

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

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 EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA
DEL PACÍFICO” - TACNA, 2018

TESIS

PRESENTADA POR:

GIOVANNI MICHAEL GUZMÁN CÁRDENAS

Para optar el Grado Académico de:

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

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

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 EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “NUESTROS HÉROES
DE LA GUERRA DEL PACÍFICO”-TACNA, 2018.**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de noviembre de 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. Gregorio Pedro Tejada Monroy

SECRETARIO : 
Mgr. Dany Alejandrina Chariarse Alvarado

MIEMBRO : 
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

ASESORA : 
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

A Dios, ser supremo, maravilloso,
cuya luz se ilumina.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema.....	02
1.2. Formulación del problema.....	03
1.3. Justificación e importancia.....	04
1.4. Alcances y limitaciones.....	05
1.5. Objetivos de la investigación.....	05
1.6. Hipótesis.....	06
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de investigación.....	07
2.2. Bases teóricas.....	09
2.2.1 Comunicación organizacional.....	09
2.2.2 Comunicación de la plana directiva.....	12
2.2.3 Satisfacción laboral.....	18
2.3. Definición de términos básicos.....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	28
3.2. Población y muestra de estudio.....	29
3.2.1 Población.....	29
3.2.2 Muestra.....	29
3.3. Operacionalización de variables.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31

3.5	Procesamiento y análisis de datos	33
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO		
	Marco Filosófico	34
CAPÍTULO V: RESULTADOS		
	Resultados	35
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN		
	Discusión	69
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	74
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
	ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen de los procesamiento de los casos	29
Tabla 2	Comunicación de la plana directiva	37
Tabla 3	Eficacia de la comunicación de la plana directiva	38
Tabla 4	Capacidad de escucha y de prestar atención	39
Tabla 5	Predisposición para la solución de problemas	40
Tabla 6	Ofrecimiento de confianza de la plana directiva	41
Tabla 7	Perspectiva organizacional	42
Tabla 8	Información acerca de las políticas y objetivos de la organización	43
Tabla 9	Información sobre los cambios en la organización	44
Tabla 10	Información sobre la situación financiera de la organización	45
Tabla 11	Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización	46
Tabla 12	Comunicación horizontal	47
Tabla 13	Comunicación escrita entre directivos y subordinados	48
Tabla 14	Comunicación verbal entre directivos y subordinados	49
Tabla 15	Comunicación tecnológica entre directivos y subordinados	50
Tabla 16	Satisfacción laboral de los equipos de trabajo	51
Tabla 17	Recomendación para trabajar en la institución educativa donde labora	52
Tabla 18	Recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación	53
Tabla 19	Recomendación para trabajar en la institución educativa por el clima comunicacional	54
Tabla 20	Cumplimiento con las expectativas	55

Tabla 21	Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción	56
Tabla 22	Cumplimiento con las expectativas con respecto al suministro de información	57
Tabla 23	Satisfacción con el empleo actual	58
Tabla 24	Satisfacción por recompensas justas	59
Tabla 25	Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional	60

RESUMEN

En el contexto educativo, la comunicación en las instituciones educativas es un asunto preponderante que debe tenerse en cuenta para el logro de los objetivos organizacionales; por lo que el presente estudio tuvo como finalidad determinar de qué manera la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018. En lo referente a la metodología, el tipo de investigación es básica, y el diseño de investigación es no experimental y transeccional. La muestra fue censal es decir, que se trabajó con 46 docentes. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados determinaron que la comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

Palabras clave: Comunicación, plana directiva, satisfacción laboral, equipos de trabajo.

ABSTRACT

In the educational context, communication in educational institutions is a preponderant issue that must be taken into account for the achievement of organizational objectives; Therefore, the purpose of this study was to determine how the communication of the management board influences the job satisfaction of the work teams in the Educational Institution "Our Heroes of the Pacific War" - Tacna, 2018. Regarding the methodology, the type of research is basic, and the research design is non-experimental and transectional. The sample was census, that is, it worked with 46 teachers. The instrument used was the questionnaire. The results determined that the communication of the management board significantly influences the job satisfaction of the work teams in the Educational Institution "Our Heroes of the Pacific War" - Tacna, 2018.

