, pues mientras en el primero, el resultado es de un clima organizacional básicamente percibido como solo de regular (*más o menos*); en el

análisis dimensional, el resultado aparece más bien como muy positivo, con un promedio de 87% de *índice de eficiencia*, sobre 100.

La explicación de esta diferencia, está en que la percepción de la dimensión de remuneraciones, sesga significativamente con su escaso 68% hacia abajo (al déficit) a las demás; siendo que en la evaluación global las buenas calificaciones de las otras dimensiones, aparezcan en conjunto como solo *regulares*. Esto es particularmente notorio en las respuestas al reactivo nº 11 (dimensión remuneración) “creo que mi sueldo se encuentra a un nivel promedio del mercado laboral”, en la cual de 180 puntos posibles solo logra sumar 90 (50%); la respuesta representa en promedio un “2.5” de “5”.

En la misma dimensión de remuneración, las respuestas al reactivo nº 7 “recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo”, acumula solo 125 puntos de 180 posibles. Lo que también representa un indicador de eficiencia bajo (solo 69%). La significancia de la dimensión remuneración se observa en el siguiente gráfico:

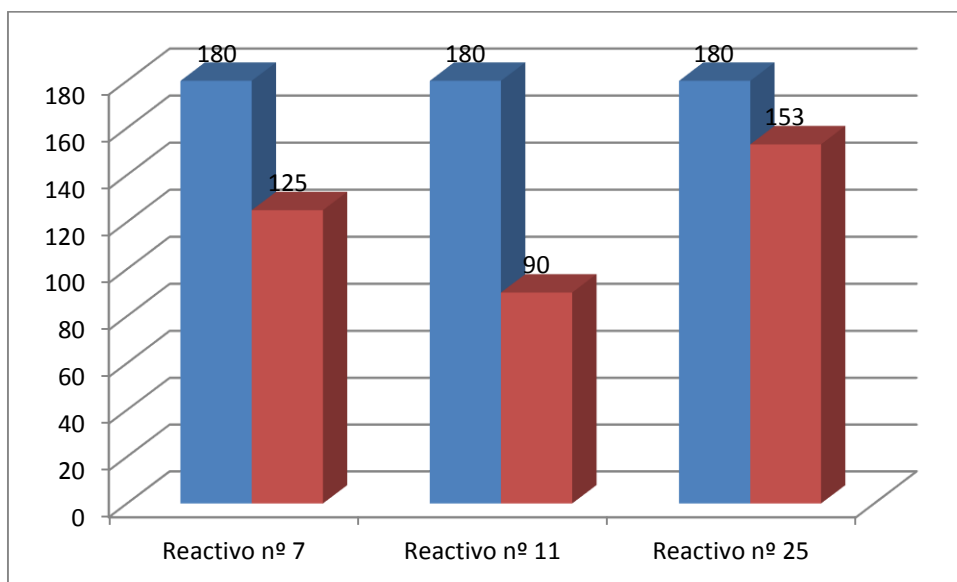


Gráfico 2: Significancia de la dimensión remuneración

Fuente: elaboración propia en base a respuestas de la escala de investigación.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

Como se constata en otros estudios referentes al clima organizacional, las dimensiones con menores puntuaciones son similares a los que revela esta investigación, es decir, remuneraciones y capacitación-desarrollo. Esta situación no sorprende en el ámbito de las entidades públicas, sobre todo en países en vía de desarrollo, en los cuales, suelen existir restricciones presupuestales o que los líderes gubernamentales prioricen otras áreas para el gasto público.

El problema de una percepción regular o deficiente de la remuneración en las entidades públicas, no es esencialmente responsabilidad de una entidad, sino un problema sistémico de la administración pública, pues, la naturaleza de la gestión del estado, es que las decisiones de políticas remunerativas suelen estar centralizadas en las altas esferas del poder político y suelen determinarse de manera general para determinados sectores del estado o por tipos de empleados.

Con respecto a la dimensión capacitación-desarrollo, se puede afirmar que su percepción no favorable, tiene similares explicaciones a la de la dimensión remuneración. Pues aunque a nivel del discurso se haga con frecuencia alusión a que la capacitación es muy importante, en la práctica no se ve consistencia con el discurso.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, en todas las otras dimensiones del clima organizacional, los resultados son muy positivos. Destacan, en especial, las dimensiones de autonomía y compromiso, los que en realidad están muy correlacionadas a las dimensiones de liderazgo y toma de decisiones.

