

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

**COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE
LA I.E.E. “CORONEL BOLOGNESI”, DE LA CIUDAD DE TACNA**

TESIS

PRESENTADA POR:

KAREN SILVIA VEGA PINO

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA I.E.E.
"CORONEL BOLOGNESI", DE LA CIUDAD DE TACNA**

Tesis sustentada y aprobada el 18 de mayo del 2026; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE


Dra. Gladys Pilar Limache Arocutipa

SECRETARIO


Dr. Jehovanni Fabricio Velarde Molina

MIEMBRO


Dr. Gregorio Pedro Tejada Monroy

ASESOR


Dr. Gregorio Pedro Tejada Monroy

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Gregorio Pedro TEJADA MONROY, en mi condición de asesor acreditado con RESOLUCION ESCUELA DE POSGRADO N° 14152-2024-ESPG/UNJBG del 21 de junio del 2024, del trabajo de tesis titulado: "COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA I.E.E. "CORONEL BOLOGNESI", DE LA CIUDAD DE TACNA", presentado por la Srta. Karen Silvia VEGA PINO, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 06%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 09 de Octubre 2025

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos


.....
Dr. Gregorio Pedro TEJADA MONROY
DNI N° 00428388



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos


.....
Srta. Karen Silvia VEGA PINO
DNI N° 70421205



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, ha mis amados: Dayan Abigail , José Ricardo y Mariafé, que Cada día que paso a su lado es un regalo que atesoro en mi corazón. Gracias por ser mi mayor inspiración y la razón de cada esfuerzo. Esta tesis es un pequeño tributo a su amor incondicional y a su capacidad de llenar mi vida de alegría. Con sus risas, curiosidad e infinita capacidad de amar han sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi familia especialmente a mis padres y a mis abuelos Baltazar y Juana, por su presencia y cariño, gracias por ser mi pilar en los momentos difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible, les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante. También, me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad JORGE BASADRE GROHMANN, por ofrecerme la oportunidad y los recursos necesarios para llevar a cabo este gran proyecto.

A lo largo de este proceso de investigación, he tenido la suerte de contar con el apoyo de algunas personas que han contribuido de diferentes maneras a la culminación de esta tesis magistral.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación e importancia.....	5
1.3.1. Justificación	5
1.3.2. Importancia	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. Hipótesis.....	7
1.5.1. Hipótesis general.....	7
1.5.2. Hipótesis específicas	7
1.6. Alcances y limitaciones	7
1.6.1. Alcances.....	7
1.6.2. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Comunicación Organizacional.....	11
2.2.2. Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo.....	17
2.3. Definición de términos.....	22

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación.....	24
3.1.1. Tipo de la investigación	24
3.1.2. Diseño de la investigación	24
3.2. Población y muestra	24
3.2.1. Población.....	24
3.2.2. Muestra	25
3.3. Operacionalización de variables	26
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	27
3.4.1. Técnicas	27
3.4.2. Instrumentos.....	27
3.5. Procesamiento y análisis de datos	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	28
4.1. Análisis por dimensión de la variable 1	28
4.2. Análisis global de la variable 1: Comunicación de la Plana Directiva	30
4.3. Análisis por dimensión de la variable 2	31
4.4. Análisis global de la variable 2: Satisfacción laboral de los equipos de trabajo	34
4.5. Contrastación de las hipótesis	35
4.5.1. Prueba de Normalidad de la variable 1: Comunicación de la Plana Directiva	35
.....	35
4.5.2. Prueba de normalidad de la variable 2: Satisfacción Laboral de los Equipos	36
de Trabajo.....	36
4.5.3. Verificación de la hipótesis general	37
DISCUSIÓN	39
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población</i>	24
Tabla 2 <i>Dimensión 1: Eficacia de la comunicación</i>	28
Tabla 3 <i>Dimensión 2: Perspectiva organizacional</i>	29
Tabla 4 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación de la plana directiva</i> ...	30
Tabla 5 <i>Dimensión 1: Percepción del centro laboral</i>	31
Tabla 6 <i>Dimensión 2: Satisfacción de expectativas laborales</i>	32
Tabla 7 <i>Dimensión 3: Satisfacción salarial</i>	33
Tabla 8 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción laboral de los equipos de trabajo</i>	34
Tabla 9 <i>Prueba de normalidad variable - Comunicación de la plana directiva</i>	35
Tabla 10 <i>Prueba de normalidad variable - Satisfacción laboral de los equipos de trabajo</i>	36
Tabla 11 <i>Rho de Spearman de la hipótesis general</i>	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Dimensión 1: Eficacia de la comunicación</i>	28
Figura 2 <i>Dimensión 2: Perspectiva organizacional</i>	29
Figura 3 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación de la plana directiva</i> .	30
Figura 4 <i>Dimensión 1: Percepción del centro laboral</i>	31
Figura 5 <i>Dimensión 2: Satisfacción de expectativas laborales</i>	32
Figura 6 <i>Dimensión 3: Satisfacción salarial</i>	33
Figura 7 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción laboral de los equipos de trabajo</i>	34

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar el impacto de la comunicación administrativa en los niveles de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el año 2023. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico de tipo básico, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y un nivel correlacional de carácter descriptivo. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, aplicándose un cuestionario estructurado como instrumento principal. La población objeto de estudio estuvo conformada por 104 docentes de la institución, a quienes se aplicó el instrumento bajo un muestreo de tipo censal, garantizando así la cobertura total del universo investigado. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio. En particular, se reportó un coeficiente de correlación Rho de Spearman positivo y de alta magnitud ($p = 0,989$), lo que permitió aceptar la hipótesis general que establece una influencia significativa de la comunicación administrativa sobre la satisfacción laboral del personal docente. De igual modo, se verificó empíricamente la validez de las hipótesis específicas formuladas. Como cierre, el estudio presenta una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer las dimensiones y variables analizadas, con la finalidad de optimizar los procesos de gestión comunicacional interna y contribuir al bienestar y clima organizacional del personal docente de la institución.

Palabras clave: Comunicación, Satisfacción Laboral, Equipos de Trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the impact of administrative communication on the job satisfaction levels of the work teams at the Emblemática Educational Institution “Coronel Bolognesi,” located in the city of Tacna, during the year 2023. To this end, a basic methodological approach was adopted, with a quantitative focus, a non-experimental design, and a descriptive correlational level. The technique used to collect information was a survey, using a structured questionnaire as the main instrument. The study population consisted of 104 teachers from the institution, to whom the instrument was applied using a census-type sampling, thus ensuring total coverage of the universe under investigation. The results obtained showed the existence of a statistically significant correlation between the study variables. In particular, a positive and high Spearman's Rho correlation coefficient ($p = 0.989$) was reported, which allowed us to accept the general hypothesis that administrative communication has a significant influence on the job satisfaction of teaching staff. Similarly, the validity of the specific hypotheses formulated was empirically verified. In conclusion, the study presents a series of recommendations aimed at strengthening the dimensions and variables analyzed, with the aim of optimizing internal communication management processes and contributing to the well-being and organizational climate of the institution's teaching staff..

Keywords: Communication, Job Satisfaction, Work Teams.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, titulado “Comunicación de la plana directiva y su influencia en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la I.E.E. ‘Coronel Bolognesi’, de la ciudad de Tacna, en el año 2023”, constituye una investigación de significativa pertinencia para la comunidad académica, al haber sido desarrollado con apego a criterios metodológicos rigurosos. Esta investigación no solo pretende enriquecer el marco teórico existente, sino también aportar evidencia empírica que permita comprender cómo la calidad de la comunicación ejercida por la plana directiva repercute directamente en los niveles de satisfacción laboral del personal que integra las instituciones educativas públicas.

El objetivo principal de este trabajo consiste en determinar la influencia que ejerce la comunicación de la plana directiva sobre la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el año 2023. Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario dirigido al personal docente de la institución, lo que permitió la obtención de información relevante y contextualizada que respalda el desarrollo de este estudio.

La estructura del informe de investigación se organiza en cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema. En este apartado se presenta la descripción contextualizada de la problemática, la formulación del problema general y sus respectivas interrogantes específicas. Asimismo, se expone la justificación del estudio, sus alcances y limitaciones, los objetivos trazados, así como las hipótesis generales y específicas que orientan el proceso investigativo.

Capítulo II: Marco teórico. Este capítulo reúne los antecedentes más relevantes vinculados con la temática abordada, además de los fundamentos teóricos que sustentan las variables analizadas. También se incluye la definición conceptual de los términos clave que guían la comprensión del estudio.

Capítulo III: Marco metodológico. Este capítulo describe de manera detallada el enfoque metodológico seleccionado para el desarrollo del estudio, precisando el tipo y diseño de investigación adoptados, así como las particularidades de la población y muestra involucradas. Asimismo, se presenta la operacionalización de las variables, estableciendo sus dimensiones e indicadores respectivos. De igual forma, se exponen las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos, asegurando la validez y confiabilidad del proceso investigativo. Finalmente, se explica el procedimiento seguido para el procesamiento, análisis e interpretación de los datos, permitiendo sustentar empíricamente los hallazgos y responder a los objetivos e hipótesis planteados.

Capítulo IV: Resultados de la investigación. Aquí se presenta el análisis detallado de los datos, acompañado de la contrastación de las hipótesis planteadas, a partir de los resultados obtenidos mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

El documento finaliza con las respectivas conclusiones y recomendaciones, acompañadas de la bibliografía consultada y los anexos que complementan y respaldan el trabajo realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

A nivel internacional, uno de los principales objetivos de los líderes organizacionales es alcanzar el éxito institucional mediante el incremento de la productividad. En el ámbito educativo, se ha evidenciado que, con frecuencia, los equipos de trabajo no experimentan niveles adecuados de satisfacción laboral, situación que suele originarse por la falta de una comunicación efectiva por parte del equipo directivo, lo que genera diversos conflictos en el desarrollo de las labores cotidianas.

En esta línea, Hellweg y Phillips (1982) sostienen que la comunicación ejercida por los supervisores, en este caso representada por la plana directiva, guarda cierta relación con la satisfacción en el trabajo. Por esta razón, resulta fundamental analizar dicha relación y determinar en qué medida la calidad de la comunicación directiva influye sobre la satisfacción laboral del personal. En este contexto, es clave considerar el componente de la confianza en los procesos comunicativos, ya que, en ausencia de esta, los trabajadores tienden a no expresar sus inquietudes ni compartir sus dificultades con sus superiores inmediatos. Asimismo, la carencia de una comunicación clara y fluida dentro de una organización puede dar lugar a malentendidos entre los colaboradores, afectando de manera negativa su bienestar laboral.