Keywords: Communication, management plan, job satisfaction, work teams

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo es fundamental el análisis de la comunicación de la plana directiva, aspecto que coadyuvaría a la calidad de la educación básica regular; es de importancia crucial tanto para los empleados como para la organización porque los subordinados identifican a su superior inmediato como la fuente de información más preferida sobre los eventos en una organización. Por tanto, se hace necesario que la plana directiva desarrolle buenas prácticas comunicativas, a través del desarrollo de sus habilidades comunicativas.

Es evidente que si la plana directiva desarrolla una buena comunicación contribuirá a elevar la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de los docentes, que es una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Por tanto, el estudio tuvo como finalidad: determinar si la comunicación de la plana directiva influye en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018. Por consiguiente, el presente estudio se desarrolla mediante capítulos que se detallan a continuación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

En el contexto global internacional, el anhelo de los directivos para lograr el éxito organizacional es elevar la productividad. Cada vez en las organizaciones educativas, no se evidencia la satisfacción laboral en los equipos de trabajo, como resultado en que la plana directiva no desarrollan una adecuada comunicación.

Por otro lado, de acuerdo a Hellweg y Phillips (1982), la comunicación del supervisor, en este caso, de la plana directiva se relaciona en alguna medida con la satisfacción laboral, por lo que se hace imprescindible analizar esta relación, en todo caso, verificar el nivel de influencia de la comunicación de los directivos en la satisfacción laboral. Para tal efecto, es relevante desarrollar el concepto de la confianza en la comunicación, ya que muchas veces, por falta de ella, los colaboradores no transmiten sus problemas y dudas a sus inmediatos superiores. Asimismo, es indiscutible indicar que si no hay una comunicación fluida en el ente organizativo, puede causar malentendidos entre los empleados, lo cual puede influir de manera negativa en la satisfacción laboral.

Al respecto, se hace necesario citar a Costa (2000), quien sostiene que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades destinadas a facilitar y agilizar los mensajes, de esta manera se puede influir en las posiciones conductuales, como las opiniones, aptitudes, conductas de los usuarios internos y externos, en este caso los subordinados, para así lograr de manera efectiva y en el momento propicio los objetivos planteados; por lo que es fundamental citar a Alvarado, Areche, Fernández y Huanuequeño (2017),

quienes sostienen que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

La comunicación de la plana directiva es un proceso mediante el cual la plana directiva, en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo eficaz y eficientemente basándose en un sistema que integre la comunicación organizacional, además de servir como un canal que permita transmitir y recoger información entre los miembros de la organización.

En la ciudad de Tacna, en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico”, se viene observando que la plana directiva en algunas ocasiones no desarrollan una buena comunicación con sus subordinados, debido a que no tienen capacidad de escucha y de prestar atención a los subordinados, no ofrece soluciones a los problemas relacionados con el trabajo, no ofrece confianza hacia sus trabajadores, y no está también abierta a las ideas, lo que no permite que los equipos de trabajo conformado por docentes no se encuentren muy satisfechos.

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 “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018?.

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018?.

- b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018?.
- c) ¿Cuál es 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 “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018?.

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación

La presente investigación se justifica debido a que coadyuvará a fortalecer el conocimiento de la influencia de la comunicación de la plana directiva en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo, que se fortalece con Alvarado, Areche, Fernández y Huanuequeño (2017), quienes sostienen que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

1.3.2 Importancia

El presente estudio se justifica debido a que permite analizar la influencia de la comunicación de la plana directiva en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo, y así detectar los factores que no permiten una buena comunicación, y de esta manera desarrollar una propuesta de solución para optimizar la capacidad de escucha y de prestar atención de la plana directiva, la predisposición para la solución de problemas relacionados al trabajo, el ofrecimiento de la confianza de la plana directiva y el ofrecimiento de estar abierto a las ideas por parte de la plana directiva.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

En el presente trabajo de investigación se evalúa la comunicación de la plana directiva y la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.

