



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Comunicación organizacional y capacitación en el clima  
laboral del personal administrativo del Instituto Peruano  
del Deporte, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTOR:**

**Mgtr. Gladys Calixto Velez**

**ASESOR:**

**Dra. Gliria Méndez Ilizarbe**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del talento humano**

**PERÚ – 2017**

## Página del jurado

-----

Presidente

-----

Secretario

-----

Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios que es el poder absoluto

A mis padres porque fueron el apoyo constante.

A mis hermanas.

A mi esposo, mi gran compañero y a mis adorados hijos Vanessa y Joao.

### **Agradecimiento**

Agradezco a los señores directivos de la Unidad de Postgrado y Docentes del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad por sus orientaciones para el logro de nuestros objetivos.

Agradezco especialmente a la Dra. Gliria Méndez Iizarbe por su oportuna asesoría en el desarrollo de este estudio.

### **Declaración jurada**

Yo, Gladys Calixto Velez, estudiante del Programa Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 06703915 con la tesis titulada “Comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto-plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto-plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, Febrero del 2017

Calixto Velez Gladys

DNI 06703915

## **Presentación**

Señores, respetados miembros del Jurado Calificador:

Cumpliendo las normas del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, se presenta ante ustedes la tesis titulada, “Comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016”.

Se presenta el informe de investigación con la aplicación de procesos de organización y análisis de datos con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

El informe consta de siete capítulos: el capítulo uno expone los antecedentes del tema de investigación y la fundamentación científica, la justificación del estudio, los detalles del problema, las hipótesis y objetivos; el capítulo dos da a conocer las variables, y su operacionalización, la metodología empleada, el tipo de estudio que se ha realizado, el diseño de la investigación, la población, muestra y muestreo realizado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis, así también, los aspectos éticos contemplados; el capítulo tres presenta los resultados obtenidos, que comprende la descripción, prueba de hipótesis y discusión de los hallazgos del estudio, por último, se da a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias y los apéndices para la mejor presentación del informe de tesis.

El propósito de la investigación fue desarrollar la descripción causal de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016 desde su propia perspectiva.

Se espera señores miembros del Jurado Calificador, que la investigación haya alcanzado el estándar requerido para su respectiva evaluación y merezca su aprobación.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Páginas del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
<b>I. Introducción</b>	<b>15</b>
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación científica, teórica y humanística	20
1.3. Justificación	40
1.4. Formulación del problema	41
1.5. Hipótesis	43
1.6. Objetivos	44
<b>II. Marco Metodológico</b>	<b>46</b>
2.1. Variables	47
2.2. Operacionalización de variables	49
2.3. Metodología	50
2.4. Tipos de estudio	51
2.5. Diseño	51
2.6. Población, muestra y muestreo	52
2.7. Técnicas instrumentos de recolección de datos	53
2.8. Método de análisis	58
2.9. Aspectos éticos	58

	<b>Pág.</b>
<b>III. Resultados</b>	59
3.1. Presentación de resultados	60
3.2. Contrastación de hipótesis	68
<b>IV. Discusión</b>	79
<b>V. Conclusiones</b>	83
<b>VI. Recomendaciones</b>	87
<b>VII. Referencias</b>	90

### **Apêndices**

Apêndice A	Matriz de consistencia
Apêndice B	Certificados de validez de contenido de los instrumentos
Apêndice C	Confiabilidad de los instrumentos
Apêndice D	Instrumentos de recopilación de datos
Apêndice E	Autorización para la aplicación de los instrumentos
Apêndice F	Base de datos
Apêndice G	Artículo



## Lista de tablas

		<b>Pág</b>
Tabla 1	Operacionalización de la variable comunicación organizacional	49
Tabla 2	Operacionalización de la variable capacitación	49
Tabla 3	Operacionalización de la variable clima laboral	50
Tabla 4	Baremo del cuestionario de comunicación organizacional	54
Tabla 5	Baremo de cuestionario de capacitación	56
Tabla 6	Baremo de cuestionario de clima laboral	57
Tabla 7	Nivel de clima laboral	60
Tabla 8	Descripción del clima laboral por ítems	61
Tabla 9	Nivel de autorrealización	62
Tabla 10	Nivel de involucramiento laboral	62
Tabla 11	Nivel de Supervisión	63
Tabla 12	Nivel de condiciones laborales	64
Tabla 13	Nivel de comunicación organizacional	64
Tabla 14	Descripción de la comunicación organizacional por ítem.	65
Tabla 15	Nivel de capacitación	66
Tabla 16	Descripción de la capacitación por ítem	67
Tabla 17	Supuesto independencia de errores prueba de Durbin – Watson	68
Tabla 18	Supuesto no co-linealidad prueba factor de varianza inflada FIV	68
Tabla 19	Bondad de ajuste comunicación, capacitación autorrealización.	69
Tabla 20	Variación de autorrealización por comunicación y capacitación	69
Tabla 21	Pronóstico de autorrealización por comunicación y capacitación	70
Tabla 22	Modelo comunicación y capacitación en la autorrealización.	70
Tabla 23	Bondad ajuste involucramiento laboral variables independientes	71
Tabla 24	Variación de involucramiento laboral y variables independientes	71
Tabla 25	Pronóstico involucramiento laboral y variables independientes	72
Tabla 26	Modelo comunicación capacitación en involucramiento laboral	72
Tabla 27	Bondad de ajuste supervisión por comunicación y capacitación.	73
Tabla 28	Variación de supervisión por comunicación y capacitación	73
Tabla 29	Pronóstico de supervisión por comunicación y capacitación	74

Tabla 30	Modelo comunicación y capacitación en la supervisión.	74
Tabla 31	Bondad ajuste condiciones laborales comunicación capacitación	75
Tabla 32	Variación de condiciones laborales por comunicación, capacitación	75
Tabla 33	Pronóstico de condiciones laborales por variables independientes.	76
Tabla 34	Modelo comunicación y capacitación en condiciones laborales	76
Tabla 35	Bondad de ajuste de comunicación, capacitación en clima laboral.	77
Tabla 36	Variación del clima laboral por las variables independientes	77
Tabla 37	Pronóstico clima laboral con las variables independientes	78
Tabla 38	Modelo comunicación y capacitación en el clima laboral.	78

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Nivel de clima laboral	60
Figura 2 Nivel de autorrealización	62
Figura 3 Nivel de involucramiento laboral	63
Figura 4 Nivel de supervisión	63
Figura 5 Nivel de condiciones laborales	64
Figura 6 Nivel de comunicación organizacional	65
Figura 7 Nivel de capacitación	73

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

La investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, descriptiva explicativa, de diseño no experimental, transversal, de regresión logística binomial multivariante. La muestra fue probabilística, de muestreo aleatorio constituida por 205 trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte a quienes se les aplicó los Cuestionarios de Comunicación Organizacional de Capacitación y de Clima laboral. Los datos se analizaron en el programa SPSS versión 22.

Se concluyó: Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral. el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el 46,1% de la varianza del clima laboral es dada por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 78,5% de probabilidad de acierto en el resultado del clima laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación; siendo la constante = 1,685, el coeficiente de la comunicación organizacional = -1,802 y el coeficiente de la capacitación = -1,860; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis general.

Palabras claves: comunicación, capacitación, clima, personal, administrativo.

## Abstract

The objective of this study is to determine the influence of organizational communication and training in the climate of the work of the administrative staff of the Peruvian Sports Institute, 2016.

The research was basic, quantitative approach, explicative descriptive; no experimental design, transactional, binomial multivariate logistic regression. The sample was probabilistic, consisting of 205 administrative workers of the Peruvian Sports Institute who were administered the questionnaires Organizational Communication, Training and Climate of the Work. Data were analyzed in SPSS version 22 program.

It concluded: There is influence of organizational communication and training in the climate of the work. The binomial multivariate logistic regression model has: goodness of fit with significance  $p = 0.000 < 0.001$ , 46.1% of the variance of the climate of the work is given by organizational communication and training, and with 78.5% probability hit the outcome of the climate of the work when the values of organizational communication and training are known; being the constant = 1.685, organizational communication coefficient = -1.802 and training coefficient = -1.860; that is, the probability of occurrence of the type of response in the climate of the work can be predicted by the response type in organizational communication and training. And the significance of this result Wald statistic can be extended to the population. The general hypothesis is true.

Keywords: communication, training, climate, administrative.

## Resumo

O estudo teve como objetivo determinar a influência da comunicação organizacional e formação no ambiente de trabalho do pessoal administrativo do Instituto do Desporto do Peru de 2016.

A pesquisa foi básica, a abordagem quantitativa descritiva explicativa; projeto não experimental, transacional, regressão logística multivariada binomial. A amostra foi probabilística, composta por 205 trabalhadores administrativos do Instituto do Desporto peruano que foram administrados os questionários de Formação, Comunicação Organizacional e ambiente de trabalho. Os dados foram analisados no programa SPSS versão 22.

Ele concluiu: Há influência da comunicação organizacional e formação no ambiente de trabalho. o modelo de regressão logística multivariada binomial tem: bondade de ajuste com significância  $p = 0,000 < 0,001$ , 46,1% da variância do ambiente de trabalho é dada pela comunicação organizacional e formação, e com 78,5% de probabilidade acertar o resultado do ambiente de trabalho quando são conhecidos os valores da comunicação organizacional e formação; sendo a constante = 1.685, o coeficiente de comunicação organizacional = -1,802 e coeficiente de formação = -1,860; ou seja, a probabilidade de ocorrência do tipo de resposta no ambiente de trabalho, pode ser previsto pelo tipo de resposta em trabalhadores de comunicação e de formação de organização. E o significado deste resultado estatístico Wald pode ser estendido para a população. A hipótese geral é verdadeira.

Palavras-chave: comunicação, formação, clima, administrativa.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

En los ámbitos nacional e internacional no se han encontrado investigaciones que vinculen a las tres variables en estudio, comunicación organizacional, capacitación y clima laboral. Si se encontró estudios de las variables en forma individual manifestando su importancia y actualidad.

### **Antecedentes nacionales.**

Arias y Arias (2014) en su estudio “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado” tuvieron como objetivo analizar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa de la ciudad de Arequipa. Se trabajó con un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores de una pequeña empresa privada y se aplicó el Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indican que existen relaciones moderadas significativas entre las variables, clima laboral y reconocimiento de .723; entre responsabilidad y clima laboral .870, entre claridad y clima laboral fue .824 y entre trabajo en equipo y clima laboral fue .709. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada, en la ciudad de Arequipa, el reconocimiento es una de las dimensiones del clima organizacional que se ha descrito como deficitaria; se están haciendo reconocimientos públicos y otorgando bonos económicos a los trabajadores. Sin embargo, estas medidas son todavía poco difundidas y se aplican sobre todo en las empresas grandes y medianas.

Quispe (2014) en su estudio “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público ‘Juan Velasco Alvarado’ 2013”, tuvo por objetivo determinar; de qué manera el clima laboral impacta en la percepción de la imagen institucional de la institución educativa. La investigación fue descriptiva; correlacional, no experimental y de enfoque cuantitativo. Se utilizó muestreo estratificado compuesto por 346 sujetos. Cuestionario elaborado por el autor. Conclusión: se ha obtenido el valor de 0.809 con lo que se evidencia que el clima laboral impacta significativamente en la percepción de la imagen institucional. Hay disconformidad con el clima laboral.



Pelaes (2010) en el estudio “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, el propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Fue una investigación correlacional transversal. Se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la distribución de recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

#### **Antecedentes internacionales.**

Angulo (2013), en el estudio “Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas” tuvo como objetivo analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la conquista de objetivos en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, por un lado, y el desarrollo satisfactorio de las tareas docentes por parte del profesorado, por otro, en el seno de las instituciones educativas que imparten Educación Secundaria Obligatoria. El estudio es no experimental, descriptivo, correlacional, referida a fenómenos que ya han ocurrido, metodología cuantitativa, transversal. La población de referencia fueron los centros españoles de Educación Secundaria públicos y concertados, de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, su profesorado y el alumnado de 3º de educación secundaria obligatoria, la muestra estuvo constituida por 52 centros educativos, 2003 estudiantes y 661 profesores. Para la percepción del clima se utilizó en instrumento Percepción del clima por el profesorado, Cuestionario de Clima Laboral, WES (en el original “Escala de clima social en el trabajo”), elaborada por Moos, Moos y Trickett (1989), que comprende 90 ítems agrupados en diez sub-escalas y tres dimensiones. Los datos se procesaron en el programa SPSS. Se concluye que el clima laboral favorece la satisfacción, el

logro de objetivos y la resolución de conflictos. En términos generales, el profesorado encuentra satisfactorio el clima.

Bustamante (2013) en su estudio “El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia” tuvo por objetivo explorar la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por potenciar desde dentro el trabajo con las familias beneficiarias. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con una muestra aleatoria integrada por 66 empleados de los 91 contratados por el Centro de Investigaciones y Extensión CIEC de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia para laborar en el proceso En Familia durante el primer semestre de 2010. Se utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación; y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo. En conclusión las dimensiones de la variable clima de comunicación: apertura y confianza en la comunicación con la dirección, sentimiento de sentirse informado y apertura y confianza en la comunicación con los compañeros se ubican en el nivel alto, haciendo un clima de comunicación deseable.

Correa (2013) en su estudio “Evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto Rico” tuvo por objetivo evaluar el programa de capacitación profesional para la instrucción en línea de una institución de educación superior ubicada en el área sur de Puerto Rico. La investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental. La población fue de 106 instructores certificados de la universidad, la muestra de 49 participantes. Se utilizó el programa de evaluación de Kirkpatrick nivel de reacción y comportamiento, se diseñó un cuestionario de opinión sobre el diseño instruccional y de docencia en Blackboard Learning System VISTA. Se concluyó, el 81% estuvieron satisfechos y el 75% pudo aplicarlo.

Aburto (2011), en su estudio “Las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional” tuvo por objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad. El método de investigación fue hipotético deductivo, descriptivo con enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental de diseño transversal, correlacional. El estudio se realizó en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la población está constituida por 2393 puestos de personal directivo en todo México, con una muestra de 305 a quienes se les aplicó la evaluación de 360° mediante un cuestionario construido por el autor. Se procesó la información mediante el programa SPSS. Se concluye que existe una correlación positiva considerable .897 entre la comunicación de los directivos y el clima organizacional.

Baños (2011) en su investigación “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial” tuvo por objetivo determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados y conocer cómo afecta, si es que lo hace, el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en el nivel de innovación. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal y diseño correlacional. Para medir el clima organizacional se usó el instrumento diseñado por Brown y Leigh (1996), para la innovación y las competencias esenciales se usaron tests contruidos por el mismo investigador. 134 empresas que constituyeron la muestra. Se concluyó: el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y, a la larga, a la mejora en la competitividad; cuestión que genera una relación en ambos sentidos entre estas dos grandes variables, se obtuvo resultados que permitieron relacionar el clima laboral en su dimensión de definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado hacia la empresa dado que este compromiso generará un aporte mayor por parte del empleado al desarrollo mismo de las competencias esenciales; existe una fuerte influencia del clima laboral hacia las competencias esenciales, hacia la innovación y hacia los resultados; de no existir un clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar adecuadamente.

## **1.2. Fundamentación científica, teórica y humanística**

Hoy en día se han dado las condiciones para que el conocimiento y su aplicación avancen y crezcan rápidamente, a la par de la competencia de las empresas haciendo relevante la importancia de variables como la comunicación, la capacitación y el clima laboral.

Utilizar el análisis de estas variables en las organizaciones asegura su éxito, el cual se basa en el desarrollo del factor humano. La teoría presenta diferentes perspectivas para abordar el estudio de estas variables, la presente investigación se focalizó en los enfoques teóricos que son su fundamento y se reseñan en este apartado.

### **Variable comunicación organizacional.**

La comunicación en la organización es un aspecto básico de suma importancia para su desarrollo, es esencial para adecuarse al entorno y a la globalización. Toda expresión del hombre es comunicación y es imposible interactuar sin comunicarse y esto ocurre en todo tipo de agrupación humana, donde se incluye la organizacional; por ello “la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación” (Rogers y Agarwala, 1980, p. 6)

### **Definición de comunicación organizacional**

Las organizaciones que han alcanzado elevados niveles de desarrollo valoran la comunicación como un medio que les permitió alcanzar esa posición, cada información de todo tipo va tejiendo lo que es la identidad de la institución, va construyendo la imagen de cada aspecto de ella, por lo tanto “las organizaciones líderes, es decir, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad, no solo valoran a la comunicación sino que la vuelven un proceso fundamental de su vida organizacional, laboral y comunitaria” (Nosnik, 2005, p. 78).

Por otro lado, es necesario distinguir entre información y comunicación, según Nosnik (2003) “para que los datos se transformen en información y esta sirva a la comunicación como insumo, deben existir seres inteligentes que puedan pensar, analizar y apreciar la calidad de esta, así como del intercambio entre emisores y receptores y viceversa” (párr. 5); los datos relacionados en un contexto adquieren sentido y constituyen la información, que al ser transferida establecen la

comunicación.

Es así, comunicar proviene del término latino “communicatio”, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir”. La información es básica en la comunicación la cual al ser compartida ya está haciendo participar al que la recibe, los niveles de esta participación dependen del individuo.

La comunicación, al poner en común, se desarrolla en la institución interconectando a sus integrantes entre sí, y con sus usuarios, y a los usuarios entre sí; en opinión de Alvarado (2007) “La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución” (p. 22); las comunicaciones realizadas de esta forma gradualmente hacen de la organización una persona con características determinadas que la distinguen de las otras organizaciones y es conocida en los términos del alcance de la comunicación.

Dada su naturaleza, la comunicación organizacional se realiza como un proceso permanente y continuo en la organización y de su adecuada gestión, dirección y control se genera una buena relación que lleva al éxito la gestión institucional.

Mediante la comunicación se integra la organización haciendo posible cumplir los objetivos, existe un aspecto sutil en la comunicación que hace que esta unión se constituya en el modo de pensar, en el ser y en la acción de sus integrantes, lo que genera que la institución tenga una identidad, una personalidad viva, que desde los inicios de la organización va formándose, creciendo, determinándose, teniendo como estructura a las comunicaciones. De acuerdo a Alvarado (2007) “Las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes. El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las instituciones” (p. 23). De allí la importancia de los proceso de comunicación de su cuidadoso y de su adecuado manejo, en beneficio de la institución.

Para Nosnik (2010) la comunicación es “fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social” (p. 26); en este sentido si se planea ejecutar y evaluar eficaz y eficientemente es posible alinear la misión de la organización con las respectivas acciones.

Mediante la comunicación, también es posible, evaluar la calidad de la misión en forma realista, en su posible viabilidad, haciendo que cada colaborador la sienta suya, para la generación y distribución justa de beneficios compartidos y en la capacidad de perfeccionar la persona humana de quienes decidan cumplirla, para sentirse involucrado en el esfuerzo y en la retribución.

Además mediante la comunicación se va encontrando el entendimiento y compromiso de los miembros de la organización, haciendo comprensibles los mensajes y sacando beneficio de las posibles interferencias. La comunicación debe ser comprendida por todos como una herramienta fundamental de enorme trascendencia.