En relación a ello, Costa (2000) define la comunicación organizacional como un conjunto de herramientas y estrategias diseñadas para facilitar y agilizar el intercambio de mensajes, con el objetivo de influir en las actitudes, percepciones y comportamientos tanto de los actores internos como externos. Este tipo de comunicación permite alinear a los miembros de una organización hacia la consecución eficaz y oportuna de las metas institucionales. En concordancia, Alvarado et al. (2017) afirman que la comunicación es un pilar esencial para el funcionamiento de las organizaciones sociales, al representar no solo un instrumento operativo, sino también un elemento estratégico clave para el mantenimiento y fortalecimiento institucional.

Así, la comunicación ejercida por los directivos puede ser entendida como un proceso mediante el cual, en cada nivel jerárquico, se busca lograr un desempeño efectivo y eficiente, apoyándose en un sistema que incorpore los principios de la comunicación organizacional. Este proceso, además, debe constituir un canal bidireccional que facilite tanto la transmisión como la retroalimentación de información entre todos los miembros de la organización.

En la ciudad de Tacna, específicamente en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, se ha observado que en determinadas situaciones los directivos no logran establecer una comunicación adecuada con el personal docente. Entre los factores identificados se encuentran la escasa capacidad de escucha activa, la falta de atención a las preocupaciones del personal, la limitada disposición para brindar soluciones a los problemas del entorno laboral, así como la ausencia de confianza y la escasa apertura a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Esta situación ha derivado en un bajo nivel de satisfacción laboral por parte del cuerpo docente que conforma los equipos de trabajo de dicha institución.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?
- b. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?

- c. ¿De qué forma se relaciona el nivel de comunicación de la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación

Justificación teórica

La presente investigación se sustenta en un marco teórico sólido, orientado a enriquecer el conocimiento académico mediante la elaboración de explicaciones conceptuales y el análisis crítico de la relación entre las variables estudiadas. En este contexto, se busca profundizar en la comprensión del modo en que la comunicación ejercida por la plana directiva incide en el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el año 2023. Este estudio aspira a aportar al debate académico sobre dichas variables, así como a generar reflexiones relevantes respecto a sus implicancias en el ámbito organizacional educativo.

Justificación metodológica

Desde el enfoque metodológico, esta investigación tiene como propósito diseñar y aplicar estrategias adecuadas para la recolección de datos, empleando instrumentos pertinentes y adaptados a las características del estudio. Asimismo, contempla un riguroso proceso de validación de dichos instrumentos, lo cual permitirá que puedan ser replicados en investigaciones futuras con objetivos similares. De este modo, se ofrece una base metodológica útil y confiable para quienes deseen estudiar fenómenos relacionados con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral.

Justificación práctica

En el plano práctico, la investigación permitirá identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral dentro del ámbito educativo, lo cual podrá ser

aprovechado por los directivos escolares como insumo valioso para la gestión institucional. El conocimiento generado facilitará la toma de decisiones informadas y estratégicas al interior de la comunidad educativa, promoviendo mejoras en las condiciones laborales del personal docente y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo ofrecido.

1.3.2. Importancia

Este estudio reviste gran relevancia, ya que permite examinar cómo la comunicación ejercida por la plana directiva incide en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo. A partir de este análisis, se podrán identificar los factores que obstaculizan una comunicación efectiva dentro de la institución. Asimismo, los hallazgos servirán como base para el diseño de propuestas orientadas a superar dichas dificultades, con el objetivo principal de fortalecer la interacción entre las distintas áreas. De este modo, se espera que la mejora en los procesos comunicativos contribuya, indirectamente, a optimizar la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.
- b. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

- c. Establecer la relación que existe entre el nivel de comunicación de la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a. El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, es regular.
- b. El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, es regular.
- c. El nivel de comunicación de la plana directiva es regular por lo que el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, también es regular.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

La presente investigación se enfoca específicamente en el análisis de la relación entre la comunicación ejercida por la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, situada en la ciudad de Tacna, durante el año 2023. En este sentido, tanto los resultados

como las conclusiones derivadas del estudio se circunscriben exclusivamente al contexto de dicha institución, sin que se pretenda generalizar los hallazgos a otras realidades educativas.

1.6.2. Limitaciones

Durante el desarrollo del estudio, se presentaron dificultades para hallar un número adecuado de antecedentes teóricos y empíricos, debido a que las variables abordadas son de naturaleza compleja y no han sido ampliamente investigadas en estudios previos, lo cual limitó en cierta medida la base referencial para el análisis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

En una investigación realizada por Concha (2016), se planteó como objetivo analizar la relación entre los niveles de satisfacción laboral y la comunicación interna entre los colaboradores de una universidad privada en la ciudad de Guayaquil. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Los hallazgos mostraron que el 91.2 % de los trabajadores manifestaron una alta satisfacción laboral, siendo más pronunciada en personas de entre 39 y 46 años, con estudios de licenciatura o maestría, y que ocupaban cargos jerárquicos superiores. No obstante, se detectaron aspectos comunicativos que requieren atención, especialmente en lo que respecta al intercambio de información entre el personal directivo y los equipos de trabajo. Por ello, se sugiere reforzar los canales internos de comunicación institucional.

En un estudio desarrollado por Estaba (2008) en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, en Maracaibo, Venezuela, se destacó que la comunicación eficaz debe ser funcional y que la capacidad de escuchar debe constituirse en una prioridad para quienes ocupan cargos de liderazgo. El autor resalta que los gerentes contemporáneos no solo deben garantizar la seguridad en los procesos de gestión, sino también integrar criterios organizacionales relacionados con la difusión de información estratégica, como los objetivos institucionales y los posibles cambios dentro de la entidad. En ese sentido, se plantea que es fundamental que los directivos desarrollen competencias pedagógicas que les permitan fortalecer una comunicación horizontal efectiva con sus equipos de trabajo.

Quero et al. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica, Venezuela. La investigación concluyó con la comunicación efectiva y los resultados clave, así como sus correspondientes medidas e señalizador. El perfil de liderazgo de los directores requiere fortalecer procesos de comunicación efectivos que les

ayuden a avanzar con éxito y les ayuden a evaluar el desempeño docente. Es claro que en algunas organizaciones la comunicación no es una prioridad y por lo tanto es ineficaz, y algunas unidades organizacionales no funcionan de manera óptima porque no coordinan las asambleas de trabajo, especialmente entre gerentes y subalternos y viceversa.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En una investigación realizada por Yahuana (2018) en la Universidad Nacional de Piura, se exploró la relación existente entre la comunicación interna y el clima laboral dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Morropón. Los resultados evidenciaron que, si bien no se encontró una asociación directa entre la comunicación personal y el entorno laboral, sí se identificó una relación significativa entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional. En este sentido, se concluye que mejorar los procesos de comunicación interna resulta esencial, ya que permite a los líderes escuchar activamente a su equipo y aplicar técnicas adecuadas tanto de comunicación verbal como no verbal. Esto implica que los directivos deben mostrar una conducta comunicativa coherente y eficaz, lo cual repercutirá positivamente en el funcionamiento de la organización, favoreciendo el flujo oportuno de información mediante medios y estrategias apropiadas.

Zuasnabar (2018), en un estudio desarrollado en la Universidad Continental de Huancayo, evidenció una relación entre el nivel de estrés laboral y la satisfacción profesional de los docentes que se desempeñan en el nivel secundario en dicha provincia. Se señala que uno de los principales problemas es la falta de iniciativas por parte de los directivos para generar ambientes laborales que favorezcan el desempeño docente, lo que afecta su capacidad para preparar adecuadamente a los estudiantes. Por ello, se destaca la importancia de que el personal docente se sienta satisfecho con sus labores, y que cuente con estrategias de apoyo y respaldo institucional, lo cual resulta fundamental para que la organización educativa cumpla adecuadamente su propósito.

Castillejo y Salazar (2018), en un estudio efectuado en la Universidad San Ignacio de Loyola, concluyeron que existe una relación directa entre el nivel de motivación de los

docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Esta conexión sugiere que cuando los docentes se sienten motivados y satisfechos en su entorno laboral, su desempeño mejora significativamente, lo que impacta positivamente en los logros educativos del alumnado.

De igual modo, un docente estará complacido con la impresión de su trabajo y si éste influye en los estudiantes para que se conviertan en mejores personas. Por ende, la gerencia debe desarrollar la capacidad de comunicarse bien con los subalternos que necesitan lograr satisfacción laboral con buenos resultados en su trabajo y contribuir al éxito de la organización sustentada en la cultura de la comunicación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Comunicación Organizacional

Según Kapur (2020), la comunicación organizacional constituye un proceso central en toda institución, ya que permite integrar los esfuerzos individuales en torno a metas colectivas. Este proceso no se limita al simple intercambio de información, sino que comprende también la creación de significado, la coordinación de funciones y el fortalecimiento de vínculos entre los distintos niveles jerárquicos. En consecuencia, una comunicación efectiva facilita la toma de decisiones, mejora el desempeño laboral y favorece un clima institucional saludable. Asimismo, contribuye a prevenir conflictos y malentendidos, al promover la claridad y la transparencia en las interacciones cotidianas.

Por su parte, Yildirim y Kilic (2021) proponen una visión multidireccional de la comunicación organizacional, reconociendo que esta debe fluir en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal. En primer lugar, la comunicación descendente permite que los líderes transmitan objetivos, directrices y procedimientos al personal. En segundo lugar, la comunicación ascendente ofrece a los trabajadores un espacio para expresar inquietudes, opiniones y propuestas, fomentando su participación en los procesos institucionales. Finalmente, la comunicación horizontal facilita la coordinación entre colegas y equipos, fortaleciendo el trabajo colaborativo. Así, el equilibrio entre estas formas comunicativas resulta clave para lograr una organización cohesionada y eficaz.

De acuerdo con Naji et al. (2024), un componente esencial para que la comunicación organizacional sea efectiva es el desarrollo de competencias comunicativas por parte de los líderes. Estas competencias implican habilidades como la escucha activa, la empatía, la claridad en la expresión y la adaptación a distintos contextos y públicos. En particular, en instituciones educativas, donde la interacción entre personas es constante, estas capacidades permiten consolidar relaciones de confianza, resolver conflictos oportunamente y generar un entorno propicio para la colaboración. Por ende, el liderazgo comunicativo se convierte en un elemento estratégico dentro de la gestión organizacional.