1.4.2 Limitaciones

En el presente estudio se tuvo inconvenientes con encontrar suficientes antecedentes de la investigación relacionados a la variable comunicación de la plana directiva.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 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 “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.
- b) Determinar el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.
- 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 “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.
- b) El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.
- c) Si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Estaba (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo (Trabajo de investigación). Universidad Privada, Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, Venezuela. El autor concluye que la comunicación debe ser efectiva y que se debe considerar de manera prioritaria la capacidad de escucha, así como prestar atención, que siempre los directivos promueven confianza como plana directiva, y considera la perspectiva organizacional, que toma en cuenta información sobre las políticas y objetivos del ente organizativo; así como la información sobre los cambios que se pueden dar en la organización. Por ello es necesario que los gerentes o directivos desarrollen competencias educativas, para que se desarrolle una adecuada comunicación horizontal.

Quero, Mendoza y Torres, (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica Negotium, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2014, pp. 22-33 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. El estudio concluye que la comunicación efectiva y desempeño laboral de Directores y sus respectivas dimensiones e indicadores. El perfil gerencial de los directivos requiere consolidarse sobre procesos de comunicación efectiva que le permitan avanzar exitosamente, que permite evaluar el desempeño laboral de los docentes. Es evidente que en algunas organizaciones no le dan prioridad de promover la comunicación, por lo que no es efectiva, y algunos entes organizativos no tienen resultados óptimos porque no coordinan en reuniones de trabajo sobre todo entre directivos hacia subordinados y viceversa.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Yahuana (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. El autor concluye que, existe relación entre la comunicación interna y el clima laboral; sin embargo, no se relaciona de manera directa entre la comunicación intrapersonal con el clima laboral y si existe una asociación lineal entre la comunicación interpersonal y el clima laboral; y se relaciona la comunicación interpersonal con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Morropón. Al respecto, es fundamental dinamizar la comunicación interna, es decir, que los directivos tengan capacidad de escucha y desarrollen buenas prácticas de comunicación verbal y no verbal, por ello los directivos deben tener una buena conducta comunicativa, solo así logrará que su empresa sea más productiva, basado en el flujo de la información, con métodos y medios eficaces.

Zuasnabar (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 - Huancayo. El autor concluye que existe relación entre el estrés laboral y satisfacción laboral en el personal docente de nivel secundario de la Provincia de Huancayo. Los directivos no desarrollan acciones que promuevan las condiciones favorables para que los docentes desarrollen una labor que permita la formación integral de los estudiantes, por ello es crucial que los docentes se sientan satisfechos por la labor docente que desarrollan, por lo que se debe hacer estrategias efectivas de apoyo a los docentes; solo así se cumplirá la misión de los entes organizativos.

Castillejo y Salazar (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 – Lima. El estudio concluye que la motivación en docentes se encuentra relacionada con el logro de los estudiantes; asimismo, el docente se encontrará satisfecho en base a la

percepción que se tenga sobre su labor y si esto repercute en generar mejores personas a los alumnos. Por tanto, la plana directiva debe desarrollar una buena comunicación con los subordinados, quienes deben tener satisfacción laboral para que desarrollen un buen desempeño laboral para promover el éxito organizacional, basada por una cultura comunicativa.

2.1.3 Antecedentes a nivel de la investigación a nivel local

Peralta (2018). La remuneración y la satisfacción laboral de los docentes contratados de la Facultad de Ciencias Empresariales de La Universidad Privada de Tacna en el año 2017. (tesis de grado). Universidad Privada Tacna. Se concluye que los docentes no se sienten satisfechos laboralmente, debido a que consideran que no reciben una remuneración justa; por lo que los directivos deben valorar la labor profesional de los docentes, quienes deben comunicar sobre su descontento y los directivos entenderlo, que genere una comunicación efectiva, donde haya entendimiento por ambas partes.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comunicación organizacional

2.2.1.1 Definición

La comunicación organizacional implica comprender cómo el contexto de la organización influye en los procesos de comunicación. La comunicación organizacional es la agrupación de tareas y procedimientos y tareas, cuyo objetivo es la transmisión o recepción de información, mediante diversos medios, así como técnicas, que se dan en los entes organizacionales, con la finalidad de concretizar la misión de las mismas. Hoy en día se hace más relevante dinamizar la comunicación organizacional, ya sea ascendente, descendente y horizontal, para ello se requiere que los miembros de los entes organizativos tengan suficientes competencias comunicativas (Miller, 2003).