Según Gómez (2007) “La comunicación institucional es el conjunto de técnicas y actividades que, en materia de comunicación, realizan las organizaciones” (p. 147), entre las técnicas que menciona el autor se tiene: relaciones públicas, información, marketing, diseño gráfico, publicidad y otros que permiten el intercambio de mensajes dentro y fuera de la institución en busca de un fin planificado. Es realmente a través del siglo XX que la comunicación organizacional se ha desarrollado en las tendencias actuales, dejando al modelo Taylorista fuertemente jerarquizado y apartado de los medios. Hoy en día es importante mantener una relación personal, fluida y estable con los medios de comunicación en forma continua y no sólo en momentos puntuales o momentos de crisis.

De acuerdo a Herrero y García (2010) “comunicación organizacional son los actos que comunican, trasladan la imagen, el estilo y la responsabilidad social empresarial o corporativa de una organización” (p. 201). Estos actos en sí van acompañado de acciones y compromisos, de principios éticos, para que tenga repercusión en la reputación y visibilidad de la organización.

Palma (2005) define la comunicación como la “Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (p.10). Esta definición está referida a la eficacia y efectividad de la información, la comunicación es concebida en función del manejo de la información. Esta definición ha sido utilizada en esta investigación.

## **Perspectivas teóricas de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional puede ser gestora del éxito de la institución, para que esto ocurra deberá estar asociada a sus objetivos y planes circulando en todas las direcciones a través de todos los canales valiéndose de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr, integrando las necesidades con las circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes tratando de tomar en cuenta toda posible interferencia y las estructuras.

La comunicación desde una perspectiva sociológica es interacción social si corresponde a mensajes, a eventos o acontecimientos previamente codificados, con una significación determinada en una cultura específica y con un propósito significativo.

La comunicación corresponde a una perspectiva psicológica siempre que un sistema, es decir, una fuente o emisor, influencia los estados o acciones de otro sistema, el receptor, mediante la percepción de señales alternativas transmitidas a través del canal que los conecta. Y que, cuando se trata de sistemas humanos de comunicación, lo que habitualmente denominamos “mensajes” son conjuntos de señales que frecuentemente son, aunque no necesariamente, de tipo lingüístico.

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe. Es descendente si tiene como funciones principales las de coordinar, informar, motivar y controlar. Es ascendente si comprueba la recepción del mensaje, evalúa, informa y sugiere. Es horizontal si la función principal es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica. Además en cualquier organización o grupo la comunicación tiene cuatro funciones centrales, esto es, controlar, motivar, expresar emociones e informar.

La comunicación en la organización y en general, según Berges (2011) se describe como proceso que consta de ocho partes: (1) La fuente de comunicación, (2) el código, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor y (7) la retroalimentación proporcionada. Además existe el (8) ruido como un elemento más de este modelo de comunicación; y lo definen como todo

lo que interfiere en la transmisión y comprensión del mensaje (pp. 48-49). Existen canales o actividades que promuevan las organizaciones para mantener una buena comunicación interna, esto es, reuniones de grupo, publicaciones internas, circulares internas, tablero de anuncios, carteles, videos , encuestas a los empleados, buzón de sugerencias, correo electrónico, videoconferencias, página web o portal en internet

La mayoría de las teorías de comunicaciones se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes".

Según Gómez (2007) "la organización debe establecer una relación de comunicación con la sociedad y la comunidad, para que se conozca cuáles son las actividades que realiza, su filosofía, su política y su postura ante problemas de la comunidad, lo que implica que debe integrarse en la sociedad" (p. 151). Las entidades necesitan informar de sus actividades, productos y servicios: de cómo se encuentran financiera y productivamente, para dar así una mayor fiabilidad y confianza; también por qué sus productos o servicios se realizan de una manera u

### **Teoría clásica respecto a la comunicación organizacional.**

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son Taylor, Fayol y Weber. Para Fayol según, Alvarado (2007), "se destacan los conceptos de 'unidad de dirección', 'cadena en escalafón' y 'unidad de mando', todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente" (p. 59). Además entiende la "comunicación horizontal" sólo en el caso de ser pre-autorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

### **Teoría humanista respecto de la comunicación organizacional.**

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, en 1939, Douglas McGregor en 1960, Chris Argyris en 1957, Rensis Likert en 1961, siendo representantes del enfoque de las 'relaciones humanas'. Este enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la



organización, de este modo según Alvarado (2007) al ser la participación horizontal “se contempla de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización” (p. 59), esta forma de actuar, facilitada por el estilo de liderazgo democrático, genera altos niveles de integración y de equipos de trabajo.

### **Teoría de los sistemas respecto de la comunicación organizacional.**

Según este enfoque Alvarado (2007) opinó que “las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación”. (p. 59). Los cambios se realizan teniendo en cuenta la interrelación de los sistemas.

### **Teoría Crítica respecto de la comunicación organizacional**

Sus postulados más importantes son los siguientes: La centralidad del poder en las organizaciones, El poder como ideología, El poder de la comunicación está encubierto. Las prácticas se mantienen a través de formas simbólicas: metáforas, mitos e historias. La comunicación es hegemonía. Las personas y no las utilidades son el centro de las organizaciones. Es así que se tiene la siguiente opinión

La comunicación organizacional al final del siglo XX y principios del nuevo milenio presenta dos perspectivas opuestas. Por un lado permanece la visión modernista de las organizaciones como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden es la comunicación; por otro, considera dos nuevas raíces teóricas: la teoría crítica y la teoría posmoderna, que están generando formas alternas para el entendimiento de la comunicación en las empresas e instituciones. (Fernández Collado, 2001).

En el nuevo milenio se aspira encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que, sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo.

## **Análisis del discurso**

En el nuevo milenio, se debe trabajar en el análisis del discurso, con el propósito de estudiar el lenguaje y la comunicación humana en sus variados contextos sociales. Uno de sus objetivos primordiales es analizar, explicar, interpretar, entender y resolver problemas relacionados con el ámbito de la comunicación interpersonal y de masas y a ambas las encontramos en las organizaciones, representadas a través de los actos del habla y las conversaciones.

## **Tecnologías de información y comunicación**

También es importante señalar dentro de la dimensión de la comunicación organizacional a las tecnologías de información y comunicación, que se hace relevante en esta era de la sociedad de la información. Weinberger (2002), comenta al respecto, la sociedad de la información no se refiere solo a medios técnicos de comunicación: debe permitir la creación y el desarrollo del conocimiento y merece evolucionar más allá del acercamiento solamente tecnológico, para que esa concepción incluya temas relacionados con los contenidos.

Es tiempo de tomar en cuenta las necesidades y los derechos de los usuarios, que van desde el entrenamiento técnico y ético en las tecnologías de la información y la comunicación, hasta la posibilidad de intercambiar y producir contenidos culturalmente diversificados en sus propios idiomas y en una variedad de formas de comunicación no limitadas a la escritura y que incluyan el habla, sonidos e imágenes.

Las organizaciones usan cada vez más la tecnología de la información como palanca para mejorar la productividad y la satisfacción de empleados y clientes. A su vez, los hábitos de comunicación en el trabajo están sufriendo cambios radicales; se analizan, de acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), tres componentes clave de la tecnología de la información que influyen en los hábitos de comunicación, así como la administración de los centros computarizados: Internet/intranet/extranet. Internet, es un sistema global de computadoras en red. Intranet, es la "Internet" privada de una organización; y extranet, es una red que conecta a los empleados de una organización con clientes, proveedores y socios estratégicos escogidos

### **Dimensiones de la comunicación organizacional.**

El fenómeno de la comunicación está construido y desarrollado bajo tres aspectos fundamentales: el técnico, el semántico y pragmático, como señala Sáenz de la Tajada (1996), mismos que a continuación se describen: (1) Aspecto Técnico: busca asegurar la fidelidad del mensaje en su transmisión. (2) Aspecto Semántico: cuida la correcta interpretación del significado del mensaje por parte del destinatario. (3) Aspecto Pragmático: analiza los efectos de la comunicación en el comportamiento del receptor (Alvarado, 2007, p. 71).

La comunicación en sus múltiples formas de estudiarse, dependiendo de cada entorno y marco de referencia como: la oral, la escrita, y visual, desde la comunicación directa e indirecta, a la postal y epistolar, desde la comunicación pública y privada, a la comunicación organizativa y cultural; desde el periodismo a las relaciones públicas o humanas, desde la publicidad hasta el marketing, así como la comunicación virtual, en el campo de las organizaciones está presente en todas sus formas “ya que el elemento humano y el entorno organizacional las hacen tener vida propia y cada una de ellas se manifiesta en los diversos subsistemas organizacionales” (Ferrer, 2002, p. 160).

Evidentemente, lo citado con anterioridad permite reflexionar sobre la diversidad de la comunicación en el transitar humano. Desde el enfoque que se quiera estudiar, la comunicación ha evolucionado a la par de la complejidad humana y por ende en el campo organizacional.

Además, se afirma que, dependiendo de los públicos a los que se dirige, el esfuerzo comunicativo se puede dividir en: Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus actores utilizando diversos medios de comunicación que informen, motiven, e integren para el logro de los objetivos organizacionales. Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia los diversos públicos con el fin de propiciar una imagen favorable que contribuya en la venta de sus productos o servicios y sus buenas relaciones (Andrade, 2005, p. 17).

Asimismo, manifiesta que la comunicación es integral, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización. Se destaca: Comunicar internamente es comunicar

puertas adentro, en todas direcciones. No es que se establezca un único flujo de información, ni que todos los miembros compartan el mismo mensaje. “Quiere decir que la comunicación interna es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización” (Tunez, 2012, p.86).

La comunicación es fundamental para el desarrollo de las organizaciones y la eficacia y eficiencia a nivel interno depende tanto de las habilidades directivas como de los diversos medios o canales que se empleen para que los mensajes lleguen a todos los niveles y en todas direcciones, de forma que los empleados cuenten con la información, veraz y oportuna, facilitando la toma de decisiones e incrementando su productividad. Por lo que respecta a la comunicación externa Tunez (2012) señala “es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma al exterior, lo que sus miembros dicen y hacen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona, incluidos los medios de comunicación” (p. 96). Por otra parte, Costa (2005) afirma que: La gestión de las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa, debe orientarse según la regla de oro de la comunicación, que sitúa en el foco del proceso, no al emisor, el mensaje o el medio, si no a su receptor. Es este y en todos los casos quien determina el lenguaje y el código que entiende así como, revela sus intereses, motivaciones y disposiciones. La comunicación se realiza con el receptor humano (p.20).

Una empresa emplea comunicación productiva desde el momento en que se interesa y practica la calidad mundial como estrategia y forma de sobrevivir y prosperar en una economía global. La innovación en el sistema organizacional desde el punto de vista de la teoría de la comunicación productiva lleva a la eficacia y eficiencia que las empresas e instituciones les interesa. En ella va implícita la calidad de sus procesos y, por ende, la calidad de la comunicación.

Según Gómez (2007) la comunicación empresarial o institucional se encuentra dividida en: Comunicación Interna y Comunicación Externa (p. 148). Ambas comunicaciones están íntimamente relacionadas y sin una no existe la otra.

Dentro de la comunicación interna se encuentran las relaciones laborales, la relación entre directivos, la relación con los empresarios y mandos, las relaciones con los empleados, las relaciones con los propietarios de la empresa o los

accionistas, etc. Dentro de la segunda se sitúan las relaciones de la empresa con los clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones, con el gobierno, con otras empresas, con órganos supranacionales. Aunque ambos conceptos serán desarrollados detenidamente más adelante, avanzamos aquí la definición que Andrade hace de ambas tipologías de comunicación empresarial.

Para Palma (2000) la comunicación organizacional presenta dos factores, que se presentan en lo que concierne a las características mismas de la comunicación, la forma como se percibe que se manifiesta la información. Estos dos factores se constituyen en las dimensiones de la comunicación organizacional y son:

- El acceso:

Según Palma (2005) el acceso en la comunicación organizacional es la percepción de la existencia de fluidez, claridad y coherencia de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atención a usuarios o clientes de la misma (p. 56). A este respecto, para el acceso de la comunicación en opinión de Gómez (2007) “ésta debe mantener una relación personal, fluida y estable con los medios de comunicación en todo momento” (p. 149). Este acceso de la comunicación organizacional se fundamenta en un amplio conocimiento de quienes la manejan respecto de, según Alvarado (2007) (1) Estudio de las estructuras para garantizar la claridad del acceso, (2) Estudio de las estrategias para hacer coherente la información, (3) Estudio de la cultura, para garantizar la transmisión de valores y de canales y formas de lenguaje apropiadas, (4) Estudio de los comportamientos, que garantizan la pertinencia de la información en la comunicación interna y externa.

- La promoción:

De acuerdo a lo expresado por Palma (2005) la promoción en la comunicación organizacional es la percepción de la existencia de celeridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atención a usuarios o clientes de la misma en el fomento y promoción de la comunicación (p.56), es en este sentido la promoción de la comunicación implica, según opinión de Alvarado (2007) que las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de

las comunicaciones. Esta dimensión de la comunicación organizacional se presenta en el reglamento de organización y funciones del Instituto Peruano del Deporte, donde la oficina de información y comunicación tiene como función la promoción de la comunicación mediante la acción de “clasificar, conservar y actualizar los archivos publicitarios, periodísticos, video-gráficos y fotográficos de las diversas actividades desarrolladas por la institución.

Estas son las dimensiones que se contemplaron en esta investigación, es decir se desarrolló el estudio analizando el acceso y la promoción de la comunicación organizacional en el personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte 2016.

### **Evaluación de la comunicación organizacional.**

Una forma de evaluación de la comunicación es mediante la auditoría, según Varona (2005) la auditoría de la comunicación es: “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p. 90).

Por otro lado, García (2005) menciona que la auditoría de comunicación “estudia los procedimientos de comunicación, los flujos comunicativos, el clima de comunicación, fija las líneas de actuación en el ámbito, evalúa la calidad de las comunicaciones, valora los recursos tecnológicos, y las herramientas de comunicación” (p. 137), así como las actuaciones de cada uno de los agentes que intervienen en el proceso comunicativo en la organización.

Naturalmente, la auditoría de comunicación tiene como fin revisar, identificar y verificar las acciones, tareas o actividades que se realizan para la operatividad del sistema organizacional, todo ello implica observar y registrar, cómo se lleva a cabo el flujo de la información y el proceso de comunicación interno y externo desde la visión de los diversos actores que intervienen en el proceso.

Krohling (2006), citada en Rebeil (2006) menciona que la auditoría de comunicación organizacional tiene como fin investigar, examinar y evaluar cómo funciona el sistema de comunicación desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia en el ámbito corporativo como un todo o en sus partes comprendiendo la comunicación administrativa, la comunicación interna, la comunicación institucional, y la comunicación mercadológica. (p.185).

La evaluación continua de la comunicación organizacional implica el

seguimiento del proceso mediante la técnica de encuestas, el recojo de la opinión del personal y del usuario para la revisión de los resultados, correcciones de posibles desvíos en coordinación con la planificación.

### **Variable capacitación en la organización**

Los conocimientos y las competencias que poseen las personas cuando ingresan a una organización responden a las necesidades del momento en que se produce dicho evento, en un entorno tan cambiante como el actual, es casi inevitable que en algún momento queden desactualizados y no respondan a las demandas tanto internas como externas, aún en el momento inicial de la relación de una persona con la organización es necesario hacer algún proceso para que la persona aprenda la manera particular en que se hacen las cosas en cada organización.

Para que la capacitación tenga sentido debe tener como efecto de la misma un cambio en el comportamiento de los involucrados que lleve a aumentar su rendimiento efectivo en el trabajo que realizan. En otras palabras, los procesos de capacitación sólo tienen relevancia para la organización cuando llevan a un aprendizaje efectivo.

### **Definición de capacitación en la organización**

La capacitación de acuerdo a (Agotegaray, 2008) es el conjunto de “todos los procesos de formación mediante los cuales las empresas tratan de aumentar o desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal” (p. 74). Las preguntas subsecuentes serían, cómo desarrollar estos conocimientos, cómo aprende la gente en las organizaciones, a estas interrogantes (Gore, 1996) contesta: “A través de la capacitación o de la experiencia” (p.78). La capacitación se referencia a actividades estructuradas para producir o controlar aprendizajes y la experiencia da idea de algo asistemático y sujeta al individuo. El proceso base de ambas es el de aprendizaje.

De acuerdo a (Agotegaray, 2008) “La capacitación es potencialmente un agente de cambio y de productividad en tanto permita a las personas interpretar las necesidades del contexto y adecuar la estructura, la cultura y la estrategia a dichas necesidades”. (p. 81). No todos los problemas relacionados con el rendimiento se solucionan con capacitación. Si los problemas están fuera del alcance del control del trabajador, no se solucionarán con capacitación. Esto

implica que los directivos deberán hacer un profundo análisis de cada situación en particular para ver si la capacitación es la respuesta adecuada para la solución del problema.

La capacitación, según (Silcedo, 2006) es “un elemento de superación profesional y mejora de resultados”, (p. 1) resaltando la dimensión individual y la dimensión empresarial de la capacitación.

El desarrollo de competencias se realiza también en la capacitación, de este modo “la capacitación es el desarrollo de actitudes y/o destrezas, combinando conceptos teóricos con mucha práctica en un ambiente de alta participación e interactividad; el objetivo es lograr una modificación en actitudes y comportamientos” (Alles, 2005, p.29)

La capacitación es un conjunto de “procesos para ayudar a la organización a ser un agente educativo porque enseña y un sujeto de aprendizaje porque aprende”. (Gore, 1996, p.151).

Para Gilliam (2000) la capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos o actitudes que resultan en un mejor desempeño y ambiente de trabajo. Para este autor la capacitación influye en la productividad y en el clima laboral.

Para Correa (2013) la capacitación es “el apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante en los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa” (p. 6) La capacitación hace del mejoramiento de los resultados una constante en el crecimiento individual y el desarrollo de la organización.

### **Perspectivas teóricas de la capacitación en la organización**

En el nuevo contexto de la organización, como entidad que aprende, el rol de la capacitación está siendo renovado y revisado. Los aprendizajes no se limitan a las aulas y el departamento de capacitación no tiene la exclusividad de capacitar, la necesidad de dejar el trabajo aislado se hace creciente deben desarrollar su tarea en estrecha interacción con los directivos y trabajadores. La capacitación se está extendiendo hacia actividades y procesos de aprendizaje en el lugar de trabajo, donde es posible crear, intercambiar y aplicar conocimiento en la búsqueda de las ventajas competitivas en el mercado.



Según Myers (2001) en su nuevo rol la capacitación se enfoca en resultados de la organización dirigida por los que aprenden; con el objetivo de crear de conocimiento con aprendizajes en el mismo momento. Los métodos, programas tradicionales más estudio individual, coaching, aprendizaje en equipo, benchmarking, proyectos de aprendizaje en acción, aprendizaje en redes de conocimiento. Los roles se extienden a todos los empleados como recursos de conocimiento. Terminología utilizada: pasantes, actor, dirección redes, organización virtual, organizaciones abiertas al aprendizaje. La visión empresarial de la capacitación es entendida como la inversión integrada con el trabajo.