Asimismo, Markovic y Salamzadeh (2018) destacan que la comunicación organizacional no solo cumple una función operativa, sino también simbólica. A través de los mensajes, gestos y canales utilizados, se transmiten valores, creencias, emociones y visiones compartidas que configuran la identidad institucional. Esta dimensión simbólica influye directamente en el sentido de pertenencia de los trabajadores y en la forma en que se relacionan entre sí. En ese sentido, una comunicación coherente con los principios de la organización no solo mejora el desempeño, sino que también fortalece la cultura organizacional y la cohesión interna.

Finalmente, Yildirim y Kilic (2021) enfatizan que las organizaciones que gestionan adecuadamente sus procesos comunicacionales tienden a obtener mejores resultados en términos de productividad, innovación y satisfacción laboral. Para ello, no basta con disponer de canales formales, sino que es necesario fomentar una cultura institucional basada en el diálogo abierto, la participación y la retroalimentación constante. En efecto, cuando la comunicación fluye de manera clara y bidireccional, se fortalece el compromiso de los trabajadores y se genera un entorno más colaborativo, eficiente y orientado a la mejora continua.

2.2.1.1. Función de la Comunicación Organizacional

Febriantina et al. (2025) afirman que la comunicación organizacional cumple una función estratégica dentro de toda institución, ya que permite fortalecer los vínculos interpersonales entre los miembros de la organización y articular esfuerzos hacia

objetivos comunes. Una comunicación efectiva no solo transmite información, sino que facilita la integración del personal, promueve el compromiso colectivo y mejora la capacidad de respuesta frente a los desafíos institucionales. De esta manera, se convierte en un componente clave para consolidar la cohesión interna y el cumplimiento de la misión institucional.

Fauzia et al. (2025) sostienen que entre las funciones más relevantes de la comunicación organizacional se encuentran: el establecimiento de metas institucionales, la elaboración de planes estratégicos, la ejecución de actividades conforme a los documentos de gestión y la supervisión del cumplimiento de resultados. Asimismo, la comunicación adecuada permite distribuir eficientemente los recursos humanos y materiales, asegurar la alineación de los equipos con los objetivos institucionales y promover la transparencia en los procesos de evaluación y retroalimentación.

Musheke y Phiri (2021) añaden que la comunicación organizacional también cumple funciones operativas específicas como seleccionar, formar y evaluar al personal. Además, es fundamental para motivar a los trabajadores, crear un ambiente institucional favorable y garantizar una cultura organizacional basada en la participación activa. La claridad en las instrucciones, la disponibilidad de canales abiertos de retroalimentación y el respeto en el trato cotidiano inciden de forma directa en el rendimiento laboral y la satisfacción del equipo humano.

Finalmente, Bayar et al. (2021) explican que, más allá de su utilidad funcional, la comunicación en las organizaciones posee una dimensión ética y cultural. Esta permite socializar conocimientos, compartir experiencias y transmitir valores institucionales. Por ello, el liderazgo organizacional debe fomentar el respeto mutuo, actuar con coherencia y promover una comunicación inclusiva, abierta y estratégica. El desarrollo de competencias comunicativas por parte de los líderes —como la escucha activa, la asertividad y la empatía— resulta fundamental para construir un entorno organizativo cohesionado y confiable.

2.2.1.2. Comunicación de la Plana Directiva

Riforgiate & Tracy (2023) destacan que la comunicación de la plana directiva no se limita al flujo descendente, sino que implica también procesos ascendentes esenciales para el buen funcionamiento institucional. Por ello, los directivos deben asumir un rol comunicativo comprometido y consciente, combinando la transmisión clara de las directrices con la apertura a las contribuciones y preocupaciones del personal, lo que fortalece la interacción entre niveles jerárquicos y fomenta un liderazgo más inclusivo y participativo.

Tanwar (2024) subraya que la inteligencia emocional es una competencia clave en la comunicación directiva. Según su investigación, los líderes que desarrollan habilidades como la empatía, la regulación emocional y la escucha activa logran no solo transmitir información, sino también inspirar confianza, manejar conflictos con mayor eficacia y promover un clima laboral positivo. De esta manera, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica para la construcción de relaciones saludables y la mejora del desempeño organizacional.

Turner et al. (2023) señalan que el uso de un lenguaje motivador por parte de la plana directiva es vital para movilizar al equipo hacia nuevas metas. Al combinar instrucciones claras con mensajes que generen significado y conexión emocional, los ejecutivos logran alinear los esfuerzos del personal con la misión institucional y aumentan su compromiso, contribuyendo a la creación de un entorno laboral más dinámico y resiliente.

Josephs et al. (2022) aportan a este enfoque desde una perspectiva sistémica, demostrando que cuando la comunicación directiva es bidireccional y estructurada, se optimizan los flujos jerárquicos y se facilita la respuesta ágil a los cambios. Al integrar canales formales con espacios informales, los directivos impulsan una red comunicativa más flexible y eficiente, donde las decisiones se toman con mayor conocimiento de causa y se reduce la aparición de malentendidos o pérdidas de información.

2.2.1.3. Elementos

a. Eficacia de la comunicación de la plana directiva

Downs y Hazen (1977) destacan que los directivos deben fortalecer su capacidad de escucha activa y atención plena, habilidades esenciales para un liderazgo comunicativo efectivo. Esto implica no solo recibir información, instrucciones u opiniones, sino también coordinar mensajes de manera clara y coherente. Asimismo, resulta fundamental que logren expresar de manera precisa sus ideas, emociones y pensamientos subyacentes, favoreciendo así una comunicación más auténtica y empática en el entorno organizacional.

Un aspecto importante es que los directivos, en el desempeño de su función comunicativa, deben estar siempre dispuestos a proponer soluciones a los problemas, así como a proponer novedades que ayuden a la organización a alcanzar el prestigio.

b. Perspectiva organizacional

Esto incluye información sobre las políticas y objetivos de la disposición, indagación sobre cambios dentro de la unidad organizacional e información sobre los logros y/o fracasos de la organización. Se encuentra información que debe ser proporcionada por su responsable, lo que asegura el dinamismo del trabajo del empleado.

2.2.1.4. La Comunicación de la Plana Directiva en las Instituciones Educativas

Es evidente que los actores que conforman la estructura de una institución educativa requieren mantener una comunicación constante, ya sea de forma verbal, informal o presencial. En este sentido, resulta innegable que los directivos que poseen sólidas habilidades comunicativas, particularmente aquellos que demuestran inteligencia emocional, tienden a promover relaciones basadas en la equidad, lo que facilita una comunicación efectiva en los distintos niveles del entorno escolar. Esta capacidad es esencial en la interacción de los directivos con docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia y otros grupos de interés externos.

Por el contrario, si los líderes carecen de competencias comunicativas adecuadas, difícilmente podrán desempeñar un rol eficaz en la gestión institucional, lo cual afecta la construcción de una cultura organizacional sustentada en principios éticos y valores. En este marco, Andrade (2005) sostiene que la comunicación gerencial comprende un conjunto de acciones orientadas a establecer y fortalecer vínculos positivos, mediante el uso de diversos medios comunicacionales, con el propósito de informar, interactuar y motivar al personal, promoviendo así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.1.5. Tipos de Comunicación relacionados a la Plana Directiva

a. Comunicación descendente

Rappeport y Wolvin (2020) destacan que la escucha activa es un elemento clave en la eficacia comunicativa de los directivos, pues permite no solo recibir información, sino también comprenderla en profundidad y responder con claridad y coherencia. Para ello, es fundamental que los directivos demuestren plena atención, asuman una postura empática y validen los aportes de su equipo. De esta manera, se promueve una comunicación auténtica y empática, capaz de generar confianza y un clima organizacional abierto, donde las ideas y emociones subyacentes emergen para enriquecer la toma de decisiones.

Marbun et al. (2021) señalan que, además de la escucha, es esencial que los líderes expresen sus ideas y visiones de forma precisa y motivadora, integrando tanto aspectos racionales como emocionales. Este tipo de comunicación contribuye a enfrentar los problemas con soluciones innovadoras y a proponer iniciativas que impulsen el crecimiento institucional. Así, los directivos no solo resuelven situaciones inmediatas, sino que también inspiran cambios, fortaleciendo el prestigio y la capacidad transformadora de la organización.

b. Comunicación ascendente

Nnamseh (2021) resalta que la comunicación de la plana directiva debe proporcionar información estratégica sobre políticas, objetivos institucionales, cambios

clave y logros organizacionales, lo que favorece la comprensión y el dinamismo del trabajo de los colaboradores. Esta perspectiva permite que los empleados situados en distintos niveles jerárquicos comprendan el contexto general y alineen sus actividades con la misión institucional. Además, una comunicación estructurada, constante y transparente garantiza que la gestión institucional avance de forma coherente y coordinada.

Vaccari (2022) enfatiza que al compartir tanto éxitos como errores de manera clara y responsable, la alta dirección genera una cultura de aprendizaje continuo y confianza institucional. Este enfoque fortalece la percepción de equidad y apertura, ya que demuestra que los directivos valoran la participación y retroalimentación de todo el personal. Así, se establecen canales informativos que permiten monitorear desempeño, ajustar estrategias y generar sentido de pertenencia, asegurando una respuesta ágil y contextualizada frente a retos internos y externos.

2.2.2. Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo

Desde una perspectiva contemporánea, Locke (2021) sostiene que la satisfacción laboral representa un estado emocional positivo resultante de la valoración subjetiva que un trabajador realiza sobre su empleo. Es decir, esta se manifiesta cuando las condiciones del entorno laboral permiten alcanzar metas individuales consideradas valiosas. En el ámbito educativo, esto cobra especial relevancia, ya que los docentes que perciben que su trabajo les proporciona reconocimiento, estabilidad y realización profesional desarrollan mayores niveles de satisfacción y compromiso institucional. Por tanto, la satisfacción laboral no solo es una respuesta emocional, sino también un reflejo de la alineación entre las expectativas personales y la realidad organizacional.

De manera complementaria, Spector (2019) argumenta que la satisfacción laboral es una actitud general que integra evaluaciones cognitivas y afectivas sobre diversos aspectos del entorno de trabajo, tales como la remuneración, las relaciones interpersonales, la supervisión y las oportunidades de desarrollo. Esta definición multifactorial permite comprender que la percepción de justicia, apoyo y crecimiento

influye directamente en la experiencia laboral de los trabajadores. En consecuencia, cuando las instituciones promueven entornos equitativos y participativos, se favorece la consolidación de climas organizacionales saludables, lo que impacta positivamente en la retención del personal y la calidad del desempeño.

Asimismo, Mosadeghrad (2020) indica que la satisfacción laboral se vincula estrechamente con el grado de concordancia entre las expectativas del trabajador y las condiciones reales ofrecidas por la organización. En efecto, cuando los docentes reciben lo que consideran justo en cuanto a capacitación, autonomía, liderazgo y condiciones materiales, experimentan una sensación de equilibrio y justicia laboral. Por el contrario, la disonancia entre lo esperado y lo recibido puede generar frustración, desmotivación e incluso abandono del puesto. Por tanto, gestionar adecuadamente las expectativas y ofrecer beneficios concretos es esencial para mantener altos niveles de satisfacción.