La autonomía, está en relación muy directa con el liderazgo, pues las teorías de liderazgo, como la de White y Lippit, establece que dentro de los tres tipos básicos de liderazgo: democrático, liberal y autocrático, es el primero el que

genera en los colaboradores mayor compromiso, a través de la práctica del facultamiento o delegación, es decir, de otorgar mayor autonomía.

El compromiso de los colaboradores, presenta en este estudio el mejor resultado: 97.41; lo que es, no solo muy positivo sino hasta sorprendente. Pues, revela una gran identificación y lealtad de los colaboradores con su trabajo, aunque de otro lado manifiesten que no están conformes con la remuneración. Esto hecho, refuerza la teoría de dos factores de Frederick Herzberg, la que establece que la motivación para el trabajo está más función de factores intrínsecos que de factores extrínsecos. Dentro de los factores extrínsecos el más representativo es la remuneración y en los factores intrínsecos está la responsabilidad (autonomía), es decir, la capacidad de responder por la calidad de su trabajo, en un marco, de disponibilidad de los recursos para hacer su trabajo.

El hecho que la percepción sobre el ambiente físico obtenga también un 92.96 es algo relevante en este estudio, tratándose de una entidad pública, en la que se prioriza el cumplimiento de funciones, antes que el proveer un ambiente agradable. Sin embargo, es también congruente con la tesis de Herzberg sobre los dos factores, en la que afirma que proveer buenas condiciones extrínsecas (como el ambiente físico) es condición necesaria para que los factores intrínsecos se liberen y sean efectivos.

Amerita un análisis especial el hecho de que las respuestas al reactivo nº 7 (“recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo”) incluido en la dimensión remuneración, reciba un bajo puntaje.

Si se tiene en cuenta que dentro del marco teórico del proceso de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, una de los subproceso más relevantes es la denominada compensación o retribución o remuneración, el que incluye tanto retribuciones monetarias y no monetarias, el reactivo nº 7, hace mención en realidad a las retribuciones no monetarias, al hacer referencia al *reconocimiento*.

El reconocimiento se refiere básicamente a las practicas por las que los directivos reconocen, ensalzan, distinguen y premian a los colaboradores de desempeño laboral distinguido, con elementos mayormente no monetarios, tales como, un agasajo público, un diploma, palabras en reunión con otros colegas, etc. Por lo tanto, podría inferirse que las prácticas de reconocimiento en la entidad en estudio no son las suficientes o adecuadas.

Si se tiene en cuenta la propuesta de dirección o liderazgo de Fishman, D., en la que se sostiene que existen básicamente dos estilos de liderazgo: el transaccional o transformacional, esta investigación revela que el estilo que se estaría aplicando en la entidad en estudio, sería el estilo transformacional, en el que el líder motiva con el ejemplo y buscar liberar lo mejor de sus colaboradores, dando motivos trascendentes, antes que solo transar recompensas materiales. Esto se verifica en el repunte de dimensiones como liderazgo, compromiso, comunicaciones y autonomía.

CONCLUSIONES

- a. De manera global, el clima organizacional en la entidad en estudio es percibido predominantemente como “regular”, es decir, que no se aproxima debidamente a un clima organizacional favorable.
- b. A nivel del análisis por dimensiones, se observa que en ocho de las diez dimensiones medidas, los resultados son muy favorables, en las otras dos dimensiones son esencialmente regulares. Siendo la dimensión “remuneración” la que sesga hacia abajo el resultado global.
- c. La dimensión “compromiso” es la de mejor percepción, lo que indica que los trabajadores se identifican con su trabajo y manifiestan lealtad a su organización.
- d. La dimensión “remuneración” es la que presenta un mayor déficit en la percepción de los trabajadores. En particular la subdimensión de la remuneración monetaria, en la que se percibe que dista negativamente de lo que consideran el *promedio del mercado*.
- e. La dimensión “autonomía” presenta también un buen resultado, lo que es indicador de que los directivos aplican debidamente el facultamiento o empoderamiento, que incide favorablemente en la sensación de autonomía para realizar el trabajo.
- f. La dimensión “capacitación-desarrollo” presenta el segundo menos favorable resultado, lo que revela que no se está atendiendo debidamente a la capacitación del personal.