La capacitación es un instrumento que permite desarrollar y /o actualizar los conocimientos y las habilidades de los integrantes de la organización, así puede centrarse en satisfacer necesidades de conocimiento técnico, en la adquisición de destrezas o en el desarrollo de competencias; Como producto final se espera la modificación de comportamientos que lleven a desempeños con mejores resultados. Además, el mayor conocimiento debería contribuir a evitar las barreras inter funcionales, que naturalmente se crean en las organizaciones y a aumentar la confianza entre las personas y a la creación de redes horizontales. (Agotegaray, 2008, p. 5).

Los aprendizajes obtenidos en la capacitación deberán ser aplicados en las tareas, para esto deberá existir un balance entre la convicción de que la tarea es posible y que se puede hacer, que la tarea sirve para algo y que lo que se logra a través de la tarea es valioso. Por lo cual al brindar capacitación es necesario reflexionar y asegurarse que las personas tienen un equilibrio entre estas convicciones. Por ello los cambios debieran ser respuesta a una visión compartida y una estrategia clara y coherente. Sin este contexto, los esfuerzos tendrán una alta probabilidad de fracaso. En este punto, el autor hace referencia a la necesidad de legitimar la capacitación. Esta construcción demanda un tiempo de diálogo a distintos niveles de la organización, dónde qué queremos hacer, cómo nos organizamos y qué debemos aprender. Este proceso forma parte de la capacitación, y una vez que se han logrado los debidos consensos, se facilita la capacitación y su implementación.

## **Dimensiones de la capacitación**

La capacitación puede ser de diferentes modos y especialidades según la específica organización de que se trate. De acuerdo al tipo de conocimiento de que se trate, según Agotegaray (2008) “el conocimiento puede ser científico (si es social y explícito), colectivo (si es social y tácito), consciente (si es individual y explícito) y el automático (si es individual y tácito) (p. 127)

En general, en el estudio de la capacitación en la organización resulta importante analizar: (1) la participación y (2) los logros alcanzados; para obtener un resultado de como se ha ido desarrollando esta variable en la institución laboral. En este estudio estos dos factores se constituyen en las dimensiones de la variable capacitación. De este modo, se tiene:

- **La participación**

Según Agotegaray (2008) participación es tener la co-responsabilidad de la capacitación de todos los que están vinculados con la institución, (p. 80). La participación del personal en la capacitación, las personas estarán dispuestas a cambiar sus comportamientos siempre que exista un balance entre la convicción de que la tarea es posible y que ellas pueden hacerla, que las tareas sirven para algo y que lo que se logra a través de la tarea es valioso. Por lo cual al brindar capacitación es necesario reflexionar y asegurarse que las personas tienen un equilibrio entre estas convicciones. p. 79)

- **Logros alcanzados**

De acuerdo a (Agotegaray 2008) “logro alcanzado es la situación resultado dado que los empleados han aprendido nuevas habilidades o han corregido deficiencias con respecto al trabajo que están desarrollando en un determinado momento” (Agotegaray, 2008, p. 74). Los logros alcanzados en la capacitación, los cambios debieran ser respuesta a una visión compartida y una estrategia clara y coherente. Sin este contexto, los esfuerzos tendrán una alta probabilidad de fracaso. En este punto, el autor hace referencia a la necesidad de legitimar la capacitación. Esta construcción demanda un tiempo de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde estamos, qué queremos hacer, cómo nos organizamos y qué debemos aprender. Este proceso forma parte de la capacitación, y una vez que se han logrado los debidos consensos, se facilita la capacitación y su implementación. (Agotegaray, 2008. p. 79). Según Ruty (2007)

“la necesidad de institucionalizar una cultura de la evaluación en las organizaciones y encontrar mecanismos y criterios que permitan dar cuenta de las mejorías en el desempeño del personal y la productividad de la organización causados por la capacitación” (p. 7). Los expertos internos como especialistas, los gerentes como mentores y otros tales como clientes, consultores y socios estratégicos, los responsables de la capacitación, como función de la organización pueden asumir un rol más estratégico, proactivo y visionario para crear el ambiente que movilice el conocimiento a través de toda la organización.

La capacitación es “un elemento de superación profesional y mejora de resultados” (Silcedo, 2006, p. 1) resaltando la dimensión individual y la dimensión empresarial de la capacitación.

### **Evaluación de la capacitación**

La evaluación se considera como la identificación, clarificación y aplicación de criterios, incluyendo la determinación de estándares, para juzgar la calidad de la entidad. Incluye la recopilación de información relevante y la aplicación de estándares para determinar el valor, la calidad, la utilidad, la eficacia y el significado.

La evaluación puede darse a diferentes niveles se contemplan cinco niveles de medición:

Nivel 1: Reacción y satisfacción de los participantes respecto del programa y la implementación planeada.

Nivel 2: Aprendizaje o cambios en habilidades, conocimientos o actitudes relacionadas al programa y su implementación.

Nivel 3: Aplicación e implementación cambios en comportamientos en el trabajo y la aplicación e específicas de lo aprendido en el programa.

Nivel 4: Impacto en el negocio resultados que impactan en el negocio, producto de la capacitación.

Nivel 5: Return on Investment compara el valor monetario del impacto en el negocio con el costo del programa.

## **Variable clima laboral**

Hoy en día, existen muchas definiciones de clima, que se han ido formulando a través del tiempo, en el orden expuesto resumen la perspectiva de la evolución de la definición clima organizacional o laboral y de acuerdo a los elementos que constituyen el clima desde la percepción del trabajador.

### **Definición de clima laboral**

La evolución de la definición de clima laboral señala la presencia de la perspectiva estructural, en un primer momento, que define el clima como una característica de la organización; y que existe independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes. Le sigue la percepción individual, desde la cual en las definiciones de clima predominan factores individuales, se hace énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno, siendo los factores individuales los que determinan estas percepciones. Y desde la perspectiva interaccionista las definiciones que consideran al clima como el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características de los individuos que las perciben.

Desde esta última perspectiva García (2006) define “el clima como el concepto que describe el ambiente de trabajo, es una variable organizacional, medida a través de las percepciones de los individuos sobre el centro de trabajo” (p. 50) y desde una perspectiva más individual Peiró (1990) destaca como elemento esencial en el concepto de clima organizacional “el carácter perceptivo y subjetivo que tienen los miembros de la organización sobre la realidad organizacional, esta realidad es una realidad subjetivada (p.220)”

Desde una definición interaccionista, la siguiente opinión define el clima laboral:

Integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales. (Gan y Berbel, 2007, p. 169).

De acuerdo a” Gan y Berbel (2007), clima laboral “es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tiene de su experiencia dentro del sistema organizacional” (p. 171).

Además según (Palma, 2005) “el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p. 4). Son factores que constituyen el clima, el sistema organizacional constituido y las necesidades fuente de motivación en el comportamiento de los colaboradores.

### **Perspectivas teóricas del clima laboral**

Rensis Likert fue de los primeros en desarrollar métodos para medir variables humanas en la organización, “define cuatro tipos de clima vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo” (Gan y Berbel, 2007, p.195), resumido en los siguientes párrafos.

Sistema I autoritario explotador, la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II autoritario paternalista, existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III consultivo, Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos a alcanzar.

Sistema IV participación en grupo la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones de trabajo, supervisor-supervisado, se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo

de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los dos primeros sistemas corresponde a un clima laboral de tipo autoritario y los dos sistemas últimos se desarrollan como clima de tipo participativo.

De otro lado, en la cultura organizacional se destaca el tipo de características propias de la organización; se entiende por cultura organizacional la forma específica de pensar y hacer las cosas en una organización, como resultado del pasado y del presente y de la interacción de adaptación a circunstancias del entorno y a circunstancias internas, se da en el colectivo, en el tiempo y está teñida de políticas, decisiones y de procedimientos formales e informales. Son mecanismos en la cultura, los rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito a nivel de las creencias y valores empresariales y se expresa fundamentalmente en el comportamiento de las personas a todo nivel, que crean un ambiente, el clima organizacional.

Según Palma (2000) clima organizacional, “es la cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional” (p. 14). Desde esta perspectiva existe una íntima relación entre cultura y clima organizacional se liga a aspectos psicológicos básicos.

### **Dimensiones del clima laboral**

La perspectiva objetiva y subjetiva del clima laboral deriva en la identificación de indicadores, factores o componentes del clima laboral, de acuerdo a Gan y Berbel (2007), así se tiene: Indicadores o componentes objetivos del clima laboral, estos indicadores son relativos al ambiente y condiciones del lugar de trabajo, es decir, instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo y otros. Y Indicadores o componentes subjetivos del clima laboral, estos indicadores son relativos a los valores y necesidades del personal, sus actitudes y motivaciones, con un componente relacional con el grupo de trabajo, con el jefe y con todo el

personal en general (p. 188). El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Son indicadores subjetivos: autonomía: (opuesto a control) poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades; participación: (opuesto a pasividad, indiferencia) posibilidades de acción o influencia de cada persona en procesos colectivos o temas de calidad, mejora; liderazgo: (opuesto a ausencia de liderazgo) capacidad de conducción hacia el logro de objetivos de la organización por acciones no coercitivas. perfil del líder u autoridad formal y relaciones; comunicación: (opuesto mala comunicación o incomunicación) existencia de canales para compartir.

Son indicadores objetivos: condiciones físicas de prevención de riesgos laborales: (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales) plan; medidas de ergonomía y prevención de riesgos psicosociales; política salarial: (opuesto a ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) política salarial con fijos y variables en función de la productividad; diseño del puesto de trabajo: (opuesto a caos o inexistencia de diseño de puesto de trabajo) prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades); procesos y formas de trabajar: opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos. Tic, instrucciones acceso a información.

Otra forma de clasificar los componentes factores o dimensiones del clima laboral es: realización del trabajador: corresponde a los indicadores subjetivos, autonomía: participación, liderazgo, comunicación y condiciones laborales: condiciones físicas de prevención de riesgos laborales, política salarial, diseño del puesto de trabajo, procesos y formas de trabajar. (Gan y Berbel (2007, p.188).

El análisis del clima laboral de acuerdo a Litwing debe explorar las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Calidez-Apoyo y Conflicto.

Según Palma (2000) señala cinco áreas para el clima laboral: área 1, realización personal; área 2: involucramiento laboral; área 3 supervisión; área 4: comunicación; área 5: condiciones laborales.

Área I: autorrealización. Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral a favorecer el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Área II: involucramiento laboral Identificarse con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Área III: supervisión. Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Área IV: comunicación. Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Área V: condiciones laborales. Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

### **Evaluación del clima laboral**

El clima laboral es evaluado a través de la opinión de los trabajadores o de la supervisión de los expertos, o de ambos, para ello se elaboran sendos instrumentos que concuerdan con la realidad de la institución.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica.**

La presente investigación es importante porque aspira contribuir con la teoría referida a la percepción y relación del personal administrativo, en un esfuerzo de recoger la opinión del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte sobre las distintas variables en estudio, es decir, comunicación organizacional, capacitación y clima laboral.

En comunicación organizacional esta investigación tomo como base la perspectiva de Nosnik (2010), la comunicación como herramienta de construcción social y la de Palma (2005) relativa al funcionamiento. En capacitación, la base fue la perspectiva de Agotegaray (1996), la capacitación como agente de cambio y productividad. Respecto al clima laboral, de base en la investigación estuvo la perspectiva de Palma (2005) quien señala a la cultura como la esencia del clima laboral.

#### **Justificación práctica.**

En este aspecto la presente investigación es relevante porque presentará procedimiento aplicados para el recojo de la opinión del trabajador en las distintas



variables en estudio. Se ha aplicado cuestionarios para el recojo de información en las tres variables, comunicación organizacional, capacitación y clima laboral; haciendo énfasis en la importancia de estos tres aspectos de la institución, más aún porque corresponden a la realidad actual de la institución, creando una reacción de reflexión en los colaboradores y de evaluación sobre cómo se vienen dando.

### **Justificación metodológica**

La presente investigación es relevante porque muestra la construcción y aplicación de instrumentos, que mediante la opinión del trabajador evalúan las variables de la investigación, comunicación organizacional, capacitación y clima laboral, mostrando un procedimiento sencillo que puede ser aplicado con la frecuencia necesaria, dado que su procesamiento para una institución resulta no presentar tanta dificultad.

### **Justificación epistemológica**

La investigación es importante porque influye en el conocimiento al unir distintas perspectivas: el clima laboral que tiene como esencia la cultura, la comunicación como herramienta de construcción social y la capacitación como agente de cambio y productividad y la construcción de un modelo que vincula a las tres variables; estas tres vertientes se unen para relacionarse dando relevancia al valor humano del trabajador al hacer significativa su opinión.

## **1.4. Formulación del problema**

Hoy en día en todo el mundo se hace relevante el comportamiento de los individuos en las organizaciones por el impacto económico y social que tiene, en todo tipo de instituciones, entre ellas las que brindan servicios, y esto es para brindar su prestación con la calidad requerida. Esto también ocurre en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tiene el gobierno con la sociedad.

### **Realidad Problemática.**

En la actualidad, en todo el mundo, el comportamiento de los individuos en las organizaciones es importante por el impacto económico y social que tiene, en todos las instituciones, entre ellas las que brindan servicios, y esto es para brindar

su prestación sin descuido y con la calidad requerida. Es fácil observar que esto también ocurre en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tiene el gobierno con la sociedad.

El Sistema Nacional de Deporte está constituido por el IPD, las 56 federaciones deportivas a nivel nacional. Una federación deportiva es una organización que tiene como función principal la regulación y organización de determinada disciplina deportiva, pudiendo dictar la acción disciplinaria para infracciones de normas o los cambios de reglas que se generen.

Se tiene además los consejo regional del deporte: Los Consejos Regionales del Deporte, tienen entre sus funciones reconocer a las organizaciones deportivas de su jurisdicción, proponer convenios a nivel internacional al IPD para su firma, otorgar distinciones y condecoraciones a los deportistas destacados de su jurisdicción, apoyar y supervisar la participación de representantes regionales en eventos de carácter nacional e internacional. Así como el apoyo a las municipalidades con asistencia técnica en la elaboración de planes y programas en materia deportiva y la organización, cada dos años, de los Juegos Deportivos Municipales.

Es así que estas organizaciones, se encuentran en la necesidad de brindar calidad y productividad y de competir para sobrevivir en el mundo globalizado, lo que lleva a la investigación de las causas de los distintos problemas y deficiencias. Es el caso del Instituto Peruano del Deporte (IPD) donde se pretende lograr un clima favorable, basado en la comunicación organizacional y en la capacitación del personal.

La visión del IPD pretende que la sociedad peruana sea líder a nivel latinoamericano en el Deporte Competitivo y la práctica masiva del deporte. Y su misión es ser el ente Rector del Sistema Deportivo Nacional; promotor, facilitador y articulador del desarrollo del deporte en el país, a través de una organización eficiente con vocación de servicio.

El Instituto Peruano del Deporte, como el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, asume el compromiso de brindar servicios que superen las expectativas de nuestra comunidad deportiva, para ello trabaja sobre la base de 4 Objetivos de Calidad, como bases hacia la alta competencia. Son sus políticas:

- Incrementar la satisfacción de sus clientes.

- Contribuir a la satisfacción de la comunidad deportiva.
- Contar con recursos óptimos (personal, infraestructura y tecnología).
- Optimizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

En este contexto es el propósito investigar la influencia que existe entre la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del Instituto Peruano del Deporte.

### **Problema general**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

### **Problema específico 1**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

### **Problema específico 2**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

### **Problema específico 3**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

### **Problema específico 4**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general.**

Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Hipótesis específica 1**

Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Hipótesis específico 2**

Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Hipótesis específica 3**

Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Hipótesis específica 4**

Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**1.6. Objetivos****Objetivo general.**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Objetivo específico 1**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional, la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Objetivo específico 2**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016

**Objetivo específico 4**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### Variable comunicación organizacional

Se consideró variable independiente, cualitativa ordinal y se definió como: “Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”. (Palma, 2005, p.10).

Se consideró dos dimensiones:

- Acceso

Percepción de la existencia de fluidez, claridad y coherencia de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atención a usuarios o clientes de la misma. (Palma, 2000, p. 56).

- Promoción

Percepción de la existencia de celeridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atención a usuarios o clientes de la misma, en el fomento y promoción de la comunicación. (Palma, 2000, p. 56)

### Variable capacitación

Se consideró variable independiente, cualitativa ordinal y se definió como: “Todos los procesos de formación mediante los cuales las empresas tratan de aumentar o desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal”. (Agotegaray, 2008, p. 74).

De la capacitación se consideró dos dimensiones:

- Participación

Es tener la co-responsabilidad de la capacitación de todos los que están vinculados con la institución (Agotegaray, 2008, p. 80).

- Logro alcanzado

Se centra en que los empleados aprendan nuevas habilidades o corrijan deficiencias con respecto al trabajo que están desarrollando en un determinado momento. (Agotegaray, 2008, p. 74)

### **Variable clima organizacional**

Se consideró variable dependiente, cualitativa ordinal y se definió como: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Palma, 2005, p. 4)

Se consideró cuatro dimensiones para el clima organizacional:

- Autorrealización

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral a favorecer el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. (Palma, 2000, p. 55)

- Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. (Palma, 2000, p. 55)

- Supervisión

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. (Palma, 2000, p. 56)

- Condiciones laborales

Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Palma, 2000, p. 56)

Se estableció una relación causal entre comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral, como mencionó el autor:

Para establecer un nexo causal (a) La o las variables independientes deben anteceder en tiempo a la o las dependientes aunque sea por milésimas de segundo, (b) debe existir covariación entre las variables independientes y la dependiente y (c) la causalidad debe ser verosímil. (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 213).



## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable comunicación organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel Rango
Acceso	Información necesaria para cumplir con el trabajo	1	Ordinal	Bajo
	Comunicaciones en el momento adecuado	2	Categórica	0 – 2
	Información fluida	3	Dicotómica	Medio
	Grupos de trabajo con relación armoniosa	4		3 – 5
	Suficientes canales de comunicación	5		Alto
	Bien conocida definición de los valores	6		6 - 8
	Se conocen los avances en otras áreas	7		
	Informaciones llegan a cada trabajador	8		
Promoción	Responsabilidades del puesto definidas	9	Ordinal	Bajo
	Interacción con personas de mayor jerarquía	10	Categórica	0 – 4
	Interacción con personas de menor jerarquía	11	Dicotómica	Medio
	Promueve comunicación interna	12		5 – 8
	Fomenta una comunicación externa	13		Alto
	Objetivos del trabajo definidos	14		9 - 12
	Objetivos de trabajo en relación con la visión	15		
	Clara definición de la visión	16		
	Se conoce la misión	17		
	Se difunde la misión entre los trabajadores	18		
	Se conocen las funciones de la institución	19		
	Se difunde los servicios que otorga	20		

Tabla 2

### *Operacionalización de la variable capacitación*

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel Rango
Participación	Centro de capacitación en el IPD	1	Ordinal	Bajo
	Los objetivos de la capacitación	2	Categórica	0 – 3
	Los objetivos logrados	3	Dicotómica	Medio
	La capacitación y otras organizaciones	4		4 – 7
	Los jefes promueven la capacitación.	5		Alto
	Los contenidos de la capacitación interna mejora	6		8 - 10
	Las expectativas del curso fueron cubiertas	7		
	Capacitación el nivel jerárquico	8		
	Capacitación el nivel técnico	9		
	Participas en las capacitaciones	10		
Logro alcanzado	Preparación necesaria para realizar el trabajo	11	Ordinal	Bajo
	Existe capacitación técnica	12	Categórica	0 – 3
	Existe capacitación profesional	13	Dicotómica	Medio
	El IPD tiene capacitación virtual -	14		4 – 7
	Se realiza capacitación en servicio en el IPD	15		Alto
	Los capacitados mejora los procesos	16		8 - 10
	Transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo	17		
	La capacitación a cubierto sus expectativas	18		
	Las capacitaciones desarrollan la profesión	19		
	Aplica los nuevos conocimientos en el trabajo.	20		

Tabla 3

*Operacionalización de la variable clima laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel Rango
Autorrealización	Oportunidades de progreso	1	Ordinal	Bajo
	Objetivos de trabajo son motivadores	2	Categórica	0 – 2
	Actividades para desarrollo personal	3	Dicotómica	Medio
	Actividades laborales estimulantes	4		3 – 5
	Desarrollo del personal	5		Alto
	Reconocen logros en el trabajo	6		6 - 7
	Opción de calidad de vida laboral	7		
Involucramiento laboral	Compromiso con el éxito	8	Ordinal	Bajo
	Cooperan entre trabajadores	9	Categórica	0 – 2
	Participación en definir objetivos y acciones	10	Dicotómica	Medio
	Oportunidad de decisiones en las tareas	11		3 – 5
	Equipo de trabajo bien integrado	12		Alto
	Mejoramiento de las cosas cada día	13		6 - 7
	Los productos y/o servicios motivos de orgullo	14		
Supervisión	Evaluación para mejorar la tarea	15	Ordinal	Bajo
	Valoración de los altos niveles de desempeño	16	Categórica	0 – 2
	Jefes reconocen logros	17	Dicotómica	Medio
	Sistema para seguimiento y control de actividades	18		3 – 5
	Afrontan y superan obstáculos			Alto
	Se escucha los planteamientos	19		6 - 7
	Se promueve ideas creativas o innovadoras	20 21		
Condiciones laborales	Mejora continua de método de trabajo	22	Ordinal	Bajo
	Oportunidad de trabajar lo mejor que se puede	23	Categórica	0 – 3
	Buena administración de los recursos	24	Dicotómica	Medio
	Normas y procedimientos como guías de trabajo	25		4 – 6
	Remuneración es atractiva	26		Alto
	Métodos o planes de trabajo establecidos	27		7 – 9
	Tecnología que facilita el trabajo	28		
	Trato justo	29		
	Remuneración de acuerdo al desempeño logro	30		
	.			

**2.3. Metodología**

Se utilizó el método hipotético deductivo, debido a que parte de la teoría en el análisis del problema, supone una hipótesis de solución, diseña estrategias, para luego recoger la información de la realidad con el fin de verificar la hipótesis, realiza una prueba de hipótesis, usando la lógica probabilística; un porcentaje de certeza, un nivel de confianza, un margen de error, y se establece un nivel de significancia.

## 2.4. Tipo de estudio

La investigación fue básica porque “se preocupa de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (Hernández et al., 2014, p. 5).

El enfoque del estudio fue cuantitativo porque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4).

De nivel descriptivo debido a “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández et al., 2014, p. 92).

La investigación fue explicativa, debido a que:

Las investigaciones explicativas responden a la fórmula ¿por qué X es cómo es? El investigador, en la descripción, ha llegado a conocer cómo es X, y ahora quiere conocer las razones, las causas de ¿por qué X es cómo es?. La explicación científica es el quehacer más importante de la ciencia, porque produce explicaciones más satisfactorias de la realidad, como es saber las causas de los fenómenos que se estudian (Mejia, 2005, p. 31).

Este fue el caso del estudio al establecer la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte 2016.

## 2.5. Diseño

Fue una investigación no experimental, debido a que corresponde a “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152), fue el caso del estudio de las variables comunicación organizacional, capacitación y clima laboral.

El estudio fue transeccional o transversal porque “recopilan datos en un momento único” (Hernández et al., 2014, p. 154). El propósito fue describir las variables y analizar su incidencia y vinculación en un momento específico de la realidad.

El estudio tuvo diseño de predicción de regresión logística binomial multivariada. “Cuando se tiene una variable dependiente dicotómica que se desea predecir, o para la que se quiere evaluar la asociación con otras variables independientes y de control, el procedimiento a realizar es una regresión logística binaria multivariante” (Aguayo., 2012, p.1). Esta predicción se realiza en términos de probabilidad, es decir, se establece la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta de la variable dependiente por el tipo de respuesta de la variable o variables independientes por el modelo construido, en el estudio fue para establecer la relación funcional entre las variables comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte 2016.

## 2.6. Población, muestra y muestreo

La población la constituyó el personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016. Estuvo compuesta por 337 trabajadores administrativos. La muestra fue probabilística se aplicó el muestreo aleatorio simple. El tamaño de muestra se obtuvo mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde se tiene:

N = 337 (tamaño de la población)

Z = 1.96 valor crítico normal que depende del nivel de confianza, en este caso, 95%.

P = 0.5 (proporción de la población que tiene la característica de interés)

Q = 1 – p = 0.5

E = 5 % (margen de error o nivel de precisión).

Entonces n = 205, es el tamaño de la muestra. Se obtuvo la lista de los 337 empleados administrativos, que se encontraban numerados, se hicieron balotas con los números respectivos y se procedió a extraer 205 balotas. Se identificó al empleado o empleada y se procedió a remitirle los cuestionarios para ser resueltos.

## 2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos

### Técnica.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, según Ávila (2006)

La encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia. La instrumentación consiste en el diseño de un cuestionario o de una cédula de entrevista elaborados para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos, (p. 54)

En este caso, para medir la comunicación organizacional, la capacitación y el clima laboral Se recurre al cuestionario usando estímulos concretos para obtener respuestas de dos alternativas.

### Instrumentos.

#### Instrumento para medir la variable comunicación organizacional.

Ficha técnica

Nombre de la Prueba	: Cuestionario de comunicación organizacional
Autor	: Gladys Calixto
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: Aproximadamente 15 minutos.
Nivel de Aplicación	: A partir de los 18 años
Significación	: Veinte indicadores y veinte ítems. 8 ítems en la dimensión 1 y 12 ítems en la dimensión 2.
Finalidad	: Determinar la existencia o no de una comunicación adecuada.

Descripción del cuestionario de comunicación organizacional.

El cuestionario de comunicación organizacional está compuesto por dos dimensiones y por un total de 20 ítems, distribuidos de la siguiente forma:

Dimensiones	Ítems
Acceso	1 - 8
Promoción	9 - 20

El cuestionario de comunicación organizacional es de respuesta dicotómica, es decir, cada ítem presenta dos alternativas SI, NO como respuesta. Cada ítem debe ser marcado con sólo una respuesta.

Determinación del nivel de comunicación organizacional.

Se determina el puntaje de la comunicación organizacional y de sus dimensiones, tabla 4, utilizando el baremo.

Tabla 4

*Baremo del cuestionario de comunicación organizacional*

Nivel	Nivel de dimensión Acceso	Nivel de dimensión Promoción	Nivel de comunicación organizacional
Bajo	0 -2	0 -4	0 - 6
Medio	3 -5	5 -8	7 – 13
Alto	6- 8	9 - 12	14 -20

Para la calificación del cuestionario cada respuesta SI vale un punto y cada respuesta NO es cero puntos y la interpretación es simple mediante un valor cuantitativo que fluctúa entre 0 y 20 puntos para la comunicación organizacional. Para la dimensión acceso, el puntaje varía entre 0 y 8; para la dimensión promoción el puntaje está entre 0 y 12. Como lo indica el baremo de la tabla.

Validez y confiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional.

La validación del cuestionario de comunicación organizacional se realizó mediante juicio de expertos, que valida la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, se obtuvo la opinión de suficiencia y aplicabilidad al 100%, el certificado de validación se encuentra en el apéndice.

La confiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional se halló mediante la aplicación de la prueba piloto, ésta se aplicó a un grupo de veinte trabajadores administrativos de una oficina descentralizada del Instituto Peruano del Deporte, este grupo es diferente de la muestra. Dado que el cuestionario es de respuestas dicotómicas, para la confiabilidad del instrumento se usó el análisis de confiabilidad de Kuder Richardson 20; obteniéndose un coeficiente 0.83, que significa confiabilidad alta según (Hernández et al., 2014, p. 302), el resultado de

la aplicación en el programa Excel se encuentra en el apéndice. Esto hace al cuestionario de comunicación organizacional válido y confiable.

### **Instrumento para medir la variable capacitación.**

#### Ficha técnica

Nombre de la Prueba	: Cuestionario de capacitación
Autor	: Gladys Calixto
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: Aproximadamente 15 minutos.
Nivel de Aplicación	: A partir de los 18 años
Significación	: Veinte indicadores y veinte ítems. 10 ítems en la dimensión 1 y 10 ítems en la dimensión 2.
Finalidad	: Determinar la existencia o no de una capacitación adecuada.

#### Descripción del cuestionario de capacitación.

El cuestionario de capacitación está compuesto por 20 ítems, agrupados en 2 dimensiones como sigue:

Dimensiones	Ítems
Participación	0 – 10
Logro alcanzado	11 – 20

El cuestionario de capacitación es de respuesta dicotómica, es decir, cada ítem presenta dos alternativas SI, NO como respuesta. Cada ítem debe ser marcado con sólo una respuesta

#### Determinación del nivel de capacitación.

Se determina el nivel de capacitación utilizando el baremo la tabla 5. El nivel de capacitación fluctúa entre 0 y 20 y cada una de sus dimensiones; participación y logro alcanzado, entre 0 y 10 ubicándose en los distintos niveles, de acuerdo al puntaje alcanzado, como lo indica el baremo del cuestionario de capacitación en la tabla.

Tabla 5

*Baremo de cuestionario de capacitación*

Nivel	Nivel de Dimensión Participación	Nivel de dimensión Logro alcanzado	Nivel de capacitación
Bajo	0 -3	0 -3	0 -6
Medio	4 -7	4 -7	7 -13
Alto	8 -10	8 -10	14 -20

## Validez y confiabilidad del cuestionario de capacitación.

La validación del cuestionario de capacitación se realizó mediante juicio de expertos, que valida la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, se obtuvo la opinión de suficiencia y aplicabilidad al 100%, el certificado de validación se encuentra en el apéndice.

La confiabilidad del cuestionario de capacitación se halló mediante la aplicación de la prueba piloto, está se aplicó a un grupo de veinte trabajadores administrativos de una oficina descentralizada del Instituto Peruano del Deporte, este grupo es diferente de la muestra. Dado que el cuestionario es de respuestas dicotómicas, para la confiabilidad del instrumento se usó el análisis de confiabilidad de Kuder Richardson 20; obteniéndose un coeficiente 0.84, que significa confiabilidad alta según (Hernández et al., 2014, p. 302), el resultado de la aplicación en el programa Excel se encuentra en el apéndice. Esto hace al cuestionario de capacitación válido y confiable.

**Instrumento para medir clima laboral**

## Ficha técnica

Nombre de la Prueba	:	Cuestionario de clima laboral
Autor	:	Gladys Calixto
Administración	:	Individual o Colectiva
Duración	:	Aproximadamente 15 minutos.
Nivel de Aplicación	:	A partir de los 18 años
Significación	:	Cuatro dimensiones. Treinta indicadores y treinta ítems. 7 ítems en cada una de las tres primeras



dimensiones y 9 ítems en la dimensión 4.

Finalidad : Determinar la existencia o no de un clima laboral favorable

Descripción del cuestionario de clima laboral.

El cuestionario de clima laboral está compuesto por 30 ítems, en 4 dimensiones.

Dimensiones	Ítems
Autorrealización	0 – 7
Involucramiento laboral	8 – 14
Supervisión	15 – 21
Condiciones laborales	22 – 30

El cuestionario de clima laboral consta de treinta ítems, cada uno fue de respuesta dicotómica, es decir, cada ítem presenta dos alternativas SI, NO como respuesta. Cada ítem debe ser marcado con sólo una respuesta

Determinación del nivel de clima laboral.

Se determina el nivel de clima laboral utilizando el siguiente baremo, la tabla.

Tabla 6

*Baremo de cuestionario de clima laboral*

Nivel	Nivel de Dimensión Autorrealización	Nivel de dimensión involucramiento laboral	Nivel de dimensión supervisión	Nivel de dimensión condiciones laborales	Nivel de clima laboral
Bajo	0 -2	0 -2	0 -2	0 -3	0 -10
Medio	3 -5	3 -5	3 -5	4 -6	11 -20
Alto	6 -7	6 -7	6 -7	7 -9	21-30

El nivel de clima laboral fluctúa entre 0 y 30 y cada una de sus dimensiones; autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales, entre 0 y 7 las tres primeras y entre 0 y 9 la cuarta dimensión, ubicándose cada una, en los distintos niveles, de acuerdo al puntaje alcanzado, como lo indica el baremo del cuestionario de clima laboral, en la tabla.6

Validez y confiabilidad del cuestionario de clima laboral.

La validación del cuestionario de clima laboral se realizó mediante juicio de expertos, que valida la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, se obtuvo la opinión de suficiencia y aplicabilidad al 100%, el certificado de validación se encuentra en el apéndice.

La confiabilidad del cuestionario de clima laboral se halló mediante la aplicación de la prueba piloto, esta se aplicó a un grupo de veinte trabajadores administrativos de una oficina descentralizada del Instituto Peruano del Deporte, este grupo es diferente de la muestra. Dado que el cuestionario es de respuestas dicotómicas, para la confiabilidad del instrumento se usó el análisis de confiabilidad de Kuder Richardson 20; obteniéndose un coeficiente 0.88, que significa confiabilidad alta según (Hernández et al., 2014, p. 302), el resultado de la aplicación en el programa Excel se encuentra en el apéndice. Esto hace al cuestionario de clima laboral válido y confiable.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Se aplicó los instrumentos. Se calificó y procesó los cuestionarios. Se ordenó y organizó los resultados en una página Excel para construir la base de datos.

El análisis estadístico fue en SPSS, en los siguientes niveles:

Descriptivo: con estadísticos descriptivos y gráficos de las variables sus dimensiones e ítems respectivos.

Prueba de hipótesis: cada hipótesis es objeto de verificación. Dado el caso se aplica el análisis de regresión logística binomial multivariado para establecer la influencia en términos de probabilidad de ocurrencia del clima laboral en función de la ocurrencia de la comunicación organizacional y de la capacitación.

## **2.9. Consideraciones éticas**

Se tienen consideraciones éticas a lo largo de todos los procesos que involucran el desarrollo del presente estudio. Para el recojo y aplicación de la información teórica, anotando las fuentes debidamente y evitando el plagio. Para el recojo y aplicación de los datos mediante los instrumentos, usando el consentimiento, como un acuerdo entre el encuestador y el encuestado en salvaguarda de su integridad y respeto.

### **III. Resultados**

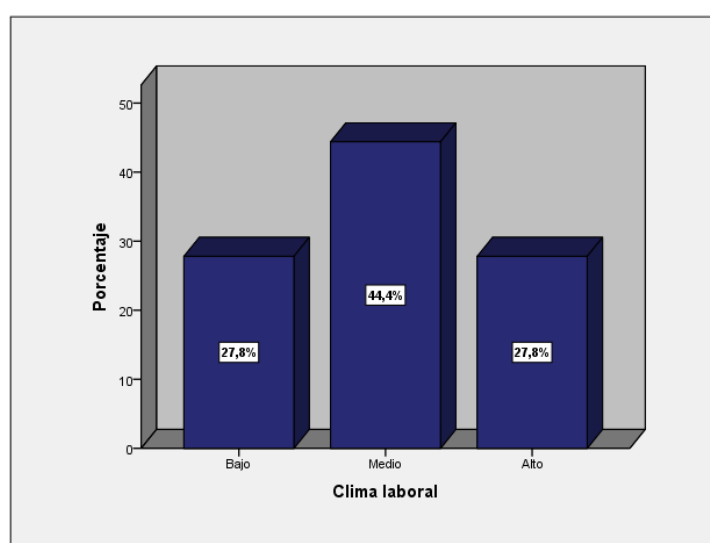
### 3.1. Presentación de resultados

#### Descripción de la variable clima laboral y sus dimensiones.

Tabla 7

*Nivel de clima laboral*

Clima laboral		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	57	27,8	27,8
	Medio	91	44,4	72,2
	Bajo	57	27,8	100,0
	Total	205	100,0	



*Figura 1 Nivel de clima laboral*

En la tabla 7 y en la figura 1 se observa el 44,4% de los trabajadores en el nivel medio del clima laboral, el 27,8% en el nivel alto y el 27,8% en el nivel bajo, el 72,2% se encuentra en el nivel medio y alto de los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte 2016.

En la tabla 8 el ítem con mayor puntaje es el (4) Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, 151 puntos (74%), de la dimensión autorrealización seguido del (8) Se siente comprometido con el éxito del IPD, 140 puntos, (68%) de la dimensión involucramiento laboral. El ítem de menor puntaje es el (30) La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros, 55 puntos, (27%) de la dimensión condiciones laborales, seguido del ítem (16) Se valoran los altos niveles de desempeño, 65 puntos (32%) de la dimensión supervisión.

Tabla 8

*Descripción del clima laboral por ítems*

		Puntos	%
<b>Clima laboral</b>			Si
<b>CLIMA LABORAL</b>			53%
<b>Autorrealización</b>			55%
1.	Existen oportunidades de progreso en el IPD.	111	54%
2.	Los objetivos de trabajo son desafíos motivadores.	117	57%
3.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal.	119	58%
4.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	<b>151</b>	<b>74%</b>
5.	La organización promueve el desarrollo del personal.	91	44%
6.	Se reconocen los logros en el trabajo.	76	37%
7.	El IPD es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	125	61%
<b>Involucramiento laboral</b>			<b>59%</b>
8.	Se siente comprometido con el éxito del IPD.	<b>140</b>	<b>68%</b>
9.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	117	57%
10.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	109	53%
11.	Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.	118	58%
12.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	124	60%
13.	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.	108	53%
14.	Los productos y/o servicios de del IPD son motivos de orgullo del personal.	134	65%
<b>Supervisión</b>			<b>48%</b>
15.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	108	53%
16.	Se valoran los altos niveles de desempeño.	<b>65</b>	<b>32%</b>
17.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por lo logros.	74	36%
18.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	116	57%
19.	En el IPD se afrontan y superan los obstáculos.	128	62%
20.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	120	58%
21.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	86	42%
<b>Condiciones laborales</b>			49%
22.	En el IPD se mejora continuamente los método de trabajo.	84	41%
23.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	128	62%
24.	Existe una buena administración de los recursos.	84	41%
25.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	117	57%
26.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	94	46%
27.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	135	66%
28.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	126	61%
29.	Existe un trato justo en el IPD.	75	37%
30.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	<b>55</b>	<b>27%</b>

Nota: se considera aprobado si se obtiene a lo menos 55%

Respecto a las dimensiones de la variable clima laboral se puede observar en la tabla 8 la dimensión supervisión ha obtenido el menor porcentaje, el 48%, y el mayor porcentaje es para la dimensión involucramiento laboral, el 59%,; en todos los casos es importante resaltar los bajos porcentajes. Toda la prueba ha obtenido el 53% de aciertos, o respuestas positivas.