Por otra parte, Judge y Klinger (2020) afirman que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores externos, sino también del significado subjetivo que el trabajador atribuye a su labor. En el caso del personal docente, sentirse útil, valorado y parte de un proyecto educativo significativo contribuye de manera determinante a su satisfacción. Además, la existencia de un liderazgo inspirador y de relaciones humanas basadas en el respeto y la colaboración refuerzan la identidad profesional del trabajador, generando una conexión emocional positiva con la institución.

Finalmente, Caligiuri (2021) resalta que la satisfacción laboral está profundamente influenciada por el equilibrio entre la vida profesional y personal, así como por la sensibilidad cultural dentro del espacio organizacional. En entornos donde se respetan los horarios, se promueve la flexibilidad laboral y se prioriza el bienestar integral, los trabajadores reportan mayores niveles de satisfacción. En este sentido, las instituciones educativas que reconocen y valoran la diversidad, fomentan la inclusión y propician entornos de apoyo emocional y profesional fortalecen no solo la satisfacción laboral, sino también la salud organizacional.

2.2.2.1. Elementos de la Satisfacción Laboral

a. Recomendación para trabajar en la empresa donde trabaja

Según Inceoglu y Warr (2020), cuando un trabajador recomienda su lugar de trabajo, está manifestando un nivel elevado de satisfacción. En el entorno educativo, este tipo de recomendación no solo implica la valoración de condiciones objetivas como el salario o los recursos disponibles, sino también aspectos subjetivos como el ambiente laboral, la calidad de las relaciones interpersonales y la identificación con la misión institucional. Esta conducta actúa como una señal de respaldo a la gestión organizacional y a la experiencia vivida dentro del entorno escolar.

De acuerdo con Spector (2019), los empleados que expresan su voluntad de recomendar su centro de trabajo a otros suelen sentirse emocionalmente vinculados con la organización. Esta conexión se fortalece cuando existe una cultura institucional que favorece el respeto, la equidad y la participación. Por tanto, la recomendación del centro de trabajo es un indicador directo de satisfacción laboral y refleja confianza en la organización como un espacio saludable y atractivo para el desarrollo profesional.

b. Cumplimiento con las expectativas

Locke (2021) sostiene que la satisfacción laboral se incrementa significativamente cuando las expectativas del trabajador coinciden con las condiciones reales que ofrece la organización. En el caso de los docentes, esto se relaciona con la percepción de justicia salarial, la disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional, el acceso a recursos adecuados y el trato respetuoso por parte de los directivos. La coherencia entre lo esperado y lo recibido genera confianza y compromiso institucional.

Spector (2019) destaca que cuando las expectativas laborales son defraudadas, se incrementa el riesgo de insatisfacción, rotación voluntaria y bajo desempeño. Por el contrario, la experiencia laboral que responde positivamente a lo anticipado promueve una actitud proactiva, eleva el nivel de bienestar y contribuye a la permanencia del

trabajador. En el ámbito educativo, cumplir con las expectativas del personal docente favorece un entorno más colaborativo y estable.

c. Decisión nuevamente de aceptar el empleo actual

Mosadeghrad (2020) afirma que cuando un trabajador decide continuar en su puesto a pesar de contar con alternativas laborales externas, está manifestando un vínculo emocional positivo con su institución. Esta decisión refleja una evaluación global favorable del ambiente organizacional, en la que influyen variables como la estabilidad laboral, la autonomía, el reconocimiento y la cohesión del equipo de trabajo. En el sector educativo, esta permanencia voluntaria está asociada con el compromiso hacia el proyecto institucional y la comunidad escolar.

Diener y Suh (2019) añaden que esta decisión también responde a la percepción de calidad de vida laboral. Los docentes que deciden permanecer en una institución suelen valorar tanto los beneficios tangibles como las oportunidades de crecimiento profesional, el equilibrio entre vida personal y laboral, y el sentido de propósito en su labor educativa. De esta manera, la continuidad en el puesto de trabajo se convierte en un fuerte indicador de satisfacción laboral sostenida.

d. Satisfacción con el empleo actual

Judge y Klinger (2020) explican que los trabajadores se sienten satisfechos cuando las condiciones del empleo responden adecuadamente a sus necesidades personales y profesionales. Esta satisfacción se expresa en una actitud positiva hacia las tareas, en la disposición para colaborar con sus compañeros y en la intención de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el caso de los docentes, sentirse valorados y reconocidos refuerza su bienestar emocional y fortalece su compromiso pedagógico.

Locke (2021) señala que factores como el reconocimiento, la autonomía, la calidad del liderazgo y el clima organizacional tienen un impacto directo sobre la satisfacción laboral. En entornos educativos, estos factores determinan el nivel de

motivación del profesorado, su desempeño en el aula y su relación con la institución. Así, mantener altos niveles de satisfacción en el empleo actual no solo beneficia al docente, sino también a la calidad del servicio educativo que brinda.

2.2.2.2. Contribución de la adecuada comunicación de una Plana Directiva con la satisfacción laboral

Singh y Shastri (2020) argumentan que la comunicación por parte de la alta dirección tiene un efecto significativo sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores. En contextos organizacionales, cuando los líderes mantienen canales abiertos y coherentes de comunicación, se fortalece la confianza, la comprensión de las tareas y la alineación de los objetivos institucionales. En instituciones educativas, esta práctica permite que los docentes se sientan escuchados, considerados en las decisiones y respaldados por sus superiores, lo que repercute favorablemente en su bienestar laboral.

Asmaray et al. (2024) añaden que la calidad de la comunicación institucional se refleja en la capacidad de los líderes para motivar, orientar y generar espacios de diálogo. La socialización clara de normas, procedimientos y beneficios contribuye a un clima organizacional saludable y reduce la incertidumbre entre los trabajadores. Además, el intercambio comunicativo bidireccional —que incluye retroalimentación y atención a propuestas del personal— promueve un mayor compromiso, incrementando así la satisfacción general de los equipos docentes.

García et al. (2021) sostienen que una comunicación efectiva desde la plana directiva también estimula la innovación y el trabajo colaborativo. Cuando los equipos perciben coherencia y transparencia en el mensaje institucional, se reduce el estrés organizacional y aumenta el sentido de pertenencia. Esto es especialmente relevante en el ámbito educativo, donde la interacción fluida entre los directivos y el personal docente influye directamente en la cultura institucional, el desempeño colectivo y la estabilidad del personal.

Ramos et al. (2019) coinciden en que una dirección que promueve el respeto comunicativo y valora las contribuciones individuales crea las condiciones para una

mayor satisfacción laboral. En escuelas o colegios, la comunicación estratégica orientada al desarrollo profesional, al reconocimiento y al acompañamiento del personal docente fortalece los vínculos interpersonales y eleva los niveles de motivación. Así, la comunicación no solo informa, sino también transforma la relación del trabajador con su entorno de trabajo.

2.3. Definición de términos

Comunicación

Whetten y Cameron (2011) definen la comunicación como un proceso de interacción social que ocurre entre dos o más individuos, mediante el cual se emplean tanto canales verbales como no verbales con el fin de transmitir mensajes orientados al logro de objetivos compartidos.

Comunicación interna

Según Arroyo (2012), la comunicación interna se refiere al proceso interactivo que ocurre dentro de una organización, facilitando la cohesión, la participación activa y el compromiso con un proyecto institucional. Este tipo de comunicación no solo permite identificar las necesidades del personal, sino que también posibilita la construcción, transmisión y conservación de una visión compartida respecto a los valores, la misión y los objetivos organizacionales.

Comunicación de la plana directiva

De acuerdo con Downs y Hazen (1977), la comunicación ejercida por la plana directiva abarca tanto los flujos ascendentes como descendentes del intercambio informativo. Asimismo, contempla el grado de apertura del superior hacia las ideas del personal, su capacidad de escucha activa y la orientación que proporciona en la solución de los problemas vinculados al entorno laboral.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se concibe como el conjunto de actitudes generales que una persona manifiesta respecto a su trabajo, las cuales pueden ser positivas o negativas. En este sentido, se evidencia la importancia de que las organizaciones implementen acciones orientadas a generar condiciones laborales favorables para sus trabajadores, considerando aspectos físicos, económicos, sociales, y, especialmente, principios éticos y de transparencia (Alvarado et al., 2017).

Gestión pedagógica

La gestión se entiende como un sistema orientado a dinamizar, respaldar y acompañar tanto la labor pedagógica como el funcionamiento institucional. En particular, la gestión académica se centra en la planificación, estructuración y coordinación de las actividades con el propósito de lograr metas específicas en el ámbito educativo (Vargas, 2010).

Eficacia de la comunicación de la plana directiva.

Para lograr una comunicación efectiva dentro de una organización, es esencial que los miembros de la plana directiva desarrollen una escucha activa y muestren una atención genuina hacia sus interlocutores. Esto implica potenciar sus habilidades comunicativas con el fin de transmitir información, instrucciones y otros mensajes clave de manera clara y oportuna. Además, deben ser capaces de expresar adecuadamente sus emociones, pensamientos e ideas, permitiendo que el contenido del mensaje no solo sea comprendido racionalmente, sino también en su dimensión emocional y contextual. De esta manera, se promueve una comunicación más auténtica y eficaz, en línea con lo propuesto por Downs y Hazen (1977).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de la investigación

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, ya que parte de la identificación de un problema concreto y real, abordado mediante la medición de dos variables específicas. Los datos se recolectan a partir de una muestra representativa y se analizan mediante procedimientos estadísticos con el objetivo de verificar o rechazar las hipótesis formuladas.

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño adoptado es de tipo descriptivo-correlacional, según lo planteado por Hernández et al. (2014), cuya finalidad es examinar la posible asociación entre dos o más variables dentro de un mismo grupo de sujetos. Este tipo de diseño no solo permite describir las características de las variables en estudio, sino también determinar la existencia y el grado de relación entre ellas.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población objetivo del estudio estuvo conformada por todos los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, durante el año 2023.

Tabla 1

Población

Docentes	Cantidad de docentes
Docentes de nivel primaria	23
Docentes de nivel secundario	81
Total:	104

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por la población total, tomando el criterio de la muestra censal que busca analizar la totalidad de la población para reducir el margen de error.