RECOMENDACIONES

- a. Se considere los resultados de esta investigación como “línea de base” para a partir de él, diseñar e implementar un plan de mejora del clima organizacional.
- b. Se planee y ejecute un plan de capacitación, en el que se prioricen las siguientes áreas: para los directivos: sobre el fondo y forma del clima organizacional; para los colaboradores: sobre relaciones interpersonales, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- c. Dentro del marco legal general del sector público y de la disponibilidad de recursos económicos propios, realizar esfuerzos por incrementar la remuneración del personal.
- d. Planear e implementar un programa de reconocimientos (no monetarios) para los colaboradores de desempeño distinguido, buscando su institucionalización.
- e. Conservar o acrecentar las fortalezas identificadas en el estudio, tales como: autonomía, comunicación, liderazgo y toma de decisiones, a través de políticas y prácticas de recursos humanos, con base en una capacitación sistemática.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, L., et al. (2011). Cultura y clima organizacional. Tomado de https://psicologiaempresarial.wikispaces.com/file/view/CULTURA+Y+CLIMA+ORGANIZACIONAL_doc.pdf
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano, 3ª edición. México: McGraw Hill interamericana.
- Chumbes, P. (2008). Clima organizacional y motivación; análisis comparativo en tres empresas del parque industrial de Villa el salvador. Tesis para optar el grado académico de Maestro. UNFV - Lima – Perú.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Tomado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hernández R., Fernández, R. y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación científica, 6ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Pérez, N y Rivera, P (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2014. Tesis presentada para optar el grado académico de Magister en gestión empresarial. UNAP - Iquitos – Perú.
- Peláes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, en una empresa de servicios telefónico. Tesis presentada para

optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas.
UNMSM-Lima.

Pereira, N. (2014). Clima laboral y servicio al cliente. Tesis presentada para optar el título de Psicóloga Industrial. Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango – Guatemala.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson education. México.

Rodríguez, D. (1999): Diagnóstico organizacional. 3º edición. Editorial Alfaomega. México.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Escala para medir el clima organizacional

Lea con atención cada afirmación y teniendo en cuenta su contexto de trabajo actual, responda marcando una “X” en el casillero de opciones de respuesta, que mejor describa su manera de pensar. Solo debe marcar una respuesta por cada reactivo o afirmación.

Nº	Reactivos o afirmaciones	Opciones de respuesta				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Las normas, procedimientos y reglamentos que existen para realizar mi trabajo son pocas y claras.					
2	Me siento tratado con dignidad y respeto por mi jefe.					
3	La calidad de mi trabajo depende básicamente de mi esfuerzo.					
4	Conozco con claridad las funciones y responsabilidades de mi puesto.					
5	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.					
6	Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo se consulta mi opinión al respecto.					
7	Recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.					
8	Considero que mi área de trabajo está bien organizada.					
9	La empresa se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.					
10	Mi jefe enseña con el ejemplo.					
11	Creo que mi sueldo se encuentra a un nivel promedio del mercado laboral.					
12	Las ideas, iniciativas y preocupaciones del personal son tenidas en cuenta por el jefe del área.					
13	La empresa proporciona los equipos y herramientas necesarios para el desempeño adecuado del trabajo.					

14	Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo, recibo el apoyo de mis superiores o compañeros para resolverla.					
15	Tengo autonomía para realizar mi trabajo.					
16	La empresa fomenta una clara participación de sus miembros en la toma de decisiones respecto a su trabajo.					
17	Existe una buena y permanente comunicación tanto en mi área como con otras con las que debo trabajar.					
18	El estilo de dirección de mi jefe es el adecuado.					
19	Cuando existen “picos” de trabajo, necesidad de laborar horas extras, etc., es fácil contar con la colaboración de otros compañeros.					
20	Los ascensos y promociones son dados a los trabajadores que realmente los merecen.					
21	Mi jefe me comenta oportunamente si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.					
22	Existe un verdadero sentimiento de equipo entre mis compañeros de trabajo.					
23	Existe una buena comunicación por parte de la dirección de la empresa, sobre las políticas, planes y programas de la organización.					
24	Previo al desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.					
25	Hay preocupación por mantener una política justa para determinar los sueldos del personal.					
26	Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con un sueldo ligeramente mayor me quedaría en mi actual empresa.					
27	Existen programas adecuados de prevención de enfermedades y salud ocupacional					
28	Haciendo un balance y considerando todos los factores, creo que es una buena empresa para trabajar.					
29	Me resulta fácil aportar nuevas ideas sobre mejoras en mi trabajo, dada la confianza que me brindan mis superiores.					
30	Considero que el ambiente físico de mi área de trabajo es adecuado y me facilita realizar mi labor.					

Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACION

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE DE IQUITOS, PERIODO 2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Problema general: ¿Cuál es la situación del clima organizacional que existe en el IPD – Iquitos? Problemas específicos: a. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la estructura organizacional establecida en la entidad en estudio? b. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el nivel de autonomía conferida en la entidad en estudio? c. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la remuneración otorgada por la entidad en estudio? d. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, su	Objetivo General: Analizar el clima organizacional que existe en el IPD – Iquitos Objetivos específicos: a. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, respecto a la estructura organizacional establecida en la entidad en estudio. b. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, respecto al nivel de autonomía conferida en la entidad en estudio. c. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre la remuneración	Hipótesis general: El clima organizacional en la entidad en estudio es calificado como “regular”.	Variable única: Clima organizacional Sub variables o dimensiones: Estructura organizacional Autonomía Remuneración Toma de decisiones Relaciones interpersonales Compromiso Liderazgo Ambiente físico	Es una investigación aplicada. El alcance de la investigación es Descriptivo. No aplica muestreo, se investiga a toda la población. Técnica de investigación: La encuesta. Instrumento de investigación: Escala de actitudes,	a. De manera global, el clima organizacional en la entidad en estudio es predominantemente como “regular”, es decir, que no se aproxima debidamente a un clima organizacional favorable. b. A nivel del análisis por dimensiones, se observa que en ocho de las diez dimensiones medidas, los resultados son muy favorables, en las otras dos dimensiones son esencialmente regulares.	a. Se considere los resultados de esta investigación como “línea de base” para a partir de él, diseñar e implementar un plan de mejora del clima organizacional. b. Se planee y ejecute un plan de capacitación, en el que se prioricen las siguientes áreas: para los directivos: sobre el fondo y forma del clima organizacional; para los colaboradores: sobre relaciones interpersonales, trabajo en equipo y toma de decisiones. c. Dentro del marco legal general del sector público y de la disponibilidad de recursos

participación en la toma de decisiones en la entidad en estudio? e. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el desarrollo de las relaciones interpersonales, entre los colegas, en la toma de decisiones en la entidad en estudio? f. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, su nivel de compromiso con la entidad en estudio? g. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el liderazgo en la entidad en estudio? h. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, el ambiente físico para el trabajo en la entidad en estudio? i. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la aplicación de la capacitación	que reciben de la entidad en estudio. d. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el nivel de participación en la toma de decisiones en la entidad en estudio. e. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre las relaciones interpersonales que se establecen en la entidad en estudio. f. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad en estudio. g. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el liderazgo ejercido en la entidad en estudio.		Capacitación y desarrollo Comunicación	tipo Likert. Procesamiento de datos: Se introduce manualmente las respuestas a una ventana Excel. Análisis de los datos: Se hace con estadística descriptiva: tablas resumen, porcentajes y gráficos de barras.	Siendo la dimensión “remuneración” la que sesga hacia abajo el resultado global. c. La dimensión “compromiso” es la de mejor percepción, lo que indica que los trabajadores se identifican con su trabajo y manifiestan lealtad a su organización. d. La dimensión “remuneración” es la que presenta un mayor déficit en la percepción de los trabajadores. En particular la subdimensión de la remuneración monetaria, en la que se percibe que dista negativamente de lo que consideran el promedio del	económicos propios, realizar esfuerzos por incrementar la remuneración del personal. d. Planear e implementar un programa de reconocimientos (no monetarios) para los colaboradores de desempeño distinguido, buscando su institucionalización.
---	--	--	--	--	--	---

y el desarrollo profesional, por la entidad en estudio? j. ¿Cómo perciben los colaboradores del IPD – Iquitos, la comunicación organizacional que se desarrolla en la entidad en estudio?	h. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre el ambiente físico para el trabajo en la entidad en estudio. i. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre las actividades y políticas de capacitación y desarrollo profesional en la entidad en estudio. j. Determinar la percepción de los colaboradores del IPD – Iquitos, sobre los procesos de comunicación organizacional en la entidad en estudio.				mercado.	
---	--	--	--	--	----------	--