Tabla 9

*Nivel de autorrealización*

Autorrealización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	51	24,9	24,9
	Medio	94	45,9	70,8
	Bajo	60	29,3	100,0
	Total	205	100,0	

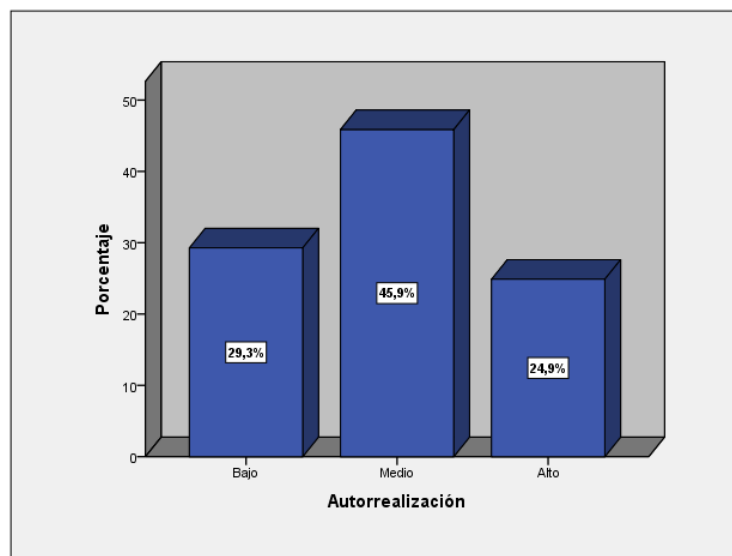


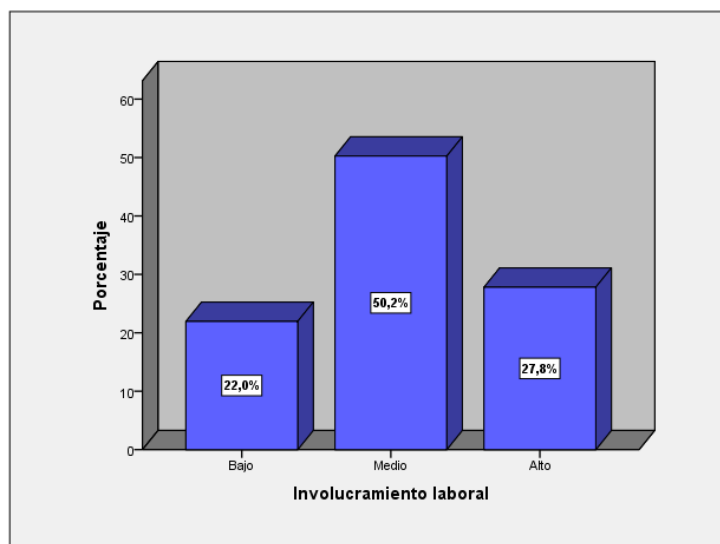
Figura 2 Nivel de autorrealización

La tabla 9 y la figura 2 muestran el 45,9% en el nivel medio, el 29,3% en el nivel bajo y el 24,9% en el nivel alto; el 75,2% se encuentran en el nivel medio y bajo en los trabajadores de la administración del Instituto Peruano del Deporte 2016.

Tabla 10

*Nivel de involucramiento laboral*

Involucramiento laboral		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	57	27,8	27,8
	Medio	103	50,2	78,0
	Bajo	45	22,0	100,0
	Total	205	100,0	



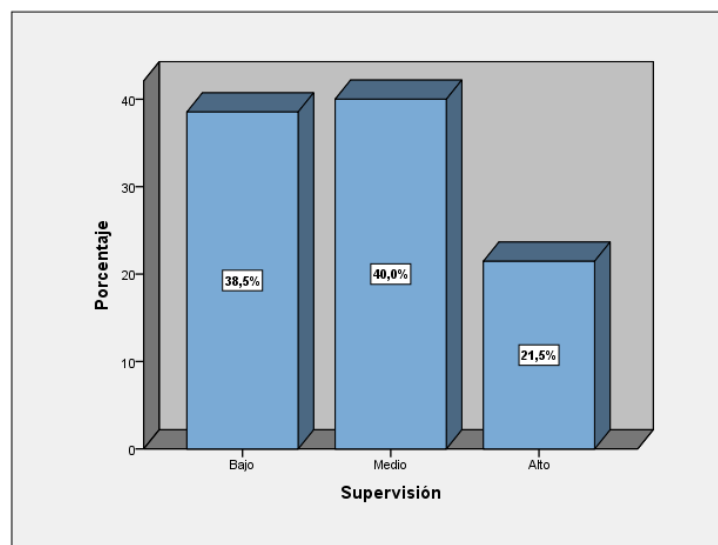
*Figura 3* Nivel de involucramiento laboral

Se puede observar la tabla 10 y la figura 3 el 50,2% en el nivel medio del involucramiento laboral, el 27,8% en el nivel alto y el 22,0% en el nivel bajo, el 78 % de los encuestados se ubican en el nivel promedio y alto en los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte 2016.

Tabla 11

*Nivel de Supervisión*

Supervisión		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	44	21,5	21,5
	Medio	82	40,0	61,5
	Bajo	79	38,5	100,0
	Total	205	100,0	



*Figura 4* Nivel de Supervisión

Respecto a la supervisión en la tabla 11 y figura 4 se observa el 40,0% en el nivel medio, el 38,5% en el nivel bajo; el 21,5% en el nivel alto; el 78,5 en los niveles medio y bajo en los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte 2016.

Tabla 12

*Nivel de condiciones laborales*

Condiciones laborales		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	44	21,5	21,5
	Medio	81	39,5	61,0
	Bajo	80	39,0	100,0
	Total	205	100,0	

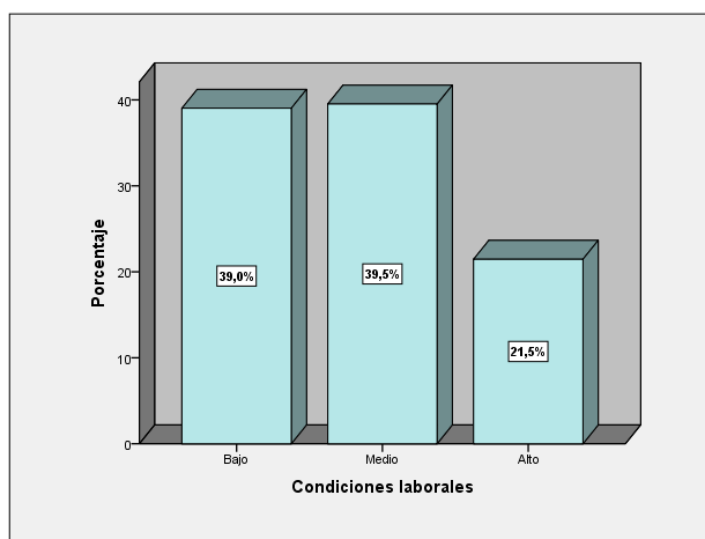


Figura 5 Nivel de condiciones laborales

La tabla 12 y figura 5 el 39,5% en el nivel medio, el 39,0% en el nivel bajo. de las condiciones laborales, el 21,5% en el nivel alto, el 78,5 se encuentran en el nivel alto y bajo en los trabajadores administrativos del IPD.

**Descripción de la variable comunicación organizacional**

Tabla 13

## Nivel de comunicación organizacional

Comunicación organizacional		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	69	33,7	33,7
	Medio	88	42,9	76,6
	Bajo	48	23,4	100,0
	Total	205	100,0	



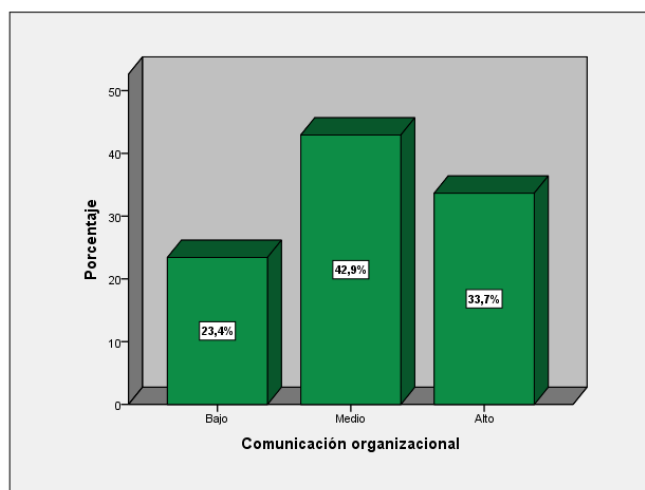


Figura 6 Nivel de comunicación organizacional

La tabla 13 y figura 6 indican el 42,0% de los trabajadores en el nivel medio de la comunicación organizacional, el 33,7% en el nivel alto y el 23,4% en el nivel bajo; el 76,6 % en los niveles medio y alto en los trabajadores administrativos del Instituto Peruano de Deportes 2016.

Tabla 14

*Descripción de la comunicación organizacional por ítem.*

	Puntos	%
<b>Comunicación organizacional</b>		<b>Si</b>
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		<b>53%</b>
<b>Acceso</b>		<b>48%</b>
1. Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo.	112	55%
2. Las comunicaciones llegan en el momento adecuado.	89	43%
3. En mi oficina la información fluye adecuadamente.	88	43%
4. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.	134	65%
5. Existen suficientes canales de comunicación.	106	52%
6. Existe una bien conocida definición de los valores del IPD.	126	61%
7. Se conocen los avances en otras áreas de la institución.	<b>63</b>	<b>31%</b>
8. Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD.	<b>63</b>	<b>31%</b>
<b>Promoción</b>		<b>58%</b>
9. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	132	64%
10. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	108	53%
11. La interacción con personas de menor jerarquía es clara.	139	68%
12. El IPD promueve la adecuada comunicación interna.	73	36%
13. El IPD fomenta una adecuada comunicación externa.	79	39%
14. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	113	55%
15. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión del IPD.	131	64%
16. Hay una clara definición de visión del IPD.	127	62%
17. Se conoce la misión del IPD.	<b>165</b>	<b>80%</b>
18. Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores.	<b>144</b>	<b>70%</b>
19. Los usuarios del IPD conocen las funciones de la institución.	104	51%
20. El IPD difunde los servicios que otorga.	122	60%

Nota: se considera aprobado si se obtiene al menos 55%

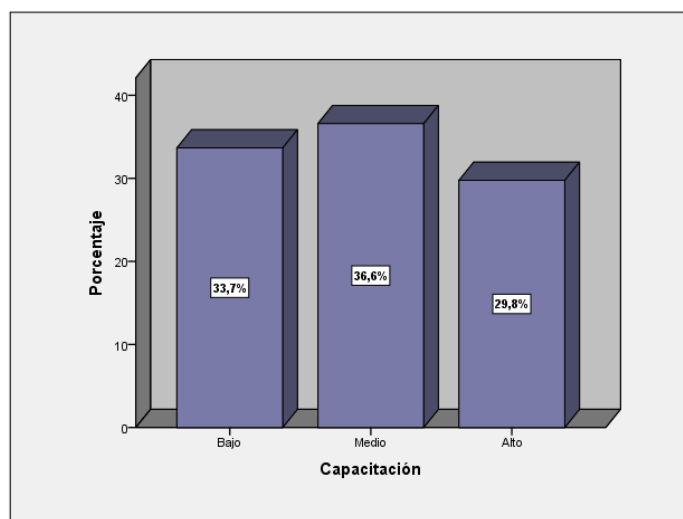
Respecto de la variable comunicación organizacional, en la tabla 14 el ítem con mayor puntaje es el (17) Se conoce la misión del IPD, 165 puntos (80%), de la dimensión promoción de la comunicación, seguido del (18) Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores., 144 puntos (70%) de la dimensión promoción de la comunicación. El ítem de menor puntaje es el (7) Se conocen los avances en otras áreas de la institución 63 puntos (31%) de la dimensión acceso a la comunicación, seguido del ítem (8) Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD, 63 puntos (31%) de la dimensión acceso a la comunicación. La dimensión acceso obtuvo el 48% y la dimensión promoción 58%, la prueba completa obtuvo el 53% de respuestas positivas.

### Descripción de la variable capacitación

Tabla 15

#### *Nivel de capacitación*

Capacitación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	61	29,8	29,8
	Bajo	69	33,7	63,4
	Medio	75	36,6	100,0
	Total	205	100,0	



*Figura 7 Nivel de capacitación*

De acuerdo a la tabla 15 y la figura 7 el 36,6% de los trabajadores se encuentran en el nivel medio de la capacitación, el 33,7% en el nivel bajo y el

29,8% en el nivel alto; el 70,3% se encuentran en los niveles bajo y medio en los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del deporte 2016.

Tabla 16

*Descripción de la capacitación por ítem.*

<b>Capacitación</b>	Puntos	% Si
<b>CAPACITACIÓN</b>		48%
<b>Participación</b>		45%
1. Existe un centro de capacitación en el IPD.	99	48%
2. Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos.	<b>72</b>	<b>35%</b>
3. Los objetivos de la capacitación fueron logrados.	84	41%
4. La capacitación se desarrolla en vinculación con otras organizaciones.	102	50%
5. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	82	40%
6. Los contenidos de la capacitación interna mejora las prácticas laborales.	111	54%
7. Las expectativas de los cursos digitados fueron cubiertas.	84	41%
8. Es favorecido con la capacitación el nivel jerárquico.	98	48%
9. Es favorecido con la capacitación el nivel técnico.	86	42%
10. Participas en las capacitaciones.	105	51%
<b>Logro alcanzado</b>		52%
11. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	<b>77</b>	<b>38%</b>
12. Existe capacitación técnica.	120	59%
13. Existe capacitación profesional.	114	56%
14. El IPD tiene capacitación virtual.	105	51%
15. Se realiza capacitación en servicio en el IPD.	97	47%
16. Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones.	<b>125</b>	<b>61%</b>
17. Se transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo.	99	48%
18. La capacitación ha cubierto sus expectativas.	99	48%
19. Las capacitaciones desarrollan la profesión.	104	51%
20. Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo.	<b>129</b>	<b>63%</b>

Nota: se considera aprobado si se obtiene al menos 55%

Respecto de la variable capacitación, en la tabla 16 el ítem con mayor puntaje es el (20) Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo, 129 puntos (63%) de la dimensión logro alcanzado en la capacitación, seguido del (16) Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones, 125 puntos (61%) de la dimensión logro alcanzado en la capacitación. El ítem de menor puntaje es el (2) Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos, 72 puntos (35%) de la dimensión participación en la capacitación, seguido del ítem (11) Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo, 77 puntos (38%) de la dimensión participación en la capacitación en los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte 2016. La dimensión participación obtuvo el 45% y la dimensión logro alcanzado el 52%, la prueba completa obtuvo el 48%.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

Las hipótesis de la investigación fueron formuladas en términos de influencia, por ello, para probarlas se aplicó el análisis de regresión logística binomial multivariada, dado que las variables se definieron como cualitativas dicotómicas, este análisis trata de probar un modelo de predicción de probabilidad de ocurrencia de una variable dicotómica categórica, ubicada como la variable dependiente, conociendo las variables independientes. En este caso la variable dependiente el clima laboral y variables independientes la comunicación organizacional y la capacitación. Esta parte del informe de investigación permite conocer el comportamiento de los datos mediante dos aspectos: (1) La verificación de los supuestos para la aplicación efectiva del modelo de regresión logística binomial multivariante y (2) La contrastación de las hipótesis mediante los resultados obtenidos del modelo en la aplicación del programa SPSS.

#### Verificación de supuestos

Tabla 17

##### *Supuesto de independencia de errores prueba de Durbin – Watson*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,618 <sup>a</sup>	,382	,376	,395	2,074

a. Variables predictoras: (Constante), Comunicación organizacional, Capacitación.

b. Variable dependiente: Clima laboral

La prueba de Durbin y Watson, tabla 17, indica que se cumple el supuesto de independencia de errores para la construcción del modelo, dado que el estadístico se encuentra entre  $1 < 2,074 < 3$  (el valor debe estar entre 1 y 3) este requisito se cumplió, por lo tanto la construcción del modelo de regresión logística binomial multivariante procede con buenos resultados.

Tabla 18

##### *Supuesto de no co-linealidad prueba factor de varianza inflada FIV*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,117	,048		2,441	,016		
	Comunicación organizacional	,345	,068	,328	5,050	,000	,724	1,380
	Capacitación	,378	,065	,379	5,841	,000	,724	1,380

a. Variable dependiente: Clima laboral

La prueba FIV, en la tabla 18, indica que no hay multicolinealidad entre las variables estudiadas,  $FIV = 1.380 < 10$ , (el valor FIV debe ser menor que 10) por lo tanto la construcción del modelo logístico binario multivariado procede con buenos resultados.

### Contrastación de hipótesis

#### Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización

H<sub>0</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la autorrealización no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H<sub>1</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la autorrealización se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016

Tabla 19

*Bondad de ajuste comunicación, capacitación y autorrealización.*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	24,613	1	,000
	Bloque	24,613	1	,000
	Modelo	58,363	2	,000

En la tabla 19, la significancia estadística (Sig.) indica existe un buen ajuste entre las variables, es decir, hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la autorrealización, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 58,363,  $gl=2$ ,  $p = .000 < .001$ . El modelo construido tiene una buena predicción de la variable dependiente, autorrealización.

Tabla 20

*Variación de autorrealización por comunicación y capacitación.*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	219,112 <sup>a</sup>	,248	,334

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 20, indica que el modelo propuesto explica el 33.4% (de 0.334) de la varianza de la autorrealización por las dos variables independientes, comunicación organizacional y capacitación.

Tabla 21

*Pronóstico de autorrealización por comunicación organizacional y capacitación.*

	Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
		Autorrealización			
		0	1		
Paso 1	Autorrealización	0	66	18	78,6
		1	35	86	71,1
	Porcentaje global				74,1

a. El valor de corte es .500

La tabla 21 indica que hay un 74,1% de probabilidad de acierto en el resultado de la autorrealización cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.

Tabla 22

*Modelo comunicación y capacitación en la autorrealización.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-,990	,371	7,127	1	,008	,372
	Capacitación	-1,768	,366	23,313	1	,000	,171
	Constante	1,687	,268	39,735	1	,000	5,405

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación.

En la tabla 22 el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta la autorrealización como variable dependiente (Y) y a las dos variables independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2) y los valores encontrados.

La expresión logística es:

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-1,687 - (-0,990)X1 - (-1,768)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta H<sub>1</sub> y se cumple la hipótesis específica 1, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte,

2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la autorrealización se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

### **Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral**

Ho: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el involucramiento laboral no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H1: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el involucramiento laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016

Tabla 23

#### *Bondad de ajuste involucramiento laboral y variables independientes*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	13,303	1	,000
	Bloque	13,303	1	,000
	Modelo	30,035	2	,000

En la tabla 23, la significancia estadística indica que hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías del involucramiento laboral, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 30,035,  $gl=2$ ,  $p = .000 < .001$ . El modelo mejora la predicción de la variable dependiente.