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Instrumento	Ítems por dimensión	Escala de medición
Variable 1: Comunicación de la Plana Directiva	La comunicación de la plana directiva se evalúa considerando dos dimensiones clave: la eficacia de la comunicación y la perspectiva organizacional.	Eficacia de la Comunicación	Cuestionario	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Ordinal tipo Likert
		Perspectiva Organizacional		12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22.	
Variable 2: Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo	La satisfacción laboral de los equipos de trabajo, se evalúa por 3 dimensiones: percepción del centro laboral, satisfacción de expectativas laborales y satisfacción salarial.	Percepción del centro laboral	Cuestionario	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal tipo Likert
		Satisfacción de expectativas laborales		8,9,10,11,12,13,14	
		Satisfacción salarial		15,16,17,18,19,20,21.	

3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

3.4.1. Técnicas

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, la cual permitió obtener información relevante y específica acerca de las percepciones del personal respecto a la comunicación ejercida por la plana directiva y su relación con el nivel de satisfacción laboral en los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” durante el año 2023. Esta técnica resultó eficaz al posibilitar un acceso directo y sistemático a las opiniones de los encuestados, lo que a su vez permitió realizar un análisis cuantitativo riguroso que respalda empíricamente los resultados de la investigación.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para evaluar las dimensiones y categorías vinculadas a las dos variables de estudio: comunicación de la plana directiva y satisfacción laboral. Este instrumento fue validado por juicio de expertos y aplicado a los docentes de la institución.

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS en su versión 24, herramienta que permitió llevar a cabo un análisis cuantitativo riguroso y estructurado de la información recolectada. En una primera etapa, se procedió a la codificación y tabulación de los datos, lo cual facilitó la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos representativos que permitieron describir de manera clara las principales características de las variables investigadas.

Posteriormente, con el objetivo de contrastar las hipótesis formuladas en torno a la relación entre las variables, se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman. Esta prueba fue seleccionada por su idoneidad para determinar el grado y la dirección de la asociación entre variables ordinales o aquellas que no cumplen con los supuestos de normalidad, tal como señalan De la Garza et al. (2013).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Análisis por dimensión de la variable 1

Tabla 2

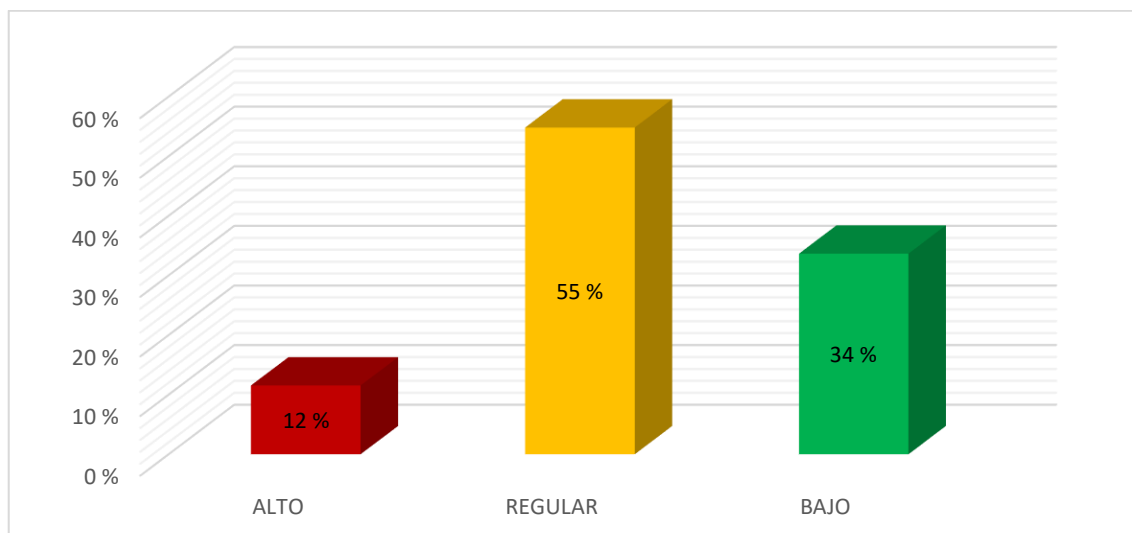
Dimensión 1: Eficacia de la comunicación

Eficacia de la comunicación		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	12
Regular	57	55
Bajo	35	34
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Dimensión 1: Eficacia de la comunicación



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 2 y Figura 1 la dimensión eficacia de la comunicación presenta un nivel regular con un 55 % y solamente con el 12 % tiene un nivel alto.

Tabla 3

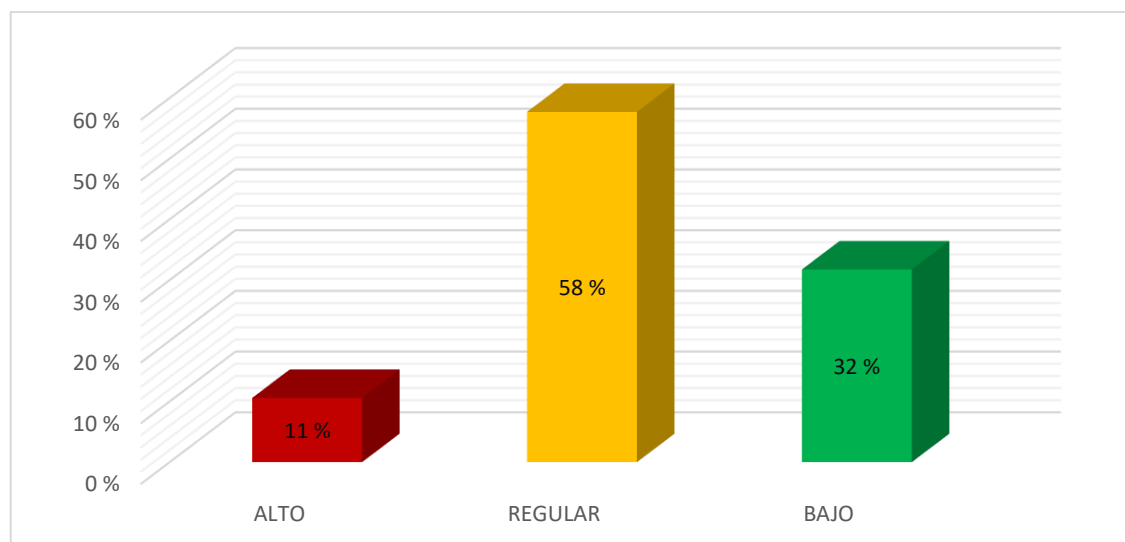
Dimensión 2: Perspectiva organizacional

Perspectiva organizacional		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	11
Regular	60	58
Bajo	33	32
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Dimensión 2: Perspectiva organizacional



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 3 y Figura 2 la dimensión perspectiva organizacional presenta un nivel regular con un 58 % y solamente con el 11 % tiene un nivel alto.

4.2. Análisis global de la variable 1: Comunicación de la Plana Directiva

Tabla 4

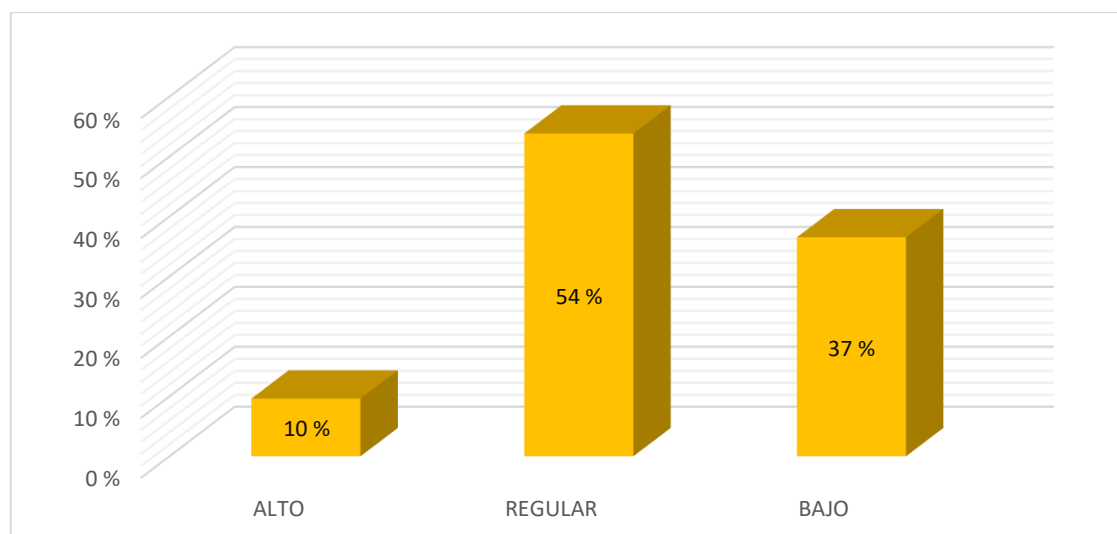
Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación de la plana directiva

Comunicación de la plana directiva		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	10	10
Regular	56	54
Bajo	38	37
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación de la plana directiva



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 5 y Figura 4 la variable comunicación de la plana directiva presenta un nivel regular con un 54 % y con solo el 10 % es de nivel alto.

4.3. Análisis por dimensión de la variable 2

Tabla 5

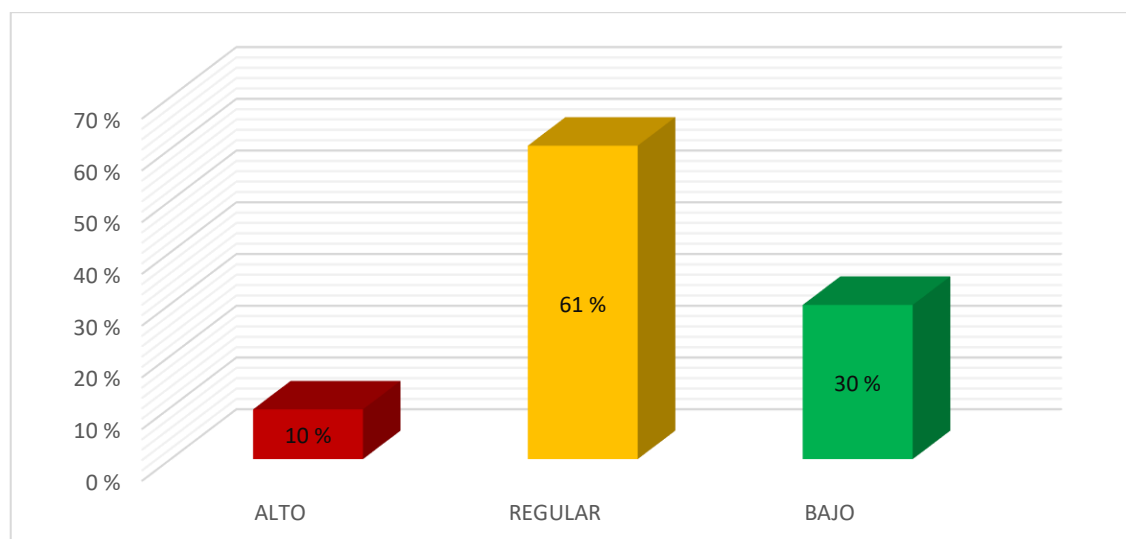
Dimensión 1: Percepción del centro laboral

Percepción del centro laboral		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	10	10
Regular	63	61
Bajo	31	3
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Dimensión 1: Percepción del centro laboral



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 5 y Figura 4 la dimensión percepción del centro laboral presenta un nivel regular con un 61 % y solamente con el 10 % tiene un nivel alto.