Anexo 3: CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS DEL "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IPD - IQUITOS, 2016"

Dimensión	ESTRUCTURA			AUTONOMIA		REMUNERACION			TOMA DE DECIS.			RELAC. INTER.			COMPROMISO			LIDERAZGO			AMBTE. FISICO			CAPACITA/DES.			COMUNICACIÓN				TOTAL	CALIFICATIVO
Nº de pregunta:	1	4	8	3	15	7	11	25	6	16	29	14	19	22	5	26	28	2	10	18	13	27	30	9	20	24	12	17	21	23		
A	3	4	3	5	5	3	1	3	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	3	3	116	REGULAR
B	5	5	4	5	4	3	2	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	2	4	3	4	122	FAVORABLE
C	1	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	130	FAVORABLE
D	3	5	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	124	FAVORABLE
E	2	4	3	5	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	3	2	4	4	5	4	4	115	REGULAR
F	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	123	FAVORABLE
G	1	5	4	4	5	2	2	4	2	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	4	3	4	115	REGULAR
H	2	4	4	5	3	3	2	5	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	2	3	5	4	3	4	5	4	3	113	REGULAR
I	4	4	4	4	3	2	1	3	2	3	5	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	2	4	5	3	3	4	5	4	4	111	REGULAR
J	4	5	5	5	3	4	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3	4	4	5	4	118	REGULAR
K	3	5	4	4	4	3	1	3	2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	112	REGULAR
L	2	4	3	3	5	4	1	4	5	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	5	5	110	REGULAR
M	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5	3	4	4	121	FAVORABLE
N	3	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	3	4	125	FAVORABLE
O	3	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	127	FAVORABLE
P	4	5	3	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	5	5	4	3	5	120	REGULAR
Q	3	5	4	4	5	5	2	2	2	2	4	4	2	4	5	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	97	REGULAR
R	4	3	4	4	4	3	1	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	3	3	5	4	5	3	4	115	REGULAR
S	4	5	3	2	5	2	1	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	2	4	2	4	3	5	4	5	5	114	REGULAR
T	4	5	4	4	5	3	2	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	128	FAVORABLE
U	3	4	4	5	5	2	1	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	124	FAVORABLE
V	4	5	4	5	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	123	FAVORABLE

W	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	131	FAVORABLE	
X	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	110	REGULAR	
Y	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	114	REGULAR		
Z	4	5	4	5	4	2	2	2	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	2	2	4	4	5	2	111	REGULAR
AA	4	5	4	5	4	2	2	2	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	2	2	4	4	5	2	111	REGULAR
BB	4	5	4	4	5	2	2	2	3	2	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	3	1	4	4	4	4	107	REGULAR
CC	3	5	5	5	5	4	1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	134	FAVORABLE
DD	4	5	4	5	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	114	REGULAR
EE	3	4	2	4	4	3	1	2	4	4	4	3	2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	4	4	2	97	REGULAR
FF	4	4	4	3	4	5	1	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	125	FAVORABLE
GG	5	5	3	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	133	FAVORABLE
HH	4	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	126	FAVORABLE
II	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	5	5	4	127	FAVORABLE
JJ	3	4	4	5	5	2	1	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	122	FAVORABLE
total por pregunta	127	167	150	160	172	125	90	153	143	168	187	159	146	164	169	171	186	162	163	170	157	159	186	144	145	149	155	169	169	165		
total por dimensión	444			332			368			498			469			526			495			502			438			658				
puntaje máximo	540			360			540			540			540			540			540			540			540			720				
% eficiencia por dimensión	82,22			92,22			68,15			92,22			86,85			97,41			91,67			92,96			81,11			91,39				

Fuente: elaboración propia en base a respuestas a instrumento de investigación