Tabla 24

#### *Variación de involucramiento laboral por variables independientes*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	246,691 <sup>a</sup>	,136	,184

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 24, indica que el modelo propuesto explica el 18.4% de la varianza del involucramiento laboral por las dos variables independientes, comunicación organizacional y capacitación.

Tabla 25

*Pronóstico de involucramiento laboral por variables independientes*

		Pronosticado			Porcentaje correcto
		Involucramiento laboral			
Observado		0	1		
Paso 1	Involucramiento laboral	0	38	45	45,8
		1	22	100	82,0
	Porcentaje global				67,3

a. El valor de corte es .500

La tabla 25 indica que hay un 67,3% de probabilidad de acierto en el resultado del involucramiento laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.

Tabla 26

*Modelo comunicación y capacitación en involucramiento laboral.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-,602	,357	2,838	1	,042	,548
	Capacitación	-1,259	,349	12,980	1	,000	,284
	Constante	1,270	,238	28,567	1	,000	3,561

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación.

En la tabla 26 el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta el involucramiento laboral como variable dependiente (Y) y a las dos variables independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2); luego.

La expresión logística es:

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-1,270 - (-0.602)X1 - (-1.259)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta H<sub>1</sub> y se cumple la hipótesis específica 2, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el



involucramiento laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

### **Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión.**

H<sub>0</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la supervisión no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H<sub>1</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la supervisión se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

Tabla 27

*Bondad de ajuste de supervisión por comunicación organizacional y capacitación.*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	40,877	1	,000
	Bloque	40,877	1	,000
	Modelo	109,537	2	,000

En la tabla 27, la significancia estadística indica que hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la supervisión, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 109,537,  $gl=2$ ,  $p = .000 < .001$ . El modelo mejora la predicción de la variable dependiente.

Tabla 28

*Variación de supervisión por comunicación organizacional y la capacitación.*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	174,649 <sup>a</sup>	,414	,552

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 28, indica que el modelo propuesto explica el 55.2% de la varianza de la supervisión por las dos variables independientes, comunicación organizacional y capacitación.

Tabla 29

*Pronóstico de supervisión por la comunicación organizacional y capacitación.*

Observado		Pronosticado		
		Supervisión		Porcentaje correcto
		0	1	
Paso 1	Supervisión 0	89	14	86,4
	1	22	80	78,4
Porcentaje global				82,4

a. El valor de corte es .500

La tabla 29, indica que hay un 82,4% de probabilidad de acierto en el resultado de la supervisión cuando se conocen los valores de las variables independientes, comunicación organizacional y la capacitación.

En la tabla 30, el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta la supervisión como variable dependiente (Y) y a las dos variables independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2) y los valores encontrados.

Tabla 30

*Modelo comunicación organizacional y capacitación en la supervisión.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-2,054	,466	19,427	1	,000	,128
	Capacitación	-2,364	,387	37,366	1	,000	,094
	Constante	1,727	,274	39,674	1	,000	5,625

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación

La expresión logística es:

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-1,727 - (-2,054)X1 - (-2,364)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta H<sub>1</sub> y se cumple la hipótesis específica 3, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la supervisión se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación

en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

### **Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales.**

H<sub>0</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en las condiciones laborales no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H<sub>1</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en las condiciones laborales se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016

Tabla 31

*Bondad de ajuste condiciones laborales comunicación y capacitación.*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	8,248	1	,004
	Bloque	8,248	1	,004
	Modelo	60,132	2	,000

En la tabla 31, la significancia estadística indica que hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de las condiciones laborales, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 60,132, gl=2,  $p = .000 < .001$ . El modelo mejora la predicción de la variable dependiente.

Tabla 32

*Variación de condiciones laborales por comunicación y capacitación.*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	221,472 <sup>a</sup>	,254	,340

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 32, indica que el modelo propuesto explica el 34.0% de la varianza de las condiciones laborales por las dos variables independientes, comunicación organizacional y capacitación.

Tabla 33

*Pronóstico de condiciones laborales por variables independientes.*

Observado		Pronosticado			
		Condiciones laborales		Porcentaje correcto	
		0	1		
Paso 1	Condiciones laborales	0	83	31	72,8
		1	28	63	69,2
	Porcentaje global				71,2

a. El valor de corte es .500

La tabla 33 indica que hay un 71,2% de probabilidad de acierto en el resultado de las condiciones laborales cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.

Tabla 34

*Modelo comunicación y capacitación en las condiciones laborales.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-2,026	,445	20,700	1	,000	,132
	Capacitación	-1,014	,352	8,272	1	,004	,363
	Constante	,794	,217	13,443	1	,000	2,213

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación

En la tabla 34, el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta las condiciones laborales como variable dependiente (Y) y a las dos variables independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2) y los valores encontrados.

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-0,794 - (-2,026)X1 - (-1,014)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta  $H_1$  y se cumple la hipótesis específica 4, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en las condiciones laborales se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

## Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral

H<sub>0</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H<sub>1</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

Tabla 35

*Bondad de ajuste de comunicación, capacitación en clima laboral.*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	26,405	1	,000
	Bloque	26,405	1	,000
	Modelo	86,794	2	,000

En la tabla 35 la significancia estadística indica que hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías del clima laboral, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 86,794, gl=2,  $p = .000 < .001$ . El modelo mejora la predicción de la variable dependiente.

Tabla 36

*Variación del clima laboral por las variables independientes*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	196,298 <sup>a</sup>	,345	,461

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 36, indica que el modelo propuesto explica el 46.1% de la varianza del clima laboral por las dos variables independientes.

Tabla 37

*Pronóstico clima laboral con las variables comunicación organizacional y capacitación.*

		Pronosticado			Porcentaje correcto
		Clima laboral			
Observado		0	1		
Paso 1	Clima laboral	0	81	14	85,3
		1	30	80	72,7
Porcentaje global					78,5

a. El valor de corte es .500

La tabla 37 indica que hay un 78,5% de probabilidad de acierto en el resultado del clima laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.

Tabla 38

*Modelo comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-1,802	,408	19,509	1	,000	,165
	Capacitación	-1,860	,368	25,549	1	,000	,156
	Constante	1,685	,268	39,546	1	,000	5,392

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación.

En la tabla 38, el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta al clima laboral como variable dependiente (Y) y las independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2) y los valores encontrados.

La expresión logística es:

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-1,685 - (-1,802)X1 - (-1,860)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta H<sub>1</sub> y se cumple la hipótesis general, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

## **IV. Discusión**

## Discusión

La recopilación de datos se realizó por encuestas mediante, sendos cuestionarios de cada una de las tres variables de estudio, comunicación organizacional, capacitación y clima laboral, aplicados al personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016, se tuvo el permiso de las autoridades respectivas y el consentimiento de los empleados. Quedó registro de esto mediante el documento de autorización y los cuestionarios llenados.

Según Palma (2000) la autorrealización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral a favorecer el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, a decir de Palma (2005) a la comunicación organizacional le concierne la coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa y de acuerdo a Agotegaray (2008) la capacitación lleva consigo el desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal; este sentido se probó en la investigación, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016, y se corroboró con la construcción de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la autorrealización por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores con la garantía de poder ser extendido a la población. Existen hallazgos similares en Baños (2011) quien afirma que capacitar en las competencias esenciales y la innovación hacen propicio el desarrollo de los empleados, además de mejorar la competitividad y Alvarado (2007) quien afirma: comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización.

Para Nosnik (2010) la comunicación organizacional permite alinear la misión de la organización con las respectivas acciones de los empleados, según Gore (1996) la capacitación es también un elemento de control de aprendizajes para direccionar e involucrar al trabajador y a decir de Palma (2000) el involucramiento laboral es la identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; en este tema esta investigación encontró que existe influencia de la comunicación organizacional y



la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016, y se verificó con el análisis de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el involucramiento laboral por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación, resultados que pueden ser extendidos a la población. Similar hallazgo se obtuvo en Peláez (2010) la comunicación adecuada y la capacitación pertinente conducen a la satisfacción del trabajador lo que redundará en un sentido fuerte de pertenencia valores colectivos

Roger y Agarwala (1980) opinaron que la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación, Agotegaray (1996) mencionó que la capacitación es potencialmente un agente de cambio y productividad que permite adecuar las estrategias a las necesidades de la organización y según Palma (2000) la supervisión implica apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario; lo que lleva a la afirmación de esta investigación, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016 y se verificó con la construcción de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la supervisión por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores, resultados que pueden ser extendidos a la población. Además Palma (2000) halló que es necesario un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar las orientaciones y ayudas en las tareas que permitan optimizar el rendimiento.

Roger y Agarwala (1980) afirmó que el ámbito de las organizaciones está determinado por la técnica de la comunicación, Agotegaray (1996) afirmó que es la capacitación importante para interpretar las necesidades del contexto y resolverlas en la estructura de la organización creando condiciones laborales favorables y Palma (2000) afirma que creer en condiciones laborales favorables es el reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales,

económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas; se llega a lo se afirma en esta investigación, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se verificó con el análisis de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en las condiciones laborales por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores, resultados que pueden ser extendidos a la población. Similar hallazgo obtuvo Arias & Arias (2014) quien concluyó en la necesidad del reconocimiento público y económico como condición laboral necesaria para el éxito de la gestión en la organización.

En la teoría clásica Fayol afirmó la necesidad de una comunicación horizontal pre autorizada como puente entre una misma unidad de mando para una elevada coordinación que según Alvarado (2007) lleva a la institución a la adecuada dirección y al éxito institucional, Correa (2013) señaló que tanto la experiencia como la capacitación constituyen el desarrollo ocupacional del trabajador, de acuerdo a Palma (2007) el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, esta investigación ha concluido que existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se analizó con el análisis de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores, resultados que pueden ser extendidos a la población. A similares hallazgos han llegado Arias & Arias (2014) quienes afirmaron que la relación entre trabajo en equipo entrenado en capacitación y clima laboral es 0.723, Quispe (2014) señaló que existe una correlación de 0.809 entre el clima laboral y la imagen institucional dada por la comunicación, Bustamante (2013) indicó que existe correlación entre comunicación, y clima laboral, Aburto (2011) existe correlación de 0.897 entre comunicación y el clima laboral.

## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

1. Se determinó, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el 33.4% de la varianza de la autorrealización es dado por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 74,1 % de probabilidad de acierto en el resultado de la autorrealización cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación; siendo la constante = 1,687, el coeficiente de la comunicación organizacional = -0.990 y el coeficiente de la capacitación = -1.768; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la autorrealización se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis específica 1.
2. Se determinó, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el 18.4% de la varianza del involucramiento laboral es dado por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 67,3% de probabilidad de acierto en el resultado del involucramiento laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.; siendo la constante = 1,270, el coeficiente de la comunicación organizacional = -0602 y el coeficiente de la capacitación = -1,259; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el involucramiento laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis específica 2.

3. Se determinó existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el 52.2% de la varianza de la supervisión es dada por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 82,4% de probabilidad de acierto en el resultado del involucramiento laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.; siendo la constante = 1,727, el coeficiente de la comunicación organizacional = -2,054 y el coeficiente de la capacitación = -2,364; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en la supervisión se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis específica 3.
4. Se determinó existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el 34,0% de la varianza de las condiciones laborales es dada por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 71,2% de probabilidad de acierto en el resultado de las condiciones laborales cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.; siendo la constante = 0,794, el coeficiente de la comunicación organizacional = -2,026 y el coeficiente de la capacitación = -1,014; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en las condiciones laborales se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis específica 4.
5. Se determinó existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el modelo de regresión logística binomial multivariante tiene: bondad de ajuste con significancia  $p = 0.000 < 0.001$ , el

46,1% de la varianza del clima laboral es dada por la comunicación organizacional y la capacitación, y con el 78,5% de probabilidad de acierto en el resultado del clima laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.; siendo la constante = 1,685, el coeficiente de la comunicación organizacional = -1,802 y el coeficiente de la capacitación = -1,860; es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis general.

6. Se determinó que los ítems con menor número de respuestas verdaderas son: (1) en el cuestionario de comunicación organizacional: el ítem 7 Se conocen los avances en otras áreas de la institución, y el ítem 8 Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD, ambos con el 31% de respuestas verdaderas; (2) en el cuestionario de capacitación: el ítem 2 Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos con el 35% de respuestas verdaderas; (3) en el cuestionario de clima laboral: el ítem 30 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros con el 27 % de respuestas verdaderas. En cuanto a los ítems con mayor puntaje verdadero: (1) en el cuestionario de comunicación organizacional: el ítem 17 Se conoce la misión del IPD, con el 80% de respuestas verdaderas; (2) en el cuestionario de capacitación, el ítem 20 Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo, con el 63% de respuestas verdaderas; (3) en el cuestionario de clima laboral: el ítem 4 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante con el 74% de respuestas verdaderas.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

1. A las autoridades del IPD, se recomienda que se incremente los niveles de comunicación organizacional y de capacitación para así incrementar la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; el tema debería estar dirigido hacia el reconocimiento de los logros en el trabajo especialmente en los aspectos económico y social ya que los trabajadores afirman que a la fecha cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Se ha venido trabajando algo en ello pero la cantidad de labor es insuficiente, los niveles de comunicación deben de tornarse eficientes, para lograr una adecuada comunicación efectiva, el déficit de capacitación debe ser cubierto ya que existe un saldo histórico contra el cual se debe trabajar. Se debe moldear al colaborador para una adecuada labor de servicio a la comunidad y al deportista en particular, los niveles de comunicación organizacional y de capacitación deben generar la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016, y como sabemos la autorrealización en un colaborador institucional redundante en su labor diaria entonces se debe cautelar que éstas se lleven a cabo y al hacerlo se hagan en la cantidad y calidad necesaria.
2. A las autoridades del IPD. Respecto del involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016 la recomendación está orientada a las tareas específicas en la oficina sus niveles deberán elevarse con miras al bienestar del usuario, prestar servicio es una labor difícil sobre todo al tratarse de una situación que corresponde a la educación y la cultura situaciones un tanto abstractas, y de acción visibles luego de una etapa de maduración. El colaborador no visualiza inmediatamente el resultado de su labor en el contexto del resultado de la labor del IPD, por lo que resulta relativamente difícil involucrarse, pero es posible dado que el colaborador afirma sentirse comprometido con el éxito del Instituto Peruano del Deporte.
3. A las autoridades del IPD. Se recomienda incrementar y mejorar los niveles de supervisión, dejando las técnicas de supervisión de personal tradicionales y cambiándolas por unas más modernas acordes con los



tiempos actuales, especialmente a la valoración de los niveles de desempeño en la tarea, se debe realizar a nivel de retroalimentación, dejando de lado las situaciones sancionadoras como primera opción. Se debe accionar reconociendo siempre el gran valor del recurso humano conociendo que el colaborador afirma que en el Instituto Peruano del Deporte se afrontan y superan los obstáculos.

4. A las autoridades del IPD. Se sugiere, en base al reconocimiento y valoración de los niveles de desempeño en la tarea establecer el reconocimiento económico, el colaborador afirma que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos, luego, su experiencia está en que eso es así luego podría ser más sencillo mantener una concordancia entre todos estos aspectos.
5. A las autoridades del IPD. Se recomienda en comunicación organizacional, dar a conocer los avances en otras áreas, estableciendo una competitividad y asegurarse que esta información llegue a cada trabajador, entendiendo que ya se conoce la misión del IPD, como lo afirman los colaboradores. En capacitación existe una disposición para aplicar conocimientos en el trabajo, por lo tanto el conocimiento de los objetivos deberán quedar claramente establecidos con la participación y conocimiento de todos mediante procedimientos factibles. Respecto al clima existe una clara disposición al sentir que las actividades laborales son una tarea estimulante, luego, es aconsejable incidir en que el aspecto económico remunerativo este de acuerdo al desempeño y logros en el Instituto Peruano del Deporte 2016.

## **VII. Referencias**

## Referencias

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Tesis de doctoral. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México D. F. doi: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Agotegaray, M. (2008). *Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la capacitación* [en línea]. Tesis de Doctorado en Administración, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/capital-social-organizaciones-generacion-capacitacion.pdf>.
- Alvarado, A. (2007). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del instituto tecnológico de los Mochis*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. México. Doi: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13882.pdf>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 1ª Edición. Buenos Aires: Granica.
- Angulo, A. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. España. Doi: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4068/1/TESIS393-131203.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad de Coruña. Coruña, España. Doi: <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Arias W, Arias G. (2014) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo* 16 [51]: 185-191
- Baños V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial*. Tesis doctoral. Universidad

Autónoma de Madrid. España.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670\\_ba%C3%B1os\\_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1)

- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. ICFES. Bogotá.
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*. Vol. 3, nº 1, pp. 35-49.
- Correa, L. (2013). *Evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto Rico*. Nova Southeastern University. Puerto Rico. Doi: <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/lmcorrea/index.pdf>
- Davis, K. y Newstron, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Ferrer, E. (2002). *Publicidad y Comunicación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Universidad de Castilla-La Mancha. Tesis doctoral. Toledo, España. doi: [http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis\\_MartaGarciaTascopdf](http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascopdf)
- García, I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo* (tesis doctoral), Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de: <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>.

- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de co-municación*. España: Netbiblo.
- Gilliam, M. (2000) *La percepción del valor Retail Merchandiser* 40(5). 21-23.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España. Doi: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Gómez, M. (2012). *Auditoría de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México*". Tesis doctoral. Universidad Santiago de Compostela. España. Doi: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13882.pdf>
- Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrero, J. y García, G. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Revista Icono* 14, 8:2, 182-202. ISSN 1697-8293. Madrid, España. Doi: <file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Dialnet/EINecesarioProtocoloEnLaComunicacionOrganizacional-3301703.pdf>
- Instituto Peruano del Deporte (2004) Versión actualizada del reglamento de organización y funciones del instituto Peruano del Deporte. Decreto Supremo 017 – 2004 – PCM. Publicado en el Peuano el 3 de Marzo de 2004.
- Myers, S. (2001). "Training's New Role in Learning Organizations". *Innovations in Education and Teaching International*. Taylor & Francis Ltd. Disponible en: <http://www.tandf.co.uk/journals>
- Nosnik, A. (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. México.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. Es-paña: Netbiblo.
- Nosnik, A. (2003) Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico. *Razón y Palabra* No. 34. Consultado en agosto 20, 2008. Doi: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>

- Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades universitarias. Perú. *Revista de Investigación en Psicología*. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM doi: <https://es.scribd.com/doc/225712653/Cuestionario-Tesis-Clima-Laboral-Sonia-Palma-Carrillo>
- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público "Juan Velasco Alvarado año 2013*. Tesis doctoral. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Rogers, E. y Agarwala S. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. McGraw-Hill, México, D.F.
- Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires : Argentina [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_documento/rutty.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_documento/rutty.pdf)
- Sáenz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de Empresa, Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.
- Silcedo A. (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Grupo Noriega Editores
- Tunéz, M. (2012) *La Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social.
- Varón, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. España: Netbiblo.