Tabla 6

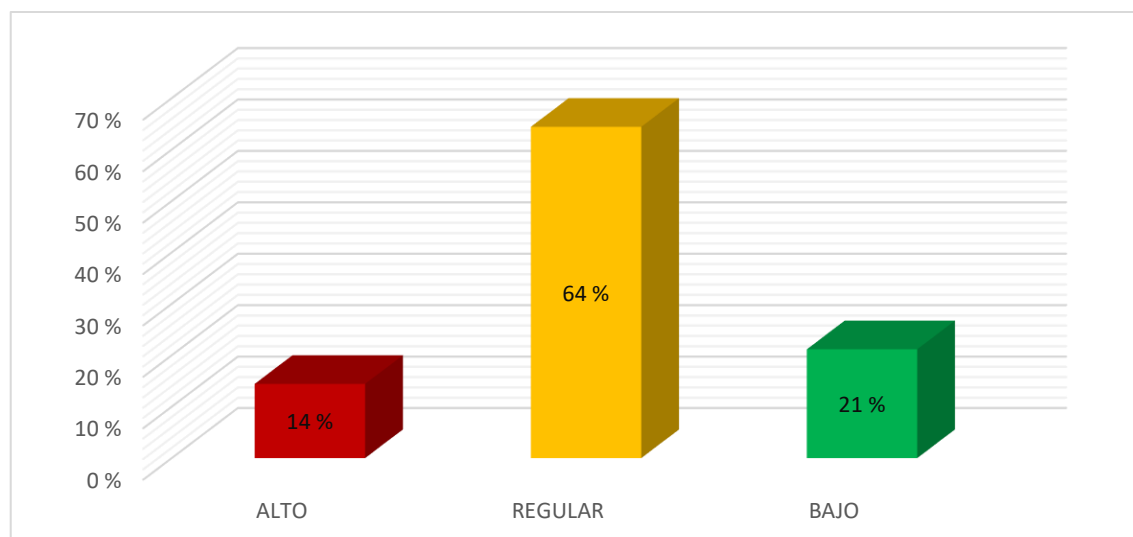
Dimensión 2: Satisfacción de expectativas laborales

Satisfacción de expectativas laborales		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	15	14
Regular	67	64
Bajo	22	21
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Dimensión 2: Satisfacción de expectativas laborales



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 6 y Figura 5 la dimensión satisfacción de expectativas laborales presenta un nivel regular con un 64 % y solamente con el 14 % tiene un nivel alto.

Tabla 7

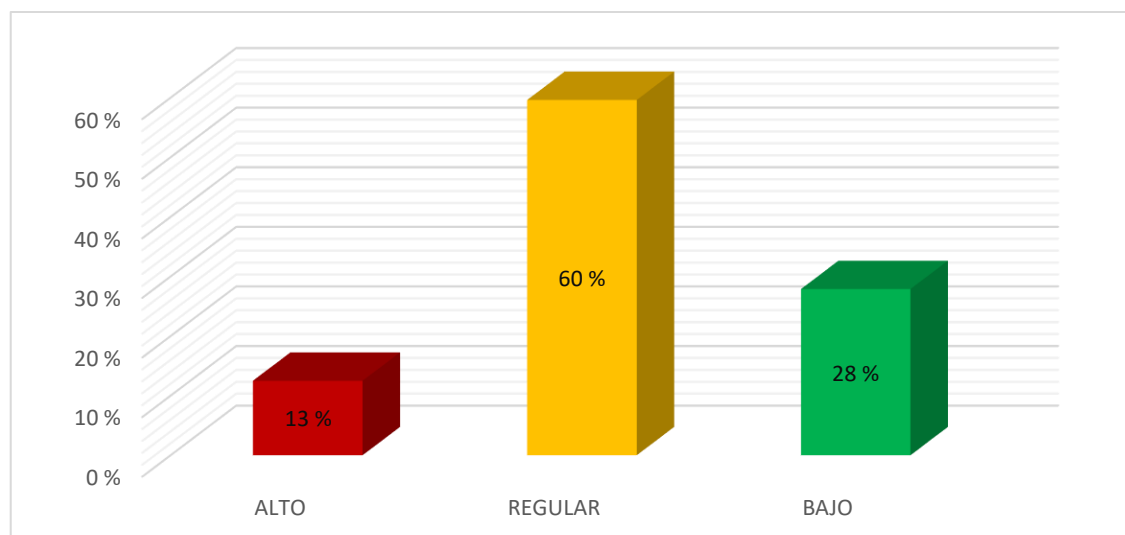
Dimensión 3: Satisfacción salarial

Satisfacción salarial		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	13	13
Regular	62	60
Bajo	29	28
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Dimensión 3: Satisfacción salarial



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 7 y Figura 6 la dimensión satisfacción salarial presenta un nivel regular con un 60 % y solamente con el 13 % tiene un nivel alto.

4.4. Análisis global de la variable 2: Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Tabla 8

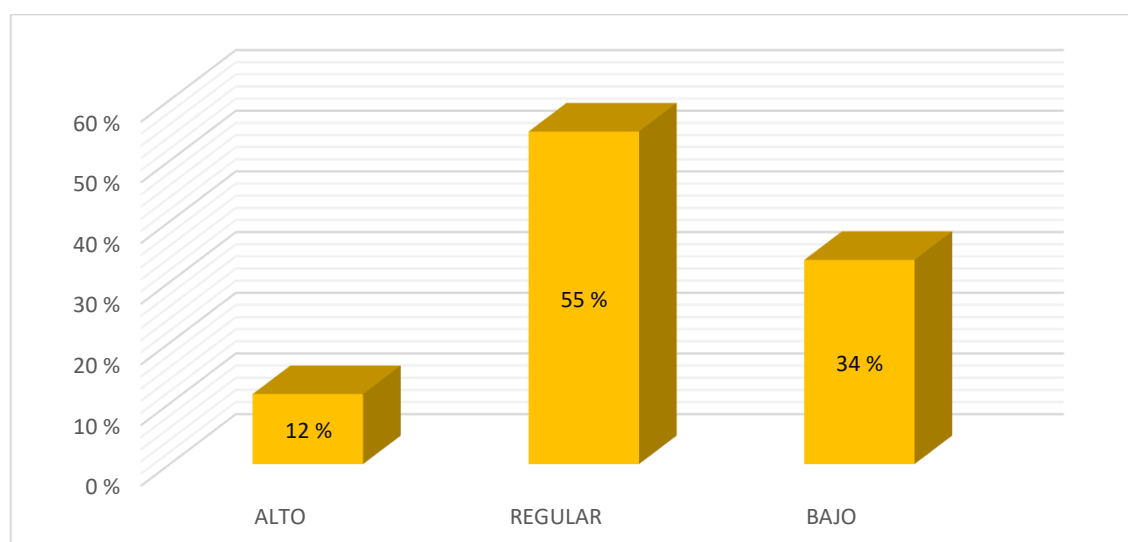
Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Satisfacción laboral de los equipos de trabajo		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	12
Regular	57	55
Bajo	35	34
Total	104	100

Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción laboral de los equipos de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Interpretación

De acuerdo a los resultados expuestos en la Tabla 8 y Figura 7 la variable satisfacción laboral de los equipos de trabajo presenta un nivel bajo con un 55 % y con solo el 12 % es de nivel alto.

4.5. Contrastación de las hipótesis

4.5.1. Prueba de Normalidad de la variable 1: Comunicación de la Plana Directiva

Tabla 9

Prueba de normalidad variable - Comunicación de la plana directiva

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		Comunicación de la plana directiva
	N	104
Parámetros normales ^{a, b}	Media	3,152
	Desviación estándar	1,158
	Máximas diferencias extremas	
	Absoluta	0,256
	Positivo	0,256
	Negativo	-0,125
Estadístico de prueba		0,256
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 ^c

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra, presentados en la Tabla 9, se observa que el valor de significancia asintótica es de 0,000. Dado que este valor es menor al umbral convencional de 0,05, se concluye que los datos correspondientes a la variable *comunicación de la plana directiva* no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se sugiere el uso de pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis posterior de esta variable.

4.5.2. Prueba de normalidad de la variable 2: Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo

Tabla 10

Prueba de normalidad variable - Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
Satisfacción laboral de los equipos de trabajo		
N		104
Parámetros normales ^{a, b}	Media	3,154
	Desviación	
	estándar	1,157
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,251
	Positivo	0,251
	Negativo	-0,128
Estadístico de prueba		0,251
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 ^c

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Según los resultados obtenidos a través de la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra, detallados en la Tabla 10, se observa que el valor de significancia asintótica es igual a 0,000. Dado que este valor es menor al umbral de significancia establecido ($\alpha = 0,05$), se rechaza la hipótesis nula que asumía normalidad en la distribución de los datos. Por lo tanto, se concluye que los puntajes correspondientes a la variable “satisfacción laboral de los equipos de trabajo” no presentan una distribución normal. En función de este hallazgo, se justifica la utilización de pruebas estadísticas no paramétricas para el tratamiento y análisis de dicha variable.

4.5.3. Verificación de la hipótesis general

H0: La comunicación de la plana directiva no influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

H1: La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

Tabla 11

Rho de Spearman de la hipótesis general

			Comunicación de la plana directiva	Satisfacción laboral de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Comunicación de la plana directiva	Coefficiente de correlación	1.000	0,989**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	104	104
	Satisfacción laboral de los equipos de trabajo	Coefficiente de correlación	0,989**	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	104	104

Nota. Cuestionario sobre la comunicación de la plana directiva y satisfacción laboral de los equipos de trabajo.