## **ÁPENDICES**

**Apéndice A: Matriz de consistencia**  
**Comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES			
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?</p> <p><b>Problema específico 4</b> ¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Determinar la influencia de la comunicación organizacional, la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 4</b> Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 1</b> Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la autorrealización del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el involucramiento laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en la supervisión del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 4</b> Existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en las condiciones laborales del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.</p>	<b>Variable dependiente: Clima laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Nivel Rango</b>
			Autorrealización	Oportunidades de progreso	1	Bajo
				Objetivos de trabajo son motivadores	2	0 – 2
				Actividades para desarrollo personal	3	Medio
Actividades laborales estimulantes	4	3 – 5				
Desarrollo del personal	5	Alto				
Reconocen logros en el trabajo	6	6 – 7				
Opción de calidad de vida laboral	7					
Involucramiento laboral	Compromiso con el éxito	8	Bajo			
	Cooperan entre trabajadores	9	0 – 2			
	Participación en definir objetivos y acciones	10	Medio			
	Oportunidad de decisiones en las tareas	11	3 – 5			
	Equipo de trabajo bien integrado	12	Alto			
	Mejoramiento de las cosas cada día	13	6 – 7			
	Los productos y/o servicios motivos de orgullo	14				
Supervisión	Evaluación para mejorar la tarea	15	Bajo			
	Valoración de los altos niveles de desempeño	16	0 – 2			
	Jefes reconocen logros	17	Medio			
	Sistema de seguimiento y control de actividades	18	3 – 5			
	Afrontan y superan obstáculos	19	Alto			
	Se escucha los planteamientos	20	6 – 7			
	Se promueve ideas creativas o innovadoras	21				
Condiciones laborales	Mejora continua de método de trabajo	22	Bajo			
	Oportunidad de trabajar lo mejor que se puede	23	0 – 3			
	Buena administración de los recursos	24	Medio			
	Normas y procedimientos como guías de trabajo	25	4 – 6			
	Remuneración es atractiva	26	Alto			
	Métodos o planes de trabajo establecidos	27	7 – 9			
	Tecnología que facilita el trabajo	28				
	Trato justo	29				
	Remuneración de acuerdo al desempeño logro	30				



**Variable independiente: Comunicación organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Nivel Rango
Acceso	Información necesaria para cumplir con el trabajo	1	Bajo 0 – 6
	Comunicaciones en el momento adecuado	2	
	Información fluida	3	Medio 7 – 13
	Grupos de trabajo con relación armoniosa	4	
	Suficientes canales de comunicación	5	
	Bien conocida definición de los valores	6	Alto 14 – 20
	Se conocen los avances en otras áreas	7	
	Informaciones llegan a cada trabajador	8	
Promoción	Responsabilidades del puesto definidas	9	
	Interacción con personas de mayor jerarquía	10	
	Interacción con personas de menor jerarquía	11	
	Promueve comunicación interna	12	
	Fomenta una comunicación externa	13	
	Objetivos del trabajo definidos	14	
	Objetivos de trabajo en relación con la visión	15	
	Clara definición de la visión	16	
	Se conoce la misión	17	
	Se difunde la misión entre los trabajadores	18	
	Se conocen las funciones de la institución	19	
	Se difunde los servicios que otorga.	20	

**Variable independiente: Capacitación**

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Nivel Rango
Participación	Centro de capacitación en el IPD	1	Bajo 0 – 6
	Los objetivos de la capacitación	2	
	Los objetivos logrados	3	Medio 7 – 13
	La capacitación y otras organizaciones	4	
	Los jefes promueven la capacitación.	5	
	Los contenidos de la capacitación interna mejora	6	Alto 14 – 20
	Las expectativas del curso fueron cubiertas	7	
	Capacitación el nivel jerárquico	8	
	Capacitación el nivel técnico	9	
	Participas en las capacitaciones	10	
Logro alcanzado	Preparación necesaria para realizar el trabajo	11	
	Existe capacitación técnica	12	
	Existe capacitación profesional	13	
	El IPD tiene capacitación virtual -	14	
	Se realiza capacitación en servicio en el IPD	15	
	Los capacitados mejora los procesos	16	
	Transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo	17	
	La capacitación a cubierto sus expectativas	18	
	Las capacitaciones desarrollan la profesión	19	
	Aplica los nuevos conocimientos en el trabajo.	20	

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p><b>Tipo de investigación</b> Enfoque cuantitativo Descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental Transversal Correlacional causal</p>	<p><b>Población</b> Personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016 Tamaño de población 337</p> <p><b>Muestra</b> Tamaño mediante La fórmula</p> $n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$ <p>Tamaño de muestra 205</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> (1) Cuestionario de comunicación organizacional KR20 .83 (2) Cuestionario de capacitación KR20 .84 (3) Cuestionario de Clima laboral KR20 .88</p>	<p><b>Análisis descriptivo</b> Descripción de la muestra. Descripción de las variables de investigación.</p> <p><b>Prueba de hipótesis.</b> Análisis de correlaciones. Regresión logística binaria multivariante.</p>

## Apéndice B: Certificado de validez de contenido de los instrumentos



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN DEL TRABAJADOR</b>							
1	Existen oportunidades de progreso en el IPD	✓		✓		✓		
2	Los objetivos de trabajo son desafíos motivadores	✓		✓		✓		
3	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal	✓		✓		✓		
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		
5	La organización promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
6	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓		
7	El IPD es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Se siente comprometido con el éxito del IPD	✓		✓		✓		
9	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	✓		✓		✓		
10	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	✓		✓		✓		
11	S tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad	✓		✓		✓		
12	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	✓		✓		✓		
13	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
14	Los productos y/o servicios de del IPD son motivos de orgullo del personal	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	✓		✓		✓		
16	Se valoran los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por lo logros	✓		✓		✓		
18	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	✓		✓		✓		
19	En el IPD se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
20	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	✓		✓		✓		
21	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONDICIONES LABORALES		Si	No	Si	No	Si	No
22	En el IPD se mejora continuamente los métodos de trabajo	✓		✓		✓	
23	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	✓		✓		✓	
24	Existe una buena administración de los recursos	✓		✓		✓	
25	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	✓		✓		✓	
26	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	✓		✓		✓	
27	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓	
28	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	✓		✓		✓	
29	Existe un trato justo en el IPD	✓		✓		✓	
30	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ MARTINEZ LOPEZ KOWIA A. DNI: 09080239

Especialidad del validador: Dr. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de Set del 2016  
  
 Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN DEL TRABAJADOR</b>								
1	Existen oportunidades de progreso en el IPD	✓		✓		✓		
2	Los objetivos de trabajo son desafíos motivadores	✓		✓		✓		
3	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal	✓		✓		✓		
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		
5	La organización promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
6	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓		
7	El IPD es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>								
8	Se siente comprometido con el éxito del IPD	✓		✓		✓		
9	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	✓		✓		✓		
10	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	✓		✓		✓		
11	S tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad	✓		✓		✓		
12	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	✓		✓		✓		
13	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
14	Los productos y/o servicios de del IPD son motivos de orgullo del personal	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN</b>								
15	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	✓		✓		✓		
16	Se valoran los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por lo logros	✓		✓		✓		
18	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	✓		✓		✓		
19	En el IPD se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
20	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	✓		✓		✓		
21	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONDICIONES LABORALES							
		Si	No	Si	No	Si	No
22	En el IPD se mejora continuamente los métodos de trabajo	/		/		/	
23	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	/		/		/	
24	Existe una buena administración de los recursos	/		/		/	
25	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	/		/		/	
26	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	/		/		/	
27	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	/		/		/	
28	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	/		/		/	
29	Existe un trato justo en el IPD	/		/		/	
30	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Morillo Flores Johan    DNI: 10720025

Especialidad del validador: Metodólogo

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



-----

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN DEL TRABAJADOR</b>							
1	Existen oportunidades de progreso en el IPD	✓		✓		✓		
2	Los objetivos de trabajo son desafíos motivadores	✓		✓		✓		
3	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal	✓		✓		✓		
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		
5	La organización promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
6	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓		
7	El IPD es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>							
8	Se siente comprometido con el éxito del IPD	✓		✓		✓		
9	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	✓		✓		✓		
10	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	✓		✓		✓		
11	S tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad	✓		✓		✓		
12	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	✓		✓		✓		
13	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
14	Los productos y/o servicios de del IPD son motivos de orgullo del personal	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN</b>							
15	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	✓		✓		✓		
16	Se valoran los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por lo logros	✓		✓		✓		
18	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	✓		✓		✓		
19	En el IPD se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
20	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	✓		✓		✓		
21	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONDICIONES LABORALES		Si	No	Si	No	Si	No
22	En el IPD se mejora continuamente los métodos de trabajo	✓		✓		✓	
23	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	✓		✓		✓	
24	Existe una buena administración de los recursos	✓		✓		✓	
25	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	✓		✓		✓	
26	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	✓		✓		✓	
27	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓	
28	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	✓		✓		✓	
29	Existe un trato justo en el IPD	✓		✓		✓	
30	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta y aplica criterios de validez.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Méndez Ilizarbe Gloria Susana    DNI: 07059554

Especialidad del validador: Prof. CCNN; Metodólogo; Mg en Gerencia educativa; Dra en Educación

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 09 del 2016



Firma del Experto Informante.





ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ACCESO</b>								
1	Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo	✓		✓		✓		
2	Las comunicaciones llegan en el momento adecuado	✓		✓		✓		
3	En mi oficina la información fluye adecuadamente	✓		✓		✓		
4	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	✓		✓		✓		
5	Existen suficientes canales de comunicación	✓		✓		✓		
6	Existe una bien conocida definición de los valores del IPD	✓		✓		✓		
7	Se conocen los avances en otras áreas de la institución	✓		✓		✓		
8	Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: PROMOCIÓN</b>								
9	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	✓		✓		✓		
10	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	✓		✓		✓		
11	La interacción con personas de menor jerarquía es clara	✓		✓		✓		
12	El IPD promueve la adecuada comunicación interna	✓		✓		✓		
13	El IPD fomenta una adecuada comunicación externa	✓		✓		✓		
14	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	✓		✓		✓		
15	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión del IPD	✓		✓		✓		
16	Hay una clara definición de visión del IPD	✓		✓		✓		
17	Se conoce la misión del IPD	✓		✓		✓		
18	Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores	✓		✓		✓		
19	Los usuarios del IPD conocen las funciones de la institución	✓		✓		✓		
20	El IPD difunde los servicios que otorga	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Ing: MARTINEZ LOPEZ EDWIN ALBERTO   DNI: 09080039

Especialidad del validador: Dr. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de set del 2016

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ACCESO</b>								
1	Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo	/		/		/		
2	Las comunicaciones llegan en el momento adecuado	/		/		/		
3	En mi oficina la información fluye adecuadamente	/		/		/		
4	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	/		/		/		
5	Existen suficientes canales de comunicación	/		/		/		
6	Existe una bien conocida definición de los valores del IPD	/		/		/		
7	Se conocen los avances en otras áreas de la institución	/		/		/		
8	Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: PROMOCIÓN</b>								
9	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	/		/		/		
10	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	/		/		/		
11	La interacción con personas de menor jerarquía es clara	/		/		/		
12	El IPD promueve la adecuada comunicación interna	/		/		/		
13	El IPD fomenta una adecuada comunicación externa	/		/		/		
14	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	/		/		/		
15	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión del IPD	/		/		/		
16	Hay una clara definición de visión del IPD	/		/		/		
17	Se conoce la misión del IPD	/		/		/		
18	Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores	/		/		/		
19	Los usuarios del IPD conocen las funciones de la institución	/		/		/		
20	El IPD difunde los servicios que otorga	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Morillo Flores John ..... DNI: 10720025 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ACCESO</b>								
1	Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo	/		/		/		
2	Las comunicaciones llegan en el momento adecuado	/		/		/		
3	En mi oficina la información fluye adecuadamente	/		/		/		
4	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	/		/		/		
5	Existen suficientes canales de comunicación	/		/		/		
6	Existe una bien conocida definición de los valores del IPD	/		/		/		
7	Se conocen los avances en otras áreas de la institución	/		/		/		
8	Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: PROMOCIÓN</b>								
9	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	/		/		/		
10	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	/		/		/		
11	La interacción con personas de menor jerarquía es clara	/		/		/		
12	El IPD promueve la adecuada comunicación interna	/		/		/		
13	El IPD fomenta una adecuada comunicación externa	/		/		/		
14	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	/		/		/		
15	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión del IPD	/		/		/		
16	Hay una clara definición de visión del IPD	/		/		/		
17	Se conoce la misión del IPD	/		/		/		
18	Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores	/		/		/		
19	Los usuarios del IPD conocen las funciones de la institución	/		/		/		
20	El IPD difunde los servicios que otorga	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta y aplica criterios de validez.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  / Aplicable después de corregir  / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Méndez Ilizarbe Glirica Susana. DNI: 07059554.

Especialidad del validador: Prof. con N; Metodóloga; Mg en Gerencia educativa; Dra Educativa

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 09 del 2016

Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACITACIÓN**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: PARTICIPACIÓN</b>								
1	Existe un centro de capacitación en el IPD	/		/		/		
2	Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos	/		/		/		
3	Los objetivos de la capacitación fueron logrados	/		/		/		
4	La capacitación se desarrolla en vinculación con otras organizaciones	/		/		/		
5	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	/		/		/		
6	Los contenidos de la capacitación interna mejora las prácticas laborales	/		/		/		
7	Las expectativas del curso fueron cubiertas	/		/		/		
8	Es favorecido con la capacitación el nivel jerárquico	/		/		/		
9	Es favorecido con la capacitación el nivel técnico	/		/		/		
10	Participas en las capacitaciones	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: LOGRO ALCANZADO</b>								
11	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	/		/		/		
12	Existe capacitación técnica	/		/		/		
13	Existe capacitación profesional	/		/		/		
14	El IPD tiene capacitación virtual -	/		/		/		
15	Se realiza capacitación en servicio en el IPD	/		/		/		
16	Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones	/		/		/		
17	Se transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo	/		/		/		
18	La capacitación a cubierto sus expectativas	/		/		/		
19	Las capacitaciones desarrollan la profesión	/		/		/		
20	Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NO HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg. MARTINEZ LOPEZ EDWIN MARTIN DNI: 09080039

Especialidad del validador: DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de set del 2016

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACITACIÓN**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existe un centro de capacitación en el IPD	/		/		/		
2	Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos	/		/		/		
3	Los objetivos de la capacitación fueron logrados	/		/		/		
4	La capacitación se desarrolla en vinculación con otras organizaciones	/		/		/		
5	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	/		/		/		
6	Los contenidos de la capacitación interna mejora las prácticas laborales	/		/		/		
7	Las expectativas del curso fueron cubiertas	/		/		/		
8	Es favorecido con la capacitación el nivel jerárquico	/		/		/		
9	Es favorecido con la capacitación el nivel técnico	/		/		/		
10	Participas en las capacitaciones	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: LOGRO ALCANZADO</b>							
11	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Existe capacitación técnica	/		/		/		
13	Existe capacitación profesional	/		/		/		
14	El IPD tiene capacitación virtual -	/		/		/		
15	Se realiza capacitación en servicio en el IPD	/		/		/		
16	Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones	/		/		/		
17	Se transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo	/		/		/		
18	La capacitación a cubierto sus expectativas	/		/		/		
19	Las capacitaciones desarrollan la profesión	/		/		/		
20	Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Morillo Flores John    DNI: 10720025

Especialidad del validador: Metodólogo

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACITACIÓN**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: PARTICIPACIÓN</b>								
1	Existe un centro de capacitación en el IPD	✓		✓		✓		
2	Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos	✓		✓		✓		
3	Los objetivos de la capacitación fueron logrados	✓		✓		✓		
4	La capacitación se desarrolla en vinculación con otras organizaciones	✓		✓		✓		
5	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	✓		✓		✓		
6	Los contenidos de la capacitación interna mejora las prácticas laborales	✓		✓		✓		
7	Las expectativas del curso fueron cubiertas	✓		✓		✓		
8	Es favorecido con la capacitación el nivel jerárquico	✓		✓		✓		
9	Es favorecido con la capacitación el nivel técnico	✓		✓		✓		
10	Participas en las capacitaciones	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: LOGRO ALCANZADO</b>								
11	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	✓		✓		✓		
12	Existe capacitación técnica	✓		✓		✓		
13	Existe capacitación profesional	✓		✓		✓		
14	El IPD tiene capacitación virtual -	✓		✓		✓		
15	Se realiza capacitación en servicio en el IPD	✓		✓		✓		
16	Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones	✓		✓		✓		
17	Se transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo	✓		✓		✓		
18	La capacitación a cubierto sus expectativas	✓		✓		✓		
19	Las capacitaciones desarrollan la profesión	✓		✓		✓		
20	Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta y aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Méndez Ilizarbe Gloria Susana    DNI: 07059554

Especialidad del validador: Prof. CC.NN; Metodológica; Mg. en Gerencia educativa; Dra. en Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 09 del 2015

  
Firma del Experto Informante.

## Confiabilidad KR20 – Prueba piloto comunicación organizacional

Prueba piloto - Comunicación organizacional																						
num	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20		VARIANZA
1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	16	19.081579
3	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	15	
4	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	
5	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	14	
6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	5	
7	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	12	
8	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	11	
9	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	12	
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	17	
11	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
12	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	10	
13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	18	
14	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	15	
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	10
17	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	13
18	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	13
19	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14
20	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	12
P	0.6	0.7	0.2	0.85	0.4	0.8	0.65	0.4	0.9	0.6	0.65	0.55	0.5	0.8	0.85	0.55	0.7	0.75	0.6	0.9		KR20=0.83
Q	0.5	0.3	0.9	0.15	0.6	0.2	0.35	0.6	0.1	0.4	0.35	0.45	0.5	0.2	0.15	0.45	0.3	0.25	0.4	0.1		
P*Q	0.25	0.21	0.13	0.13	0.24	0.16	0.23	0.24	0.09	0.24	0.23	0.25	0.25	0.16	0.13	0.25	0.21	0.19	0.24	0.09	3.90	

### Confiabilidad KR20 – Prueba piloto capacitación

Prueba piloto - Capacitación																							
num	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20		VARIANZA	
1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	14	19.010526	
2	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18		
3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0		15
4	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	15		
5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
6	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	16		
7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	7		
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	13		
9	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	9		
10	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	12		
11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	17		
12	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		
13	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	11		
14	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18		
15	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13		
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
17	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	11		
18	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	12		
19	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	14		
20	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14		
P	0.75	0.15	0.85	0.45	0.8	0.6	0.45	0.9	0.55	0.65	0.55	0.55	0.8	0.85	0.55	0.75	0.75	0.75	0.9	0.6		KR20 = 0.84	
Q	0.25	0.85	0.15	0.55	0.2	0.4	0.55	0.1	0.45	0.35	0.45	0.45	0.2	0.15	0.45	0.25	0.25	0.25	0.1	0.4			
P*Q	0.19	0.13	0.13	0.25	0.16	0.24	0.25	0.09	0.25	0.23	0.25	0.25	0.16	0.13	0.25	0.19	0.19	0.19	0.09	0.24	3.86		



### Confiabilidad KR20 – Prueba piloto de la variable clima laboral

Prueba piloto - Clima laboral																															VARIANZA		
num	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30			
1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	24	41.207895
2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	20		
3	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	16		
4	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	20		
5	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	18		
6	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	19		
7	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	13		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30		
9	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	14		
10	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27		
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	20		
12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	28	
13	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	15	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30		
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30		
16	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	13	
17	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	14		
18	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	15		
19	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	11		
20	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	14		
P	0.9	0.4	0.5	0.7	0.85	0.7	0.95	0.55	0.6	0.7	0.8	0.65	0.45	0.8	0.6	0.4	0.65	0.65	0.75	0.75	0.55	0.5	0.5	0.75	0.6	0.7	0.75	0.75	0.65	0.45	KR20 = 0.88		
Q	0.1	0.6	0.5	0.3	0.15	0.3	0.05	0.45	0.4	0.3	0.2	0.35	0.55	0.2	0.4	0.6	0.35	0.35	0.25	0.25	0.45	0.5	0.5	0.25	0.4	0.3	0.25	0.25	0.35	0.55			
P*Q	0.09	0.24	0.25	0.21	0.13	0.21	0.05	0.25	0.24	0.21	0.16	0.23	0.25	0.16	0.24	0.24	0.23	0.23	0.19	0.19	0.25	0.25	0.25	0.19	0.24	0.21	0.19	0.19	0.23	0.25	6.25		

## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Edad: .....