Interpretación

En la Tabla 11 se observa que el valor de significancia bilateral obtenido (Sig. = 0,000) es inferior al nivel crítico establecido ($\alpha = 0,05$), lo que conlleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0) y a la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). Este resultado permite concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación ejercida por la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo

de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, en la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

Adicionalmente, el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido fue de 0.989, valor que representa una correlación positiva de magnitud muy alta entre ambas variables. Este hallazgo respalda empíricamente la hipótesis general del estudio, evidenciando que una comunicación institucional efectiva y bien gestionada por parte del equipo directivo incide de manera significativa en los niveles de satisfacción del personal docente. En tal sentido, se subraya la necesidad de consolidar las competencias comunicativas dentro del ejercicio de la gestión educativa, reconociéndolas como un componente clave para el fortalecimiento del bienestar laboral y del clima organizacional.

DISCUSIÓN

Finalizado el estudio, se constató la existencia de una correlación altamente significativa entre la comunicación ejercida por la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral percibido por los equipos de trabajo durante el año 2023. Este hallazgo representa una evidencia empírica sólida de que la calidad de los procesos comunicativos al interior de una organización educativa incide directamente en el bienestar laboral de su personal. En ese sentido, se establece que para lograr una mejora sustancial en la satisfacción laboral del personal, es imprescindible optimizar las estrategias y prácticas comunicativas desarrolladas por la dirección institucional.

El análisis detallado de los resultados revela que el nivel de comunicación en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, ubicada en la ciudad de Tacna, fue calificado como regular. Esta categorización sugiere la existencia de ciertas limitaciones en los canales, flujos y estilos comunicacionales empleados por la plana directiva, los cuales podrían estar generando barreras en la transmisión clara y oportuna de información, retroalimentación efectiva, y en la construcción de relaciones de confianza entre los miembros del equipo. De forma paralela, el nivel de satisfacción laboral del personal también fue catalogado como regular, lo que refleja un estado de cumplimiento mínimo en cuanto a las expectativas del entorno laboral, y subraya la necesidad de implementar mejoras sustanciales tanto a nivel de clima organizacional como de condiciones laborales.

Los resultados cuantitativos que respaldan esta relación se presentan en la Tabla 11, donde se obtuvo un valor de significancia bilateral de 0,000, el cual se encuentra por debajo del umbral crítico de 0,05. Este hallazgo estadístico permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), lo que demuestra, con un nivel de confianza del 95 %, que la comunicación ejercida por la plana directiva influye de manera significativa en la satisfacción laboral del personal.

Asimismo, se evidenció un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,989, lo que representa una relación positiva de muy alta magnitud entre ambas variables. Este

coeficiente no solo confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa, sino que también indica que dicha relación es directa: a medida que mejora la calidad de la comunicación institucional, se incrementan los niveles de satisfacción laboral del equipo docente. Por lo tanto, estos resultados validan empíricamente la hipótesis general del estudio y destacan la importancia estratégica de optimizar los procesos comunicativos en el ámbito de la gestión educativa.

Al contrastar estos resultados con antecedentes empíricos previos, se observa una rica diversidad de enfoques y contextos que permiten ampliar la interpretación de los datos. Concha (2016), en su estudio realizado en una universidad privada de Guayaquil, determinó que el nivel de satisfacción laboral era elevado, particularmente entre colaboradores con altos niveles educativos, de mayor edad y en puestos jerárquicos. Este resultado contrasta con el presente estudio, donde tanto la comunicación como la satisfacción laboral fueron clasificadas como regulares. No obstante, ambos estudios coinciden en que las deficiencias en la comunicación interna constituyen una debilidad organizacional importante. Concha sugiere reforzar los canales comunicativos entre directivos y personal operativo, lo que guarda estrecha relación con los hallazgos de la presente investigación. Se evidencia así la necesidad de desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan la comunicación organizacional, particularmente desde las esferas directivas.

De manera concordante, el estudio realizado por Yahuana (2018) en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Morropón evidenció una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral, resaltando especialmente el papel de la comunicación interpersonal. Aunque dicha investigación no identificó una correlación directa con la comunicación personal, sí subrayó que las prácticas comunicativas ejercidas por los líderes influyen de manera directa en la percepción del ambiente laboral. En este marco, se sugiere que los líderes institucionales deben fortalecer no solo sus competencias en comunicación verbal, sino también en comunicación no verbal, con el propósito de propiciar climas organizacionales más positivos. Estas conclusiones se encuentran alineadas con los planteamientos del presente estudio, al reafirmar que la

calidad de la comunicación ejercida por la plana directiva constituye un eje estratégico fundamental para la mejora del desempeño laboral y del entorno organizacional.

Por otro lado, la investigación de Zuasnabar (2018), desarrollada en docentes del nivel secundario de la provincia de Huancayo, identificó una relación entre el estrés laboral y la satisfacción laboral. El autor concluyó que la falta de condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo docente incrementa el nivel de estrés y reduce la satisfacción. Desde esta perspectiva, resalta la importancia de diseñar estructuras organizativas que contemplen el bienestar del personal como un componente esencial para el cumplimiento de los objetivos educativos. Este estudio resulta complementario al presente, ya que pone en evidencia cómo variables psicosociales como el estrés y la comunicación afectan directamente la experiencia laboral de los docentes y, por ende, el logro de metas institucionales.

En conjunto, los resultados empíricos obtenidos y la revisión de antecedentes permiten afirmar con solidez que una comunicación efectiva, transparente y participativa ejercida desde la plana directiva no solo favorece el bienestar emocional y profesional del personal, sino que también constituye un mecanismo fundamental para fortalecer la cohesión institucional, el sentido de pertenencia, la eficiencia en los procesos y la calidad del servicio educativo ofrecido. Por ello, se recomienda que las instituciones educativas inviertan en la formación comunicativa de sus líderes, establezcan canales bidireccionales de diálogo permanente y promuevan una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo.

CONCLUSIONES

1. Los resultados del estudio evidencian la existencia de una correlación significativa entre la comunicación ejercida por la plana directiva y la satisfacción laboral del personal que conforma los equipos de trabajo. Este hallazgo permite afirmar que una mejora en las prácticas comunicacionales de la dirección institucional incidiría positivamente en el bienestar y compromiso del personal, en el contexto de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna.
2. Se identificó que el nivel de comunicación ejercido por la plana directiva durante el año 2023 en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” fue calificado como regular. Este resultado pone en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de interacción, transmisión de información y retroalimentación entre los directivos y el personal, con el fin de optimizar la gestión institucional.
3. El análisis de los datos permitió establecer que el nivel de satisfacción laboral del personal en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” durante el año 2023 también fue catalogado como regular. Esta situación refleja un nivel intermedio en cuanto a la percepción de bienestar en el entorno laboral, lo que sugiere la urgencia de implementar acciones estratégicas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones laborales, el clima institucional y la motivación del personal.
4. Finalmente, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de comunicación ejercido por la plana directiva y la satisfacción laboral del personal en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, durante el año 2023. Este hallazgo confirma que el fortalecimiento de las competencias comunicativas del equipo directivo constituye un factor determinante para elevar los niveles de satisfacción, optimizar el desempeño laboral y consolidar el sentido de pertenencia entre los docentes y trabajadores administrativos.

RECOMENDACIONES

1. A partir de la comprobación de una relación significativa entre la comunicación ejercida por la plana directiva y la satisfacción laboral del personal en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, se recomienda que el equipo directivo adopte estrategias eficaces de comunicación verbal. Estas deberían contemplar la implementación de programas de capacitación en habilidades comunicativas, espacios sistemáticos de retroalimentación y dinámicas de diálogo abierto, orientadas a fortalecer la comunicación interna institucional y, con ello, mejorar los niveles de satisfacción laboral entre los miembros del equipo docente y administrativo.
2. Dado que se identificó que el nivel de comunicación de la plana directiva es regular, se sugiere fomentar una cultura organizacional basada en la accesibilidad comunicativa. Para ello, la plana directiva debe promover canales de comunicación fluidos, horizontales y empáticos, así como desarrollar una actitud proactiva hacia la escucha activa. Esto permitirá establecer un contacto más flexible, humano y eficiente con todos los colaboradores, favoreciendo un clima institucional más armónico y participativo.
3. En relación con el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo, el cual fue calificado como regular, se recomienda que la plana directiva diseñe e implemente un plan de gestión institucional que incluya la participación activa de todos los integrantes del equipo. Es fundamental generar espacios de consulta, involucrar al personal en la toma de decisiones y reconocer sus aportes, lo cual permitirá anticiparse a posibles conflictos, alinear objetivos y fortalecer el compromiso organizacional.
4. Finalmente, al haberse determinado que la comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral del personal, se recomienda priorizar acciones orientadas a consolidar una cultura comunicativa institucional sólida. Esto implica fomentar el trabajo en equipo, fortalecer la cohesión entre

áreas, promover el liderazgo comunicacional y garantizar que el flujo de información sea claro, oportuno y bidireccional. De esta forma, se contribuirá no solo al bienestar del personal, sino también a la productividad y al fortalecimiento del clima laboral en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M., Areche, E., Fernández, F., & Huanuqueño, N. (2017). *La comunicación del supervisor y su influencia en la satisfacción laboral en una empresa minera*. [Tesis de Maestría, ESAN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1300>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE.
- Asmara, Y., Sulistiyo, U., & Rosmiati, R. (2024). The impact of managerial skills, organizational communication, discipline, and school climate on work engagement in schools. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 549–559. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.337>
- Bayar, B., Udjari, H., & Darmawan, D. (2021). Understanding the function of communication in building and sustaining quality relationships across organizational boundaries. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 245–252. <https://jos3journals.id/index.php/jos3/article/view/131>
- Caligiuri, P. (2021). *Build your cultural agility: The nine competencies of successful global professionals*. Kogan Page.
- Castillejo, D., & Salazar, A. (2018). *Motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios nacionales en la zona Centro Norte de Lima Metropolitana*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/8481>
- Concha, A. (2016). *Relación entre niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una Universidad privada de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Grado, Universidad Casa Grande de Guayaquil]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1049>

- Costa, J. (2000). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial Gestión 2000 Barcelona España.
- De La Garza, J., Morales, B., & Gonzales, B. (2013). *Statistical analysis Multivarainte: A practical theoretical approach*. McGraw Hill.
- Diener, E., & Suh, E. (2019). *Measuring quality of life: Economic, social and subjective indicators*. Guilford Press.
- Downs, C., & Hazen, M. (1997). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Estaba, R. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 10(1), 139-153. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1646>
- Fauzia, M., Febriantina, S., Salsabila, A., & Danisworo, H. (2025). The role of communication in supporting institutional goals: A review of leadership practices. *Klabat Journal of Management*, 6(1), 40–49. <https://tecnoscientifica.com/journal/jdmc/article/download/547/277>
- Febriantina, S., Salsabila, A., Danisworo, H., & Fauzia, M. (2025). The role of effective communication in leadership: A literature review. *Klabat Journal of Management*, 6(1), 40–49. <https://www.researchgate.net/publication/389029175>
- García, V., Jiménez, M., & Gutiérrez, L. (2021). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Hellweg, S., & Phillips, S. (1982). *Comunicación y productividad en las organizaciones*. Revisión de la productividad pública. <http://www.jstor.org/stable/3380183>

- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2020). *Wellbeing and work*. Oxford University Press.
- Josephs, N., Peng, S., & Crawford, F. (2022). *Communication network dynamics in a large organizational hierarchy*. ArXiv. <https://arxiv.org/abs/2208.01208>
- Judge, T., & Klinger, R. (2020). *Job satisfaction: Revisiting the factories of happiness*. Cambridge University Press.
- Kapur, R. (2020). *The concept of organizational communication*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/345156305>
- Locke, E. (2021). *The nature and causes of job satisfaction*. Routledge.
- Marbun, T., Antarani, P., & Putri, M. (2021). Effective communication results in effective leadership: A literature review. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*. <https://www.researchgate.net/publication/376197644>
- Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in organizations: A review. *Business & Corporate Research Practice*, 3(1), 1–8. <https://ssrn.com/abstract=3578378>
- Mosadeghrad, A. (2020). *Job satisfaction: Theory, research and practice in higher education*. Springer.
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=107818>

- Neiroukh, N., Ansari, A., Dalu, R., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*, 9, 1374279. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279>
- Nnamseh, R. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=107818>
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica Negotium. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 9(27), 22-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7422903>
- Ramos, C., Rey, L., & Extremera, N. (2019). Leader–member exchange and job satisfaction: The mediating role of work engagement and resilience. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 29–37. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a4>
- Rappeport, A., & Wolvin, A. (2020). Listening leadership: An academic perspective. *Journal of the Association for Communication Administration*, 39(2), 43–49. <https://stars.library.ucf.edu/jaca/vol39/iss2/2>
- Riforgiate, S., & Tracy, S. (2023). *Management, organizational communication, and emotion. In Language and Emotion.* De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110795486-025>
- Singh, M., & Shastri, S. (2020). *The impact of managerial communication on job satisfaction in the technology sector in Bengaluru, India.* ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/348355742>

- Spector, P. (2019). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE.
- Tanwar, P. (2024). The role of emotional intelligence in leadership communication. *RAIS Education Journal*, 229-232. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14514912>
- Turner, J., Sullivan, J., & Mayfield, M. (2023). Motivating language by leaders: direction giving, emotion sharing, meaning making. *International Journal of Business Communication*.
- Vaccari, F. (2022). *Efficient Communication in Organizations*. . arXiv. <https://arxiv.org/abs/2211.13605>
- Vargas, C. (2010). *Dirección Educativa*. Desempeño organizacional.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Yahuana, L. (2018). *La comunicación interna y su relación con el clima laboral de la unidad de gestión educativa local – UGEL Morropón, 2018*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1706>
- Yildirim, A., & KilicI, I. (2021). School PRINCIPALS'VIEWS regarding the use of social media in school management: a phenomenological research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8, 33–54. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i11.4001>
- Zuasnabar, E. (2018). *Relación del estrés laboral y satisfacción laboral en el personal docente del nivel secundario de la provincia de Huancayo*. [Tesis de grado, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/4890>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
¿De qué manera la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?	Determinar de qué manera la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023	La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.	VARIABLE INDEPENDIENTE Comunicación de la Plana Directiva	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Cuantitativo, descriptivo – correlacional. POBLACIÓN Y MUESTRA La población de estudio estuvo constituida por los docentes de la IEE “Coronel Bolognesi”, en el año 2023, la cual asciende a 104 docentes. La muestra estará conformada por la población total, tomando el criterio de la muestra censal por lo que ascenderá también a 104 docentes.	Técnica de recolección de datos: La encuesta Instrumento: Cuestionario sobre la variable estilos de liderazgo de docentes
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	VARIABLE DEPENDIENTE		
¿Cuál es el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023? ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023? ¿De qué forma se relaciona el nivel de comunicación de la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023?	- Determinar el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023 - Determinar el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023 - Establecer la relación que existe entre el nivel de comunicación de la plana directiva y el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023.	- El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, es regular. - El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, es regular. - El nivel de comunicación de la plana directiva es regular por lo que el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, también es regular.	Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo		Técnica de recolección de datos: La encuesta Instrumento: Cuestionario sobre la variable Satisfacción Laboral de los Equipos de Trabajo.

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO – COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta encuesta se realiza en el marco de la Tesis de Investigación para la MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. La presente Tesis lleva por título: “COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA I.E.E. “CORONEL BOLOGNESI”, DE LA CIUDAD DE TACNA, EN EL AÑO 2023”. Esta encuesta deberá ser contestada en función de conocimiento relacionado a los ítems descritos, para lo cual deberá responder según lo siguiente:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Nº	Ítem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA						
Capacidad de escucha y de prestar atención						
1	La plana directiva demuestra capacidad de escucha cuando corresponda					
2	La plana directiva presta atención cuando corresponda					
Predisposición para la solución de problemas						
3	La plana directiva demuestra predisposición para la solución de problemas relacionados con el trabajo.					
4	La plana directiva demuestra predisposición para la solución de problemas con buenas prácticas éticas.					
Ofrecimiento de confianza de la plana directiva						
5	La plana directiva ofrece confianza en la reuniones de trabajo.					
6	La plana directiva demuestra confianza para que los subordinados puedan desarrollar su trabajo.					
Comunicación escrita entre directivos y subordinados						
7	Los directivos, subordinados se comunican entre sí, en forma oportuna.					
8	Informan conflictos para la resolución de los mismos, proponiendo alternativas de solución.					
9	Promueven a través de la comunicación escrita, el desarrollo de habilidades personales y académicas.					
10	Propician espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima de trabajo.					
11	Los directivos se comunican en forma apropiada con docentes y alumnos, utilizando el correo electrónico.					
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL						
Información acerca de las políticas y objetivos de la organización						
12	La plana directiva brinda información acerca de las políticas de la organización oportunamente.					
13	La plana directiva brinda información acerca de las metas de la organización oportunamente.					
Información sobre los cambios en la organización						
14	La plana directiva informa sobre los cambios de la organización oportunamente.					
15	La plana directiva informa sobre los cambios de la organización con buenas prácticas éticas.					
Información sobre la situación financiera de la organización						
16	La plana directiva informa sobre la situación financiera de la organización oportunamente.					
17	La plana directiva informa sobre la situación financiera de la organización con buenas prácticas éticas.					
Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización						
18	La plana directiva informa sobre los logros de la organización cuando corresponde.					
19	La plana directiva informa sobre los fracasos de la organización cuando corresponde.					
20	La plana directiva comunica con claridad las causas de los logros alcanzados por la organización.					
21	La plana directiva promueve la participación del personal en la mejora continua luego de un logro.					
22	La plana directiva explica las acciones tomadas tras los fracasos de la organización.					

CUESTIONARIO – SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta se realiza en el marco de la Tesis de Investigación para la MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. La presente Tesis lleva por título: “COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA I.E.E. “CORONEL BOLOGNESE”, DE LA CIUDAD DE TACNA, EN EL AÑO 2023”. Esta encuesta deberá ser contestada en función de conocimiento relacionado a los ítems descritos, para lo cual deberá responder según lo siguiente:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Nº	Item	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PERCEPTIVA DEL CENTRO LABORAL						
Recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación						
1	Mis compañeros recomendación para trabajar en la institución educativa por la claridad de					
2	Mis compañeros recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de lo					
Recomendación para trabajar en la institución educativa por el clima comunicacional						
3	Recomendación para trabajar en la institución educativa por la motivación hacia la comunicación					
4	Recomendación para trabajar en la institución educativa por las habilidades comunicativas de sus compañeros.					
5	Recomendaría trabajar en esta institución educativa porque la comunicación entre los miembros del equipo es fluida y respetuosa.					
6	Recomendaría trabajar en esta institución porque los canales de comunicación son accesibles y efectivos					
7	Recomendaría esta institución educativa porque existe apertura para expresar ideas y opiniones libremente.					
SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS LABORALES						
Cumplimiento con las expectativas con respecto a la motivación						
8	Se cumple con las expectativas con respecto a la motivación que promueve la comunicación					
9	Se cumple con las expectativas con respecto a la motivación que promueve el clima comunic					
Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción						
10	Se cumple con las expectativas con respecto a la interacción en los equipos de trabajo.					
11	Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción					
Cumplimiento con las expectativas con respecto al suministro de información						
12	Se cumple con las expectativas con respecto al suministro de información sobre los docume					
13	Se cumple con las expectativas con respecto al suministro de información sobre el trabajo a					
SATISFACCIÓN SALARIAL						
Satisfacción con el empleo actual por las conficiones favorables de trabajo						
14	En la institución se cuenta con condiciones seguras para desarrollar su labor.					
15	En la institución se brinda condiciones cómodas para desarrollar su labor					
Satisfacción con el empleo actual por el apoyo de colegas amigables.						
16	El personal está satisfecho por el apoyo de colegas amigables para desarrollar reuniones					
17	El personal está satisfecho por el apoyo de colegas amigables para desarrollar su trabajo.					
Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional						
18	El personal está satisfecho con el empleo actual por el clima comunicacional que se desarrol					
19	La plana directiva informa sobre la situación financiera de la organización con buenas					
20	El personal está satisfecho con el empleo actual por el clima comunicacional en al acompaña					

Anexo 3: Validación por juicio de expertos

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Flor de María Flores Torres

Grado académico: Doctora

Cargo e institución donde labora: Docente universitario - Universidad Nacional de Moquegua

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					85
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL					160	695
TOTAL				855		

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 171

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: Moquegua, 16 de mayo del 2025

.....
Firma del experto

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Jehovanni Velarde Molina

Grado académico: Doctor

Cargo e institución donde labora: Director de investigación – Escuela de Posgrado Newmann

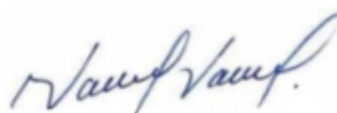
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90
SUB TOTAL					0	880
TOTAL		880				

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 176

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: Tacna, 21 de mayo del 2025



.....
Firma del experto

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Jackeline Karina Sevairos Perez

Grado académico: Doctora

Cargo e institución donde labora: Docente - I.E. PNP 7 de Agosto

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85
CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL					240	620
TOTAL				860		

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 172
VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: Arequipa, 19 de mayo del 2025



Firma del experto