Sexo: masculino ( ); femenino ( )

A continuación encontrará proposiciones relacionadas con el trabajo, cada una tiene dos opciones para responder, lea y marque X en la alternativa que refleje su punto de vista.

No hay respuestas buenas ni malas. Se agradece su colaboración.

	<b>Lea y marca X en una sola alternativa</b>	SI	NO
1.	Existen oportunidades de progreso en el IPD.		
2.	Los objetivos de trabajo son desafíos motivadores.		
3.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal.		
4.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.		
5.	La organización promueve el desarrollo del personal.		
6.	Se reconocen los logros en el trabajo.		
7.	El IPD es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.		
8.	Se siente comprometido con el éxito del IPD.		
9.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.		
10.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.		
11.	Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.		
12.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.		
13.	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.		
14.	Los productos y/o servicios de del IPD son motivos de orgullo del personal.		
15.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.		
16.	Se valoran los altos niveles de desempeño.		
17.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por lo logros.		
18.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.		
19.	En el IPD se afrontan y superan los obstáculos.		
20.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.		
21.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.		
22.	En el IPD se mejora continuamente los método de trabajo.		
23.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.		
24.	Existe una buena administración de los recursos.		
25.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.		
26.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.		
27.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.		
28.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.		
29.	Existe un trato justo en el IPD.		
30.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.		

## CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Edad: .....

Sexo: masculino ( ); femenino ( )

A continuación encontrará proposiciones relacionadas con el trabajo, cada una tiene dos opciones para responder, lea y marque X en la alternativa que refleje su punto de vista.

No hay respuestas buenas ni malas.

Se agradece su colaboración.

	<b>Lea usted y marca X en una sola alternativa</b>	SI	NO
1.	Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo.		
2.	Las comunicaciones llegan en el momento adecuado.		
3.	En mi oficina la información fluye adecuadamente.		
4.	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.		
5.	Existen suficientes canales de comunicación.		
6.	Existe una bien conocida definición de los valores del IPD.		
7.	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.		
8.	Las informaciones llegan a cada trabajador del IPD.		
9.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.		
10.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.		
11.	La interacción con personas de menor jerarquía es clara.		
12.	El IPD promueve la adecuada comunicación interna.		
13.	El IPD fomenta una adecuada comunicación externa.		
14.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.		
15.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión del IPD.		
16.	Hay una clara definición de visión del IPD.		
17.	Se conoce la misión del IPD.		
18.	Se difunde la misión del IPD entre los trabajadores.		
19.	Los usuarios del IPD conocen las funciones de la institución.		
20.	El IPD difunde los servicios que otorga.		

## CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN

Edad: .....

Sexo: masculino ( ); femenino ( )

A continuación encontrará proposiciones relacionadas con el trabajo, cada una tiene dos opciones para responder, lea y marque X en la alternativa que refleje su punto de vista.

No hay respuestas buenas ni malas.

Se agradece su colaboración.

	<b>Lea usted y marca X en una sola alternativa</b>	SI	NO
1.	Existe un centro de capacitación en el IPD.		
2.	Los objetivos de la capacitación fueron claramente establecidos.		
3.	Los objetivos de la capacitación fueron logrados.		
4.	La capacitación se desarrolla en vinculación con otras organizaciones.		
5.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.		
6.	Los contenidos de la capacitación interna mejora las prácticas laborales.		
7.	Las expectativas de los cursos digitados fueron cubiertas.		
8.	Es favorecido con la capacitación el nivel jerárquico.		
9.	Es favorecido con la capacitación el nivel técnico.		
10.	Participas en las capacitaciones.		
11.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.		
12.	Existe capacitación técnica.		
13.	Existe capacitación profesional.		
14.	El IPD tiene capacitación virtual.		
15.	Se realiza capacitación en servicio en el IPD.		
16.	Los capacitados mejoran los procesos en el ejercicio de sus funciones.		
17.	Se transfieren los aprendizajes al puesto de trabajo.		
18.	La capacitación ha cubierto sus expectativas.		
19.	Las capacitaciones desarrollan la profesión.		
20.	Es posible aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo.		

## Apéndice E: Autorización para la aplicación de los instrumentos



Lima, 13 de Setiembre del 2016.

Señor:

IVAN PEREYRA VILLANUEVA.  
Director de la Oficina General de Administración del IPD.

Presente.-

De mi especial consideración.

Es grato dirigirme a usted con el fin de expresarle que la suscrita Magister GLADYS CALIXTO VELEZ, identificada con DNI N°06703915, trabajadora nombrada del Instituto Peruano del Deporte, manifiesta a usted que:

Me encuentro realizando los estudios de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad César Vallejos, cursando el último ciclo en el cual se realiza el desarrollo de la Tesis doctoral.

Dado que mi carrera administrativa la he realizado en nuestra institución cumpliendo 30 años de servicio en Agosto del presente año, el tema de estudio de la tesis mencionada es referente al Instituto Peruano del Deporte, el título de la investigación es:

Comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

Por lo manifestado solicito a usted tenga a bien brindarme las facilidades necesarias, para poder realizar la tesis mencionada, con lo siguiente:

- 1.- Proporcionarme el dato del número de colaboradores administrativos de nuestra institución.
- 2.- Permitirme tomar el cuestionario sólo al número de colaboradores de la muestra del personal administrativo, que resulta de calcularla a partir del total de colaboradores administrativos.

Segura de contar con su apoyo, me despido de usted,

Atentamente,

Doctorando Gladys Calixto Velez.



38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
39	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
41	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0
42	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
43	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
44	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
46	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0
47	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1
48	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
49	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
51	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
52	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
53	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
54	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
55	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
56	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
57	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0
58	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
60	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
61	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
62	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
63	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
65	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
66	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
68	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
69	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
70	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
71	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1
72	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
73	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
74	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
75	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
76	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
77	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
78	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
79	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
80	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
81	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1

83	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
84	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
85	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
86	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
87	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
88	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
89	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
90	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
91	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
92	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
93	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
94	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
97	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
98	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0
99	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
100	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
101	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
102	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
103	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
104	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0
105	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
106	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
107	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
108	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
109	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
110	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
112	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
113	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
116	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
117	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
118	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1
119	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
120	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
121	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
122	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
123	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
124	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
125	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
126	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
127	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1







## Capacitación

NUM	Capacitación																			
	Participación										Logro alcanzado									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1
4	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
8	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
11	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
12	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
16	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
17	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
18	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
19	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
20	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
21	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
22	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
24	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
25	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
29	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
30	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1
31	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
32	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
34	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
36	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
39	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1

40	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
41	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1
42	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
43	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1
44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
48	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
49	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
52	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
53	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
55	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
56	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
58	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
60	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
61	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
62	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
63	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
64	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
65	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
66	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
67	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
68	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
69	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
70	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
71	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
72	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
73	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
74	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
75	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
76	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
77	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
78	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
79	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
80	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
81	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
82	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
83	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
84	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1

85	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
86	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
87	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
88	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0
89	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
90	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
91	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
92	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
93	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
94	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
95	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
97	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0
98	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
99	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
100	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
101	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
103	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
104	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0
105	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
106	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
107	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0
108	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0
110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
111	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
112	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
116	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
117	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
118	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
119	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
120	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
121	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
122	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
124	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
125	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0
127	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
129	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1

130	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1
131	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
132	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
134	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
135	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
136	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
139	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
140	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
141	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1
142	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
143	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1
144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
147	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
148	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
149	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
151	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
152	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
153	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
154	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
155	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
156	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
157	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
158	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
159	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
160	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
161	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
162	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
163	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
164	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
165	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
166	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
167	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
168	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
169	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
170	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
171	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
172	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
173	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
174	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0











96	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0		
97	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0		
98	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0		
99	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
100	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1		
101	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
102	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	
104	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
105	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
106	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	
107	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	
108	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	
109	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	
110	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
111	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	
112	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
115	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
116	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	
117	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
118	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
119	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
120	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
121	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
122	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
124	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
125	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0
126	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
127	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
128	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0









## **Comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.**

**Mgtr. Gladys Calixto Velez**

**Dra. Gliria Méndez Ilizarbe**

### **Resumen**

El objetivo fue determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016. La investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, descriptiva explicativa, de diseño no experimental, transeccional, de regresión logística binomial multivariante. La muestra fue probabilística, de muestreo aleatorio de 205 trabajadores administrativos los Cuestionarios de Comunicación Organizacional de Capacitación y de Clima laboral. Con el programa SPSS versión 22. Se concluyó, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Además este resultado se puede extender a la población. Se cumple la hipótesis general.

Palabras claves: comunicación, capacitación, clima, personal, administrativo.

### **Abstract**

The objective of this study is to determine the influence of organizational communication and training in the climate of the work of the administrative staff of the Peruvian Sports Institute, 2016. The research was basic, quantitative approach, explicative descriptive; no experimental design, transactional, binomial multivariate logistic regression. The random sample was 205 administrative workers. The questionnaires were Organizational Communication, Training and

Climate of the Work. Data were analyzed in SPSS version 22 program. The conclusion, the probability of occurrence of the type of response in the climate of the work can be predicted by the response type in organizational communication and training. This result can be extended to the population.

Keywords: communication, training, climate, administrative

## **Introducción**

Hoy en día en todo el mundo se hace relevante el comportamiento de los individuos en las organizaciones por el impacto económico y social que tiene, en todo tipo de instituciones, entre ellas las que brindan servicios, y esto es para brindar su prestación con la calidad requerida. Esto también ocurre en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tiene el gobierno con la sociedad.

La visión del Instituto Peruano del Deporte pretende que la sociedad peruana sea líder a nivel latinoamericano en el Deporte Competitivo y la práctica masiva del deporte. Y su misión es ser el ente Rector del Sistema Deportivo Nacional; promotor, facilitador y articulador del desarrollo del deporte en el país, a través de una organización eficiente con vocación de servicio.

El Instituto Peruano del Deporte, como el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, asume el compromiso de brindar servicios que superen las expectativas de nuestra comunidad deportiva, para ello trabaja sobre la base de 4 Objetivos de Calidad, como bases hacia la alta competencia. Son sus políticas:

- Incrementar la satisfacción de sus clientes.
- Contribuir a la satisfacción de la comunidad deportiva.
- Contar con recursos óptimos (personal, infraestructura y tecnología).
- Optimizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

En este contexto se hace relevante aquellas funciones administrativas que conlleven al cumplimiento de esos objetivos, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación. (Rogers y Agarwala, 1997, p. 6)



De acuerdo a Agotegaray (2008) “La capacitación es potencialmente un agente de cambio y de productividad en tanto permita a las personas interpretar las necesidades del contexto y adecuar la estructura, la cultura y la estrategia a dichas necesidades”. (p. 81). Y García (2006) define “el clima como el concepto que describe el ambiente de trabajo, es una variable organizacional, medida a través de las percepciones de los individuos sobre el centro de trabajo” (p. 50), y estas percepciones inclinan al trabajador a una mejor ejecución de su labor.

Fue el propósito investigar la influencia que existe entre la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del Instituto Peruano del Deporte.

### **Antecedentes del Problema**

Baños (2011) concluyó que existe una fuerte influencia del clima laboral hacia las competencias esenciales, hacia la innovación y hacia los resultados; de no existir un clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar adecuadamente. Aburto (2011) concluye que existe una correlación positiva considerable .897 entre la comunicación de los directivos y el clima organizacional

### **Revisión de la literatura**

Según Gómez (2007) “La comunicación institucional es el conjunto de técnicas y actividades que, en materia de comunicación, realizan las organizaciones” (p. 147) De acuerdo a Herrero y García (2010) “comunicación organizacional son los actos que comunican, trasladan la imagen, el estilo y la responsabilidad social empresarial o corporativa de una organización” (p. 201). Palma (2000) define la comunicación como la “Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (p.10). Esta definición está referida a la eficacia y efectividad de la información, la comunicación es concebida en función del manejo de la información.

La capacitación de acuerdo a (Agotegaray, 2008) es el conjunto de “todos los procesos de formación mediante los cuales las empresas tratan de aumentar o desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal” (p. 74). La capacitación, según (Silcedo, 2006) es “un elemento de superación profesional y mejora de resultados”, (p. 1) resaltando la dimensión individual y la dimensión

empresarial de la capacitación. El objetivo es lograr una modificación en actitudes y comportamientos” (Alles, 2005, p.29).

García (2006) define “el clima como el concepto que describe el ambiente de trabajo, es una variable organizacional, medida a través de las percepciones de los individuos sobre el centro de trabajo” (p. 50). De acuerdo a” Gan y Berbel (2007), clima laboral “es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tiene de su experiencia dentro del sistema organizacional” (p. 171).

### **Problema**

¿Cómo influye la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016?

### **Objetivo general.**

Determinar la influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

### **Método**

La investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, descriptiva explicativa; de diseño no experimental, transeccional, de regresión logística binomial multivariante. La muestra fue probabilística, muestreo aleatorio, conformada por 205 trabajadores administrativos a quienes se les aplicó sendos cuestionarios de comunicación organizacional, capacitación y clima laboral. Los datos se analizaron en el programa SPSS versión 22.

### **Resultados**

Las siguientes tablas presentas resultados:

Tabla 1

Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Instrumentos	Confiabilidad KR20	Validez
Cuestionario comunicación organizacional	.83	Juicio de expertos
Cuestionario de capacitación	.84	Juicio de expertos
Cuestionario de clima laboral	.88	Juicio de expertos

Lo que hace a los tres instrumentos válidos y congiables para el recojo de la información

## **Influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral**

H<sub>0</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral no se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

H<sub>1</sub>: La probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y en capacitación del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016.

Tabla 2

*Bondad de ajuste de comunicación, capacitación en clima laboral.*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	26,405	1	,000
	Bloque	26,405	1	,000
	Modelo	86,794	2	,000

En la tabla 2 la significancia estadística indica que hay una buena predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías del clima laboral, siendo las variables independientes comunicación organizacional y capacitación, dado que Chi cuadrado es 86,794, gl=2, p = .000 < .001.

Tabla 3

*Variación del clima laboral por las variables independientes*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	196,298 <sup>a</sup>	,345	,461

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

R cuadrado de Nagelkerke, en la tabla 3, indica que el modelo propuesto explica el 46.1% de la varianza del clima laboral por las independientes.

Tabla 4

*Pronóstico clima laboral comunicación organizacional y capacitación.*

		Observado	Pronosticado		Porcentaje correcto
			Clima laboral		
		0	1		
Paso 1	Clima laboral	0	81	14	85,3
		1	30	80	72,7
Porcentaje global					78,5

a. El valor de corte es .500

La tabla 4 indica que hay un 78,5% de probabilidad de acierto en el resultado del clima laboral cuando se conocen los valores de la comunicación organizacional y la capacitación.

Tabla 5

*Modelo comunicación organizacional y capacitación en el clima laboral.*

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	Comunicación organizacional	-1,802	,408	19,509	1	,000	,165
	Capacitación	-1,860	,368	25,549	1	,000	,156
	Constante	1,685	,268	39,546	1	,000	5,392

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Capacitación.

En la tabla 5, el modelo de regresión logística binomial multivariado presenta al clima laboral como variable dependiente (Y) y las independientes, comunicación organizacional (X1) y capacitación (X2) y los valores encontrados.

La expresión logística es:

$$P[Y = 1] = \frac{1}{1 + \exp(-1,685 - (-1,802)X1 - (-1,860)X2)}$$

Por lo tanto, se acepta H<sub>1</sub> y se cumple la hipótesis general, es decir, existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se expresa a través del modelo de regresión binomial multivariante, es decir, la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral se puede predecir por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores. Y por la significancia del estadístico Wald este resultado se puede extender a la población.

### Discusión

En la teoría clásica Fayol afirmó la necesidad de una comunicación horizontal pre autorizada como puente entre una misma unidad de mando para una elevada coordinación que según Alvarado (2007) lleva a la institución a la adecuada dirección y al éxito institucional, Correa (2013) señaló que tanto la experiencia como la capacitación constituyen el desarrollo ocupacional del trabajador, de acuerdo a Palma (2007) el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias

sobre la organización, esta investigación ha concluido que existe influencia de la comunicación organizacional y la capacitación en el clima laboral del personal administrativo del Instituto Peruano del Deporte, 2016; y se analizó con el análisis de un modelo de regresión logística binomial multivariante significativo que predice la probabilidad de ocurrencia del tipo de respuesta en el clima laboral por el tipo de respuesta en comunicación organizacional y capacitación en los trabajadores, resultados que pueden ser extendidos a la población. A similares hallazgos han llegado Arias & Arias (2014) quienes afirmaron que la relación entre trabajo en equipo entrenado en capacitación y clima laboral es 0.723, Quispe (2014) señaló que existe una correlación de 0.809 entre el clima laboral y la imagen institucional dada por la comunicación, Bustamante (2013) indicó que existe correlación entre comunicación, y clima laboral, Aburto (2011) existe correlación de 0.897 entre comunicación y el clima laboral.

### Referencias

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Tesis de doctoral. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. México D. F. doi: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Agotegaray, A. (2008). *Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la capacitación* [en línea]. Tesis de Doctorado en Administración, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/capital-social-organizaciones-generacion-capacitacion.pdf>.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 1ª Edición. Buenos Aires: Granica.
- Baños V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España.

- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo* (tesis doctoral), Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de: <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España. Doi: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades universitarias. Perú. *Revista de Investigación en Psicología*. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM doi: <https://es.scribd.com/doc/225712653/Cuestionario-Tesis-Clima-Laboral-Sonia-Palma-Carrillo>
- Rogers, E. y Agarwala A. (1997). *La Comunicación en la Organizaciones*. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Silcedo, A. (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Grupo Noriega Editores