Por su parte, Nathaniel (2012), sostiene que, como la organización existe para conseguir objetivos en bien de los usuarios tanto internos como externos, se hace crucial movilizar la comunicación organizacional, que ayuda a implementar las funciones básicas de la gestión como la planificación y el control.

Altinöz (2008), considera que la toma de decisiones por parte de los directivos es el primer criterio fundamental que garantiza la comunicación organizacional que garantiza en alguna medida la solución de problemas, y lograr los objetivos propuestos por el ente organizativo

En el proceso comunicacional existente dentro de toda organización se unen diferentes componentes que permite que los miembros del ente organizativo comprendan la información brindada por los diversos niveles jerárquicos. Si el proceso comunicacional fluye de manera eficiente, se logran conseguir los objetivos propuestos, de lo contrario no se conseguirá elevar la productividad de la organización. Por tanto, es un hecho que la comunicación dinamiza y permite que sea funcional los niveles de operatividad de la organización, ya que la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades que se orientan a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, por lo que es evidente la necesidad, los directivos deben tener también un liderazgo comunicativo, así como actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En este orden, Costa (2000), indica como la comunicación organizacional es una agrupación de técnicas y actividades destinadas a dinamizar el flujo de los mensajes, de esta manera se puede influir en las opiniones, aptitudes, conductas de los clientes internos y externos, para así lograr de manera efectiva y en el momento propicio los objetivos planteados. Para que funcione una organización, uno de los factores cruciales es la comunicación.

En lo referente al comportamiento comunicacional, cada miembro debe desarrollar un rol comunicativo en una organización, como por ejemplo brindar información relacionada a procesos que se desarrollan en el entorno laboral, así como también relacionados a y la solución de problemas. Todo ello conlleva a que los miembros del ente organizacional tengan un buen entendimiento sobre la misión y visión de la misma. Los directivos deben gestionar una buena comunicación en el entorno organizativo, con el propósito de generar innovación, que garantice el logro de la misión y visión.

2.2.1.2 Función de la comunicación en las organizaciones

De acuerdo a Turkalj y Fosic (2009) refieren que la función de comunicación en la organización es conseguir que se dinamice la conexión de los miembros del ente organizacional, para conseguir objetivos comunes, que garantice que se cumpla la misión de la organización; por lo que se valora las siguientes las funciones generales de comunicación:

- La determinación de los objetivos de la organización y su realización.
- El desarrollo de planes que se encuentran en documentos de gestión para su realización.
- La gestión de recursos humanos y otros de la manera más exitosa y adecuada.
- La elección, el progreso y la evaluación del desempeño de los miembros del ente organizacional.
- La gestión, orientar, motivar y crear un clima en el que la gente quiera contribuir.
- El control sobre la realización.

La comunicación en el contexto organizacional es una función esencial que permite la interacción de experiencias, conocimientos, que se basan en las relaciones entre los integrantes, que tengan como eje transversal el código de ética, fundamentada por el máximo respeto, por ello el liderazgo de los directivos debe promover una cultura organizacional, sobre todo ellos deben dar el ejemplo; solo así logrará el éxito organizacional; por tanto, deben

desarrollar buenas prácticas de comunicación con estrategias efectivas, especialmente los directivos, supervisores, etc.

2.2.2 Comunicación de la plana directiva

2.2.2.1 Definición

La comunicación de la plana directiva se da entre los directivos hacia los subordinados, es decir, la comunicación descendente, pero también ascendente, o sea de los subordinados hacia los directivos, la misma que debe ser eficaz, eficiente y efectiva, para ello se requiere que los directivos cumplan un rol comunicativo responsable, con inteligencia emocional, que movilice favorablemente la comunicación superior-subordinados (Downs, & Hazen, 1977). Por su parte, Altinöz (2008), la comunicación de la plana directiva utiliza un conjunto de métodos, técnicas y medios para hacer que se movilice la dinámica de los mensajes, que concretice la solución de problemas, consiga los objetivos, haga realidad la misión del ente organizacional y alcance la visión de la misma; y de esta forma, se dinamice los niveles de operatividad de la organización, con un buen comportamiento en materia de comunicación por parte de los directivos, quienes deben ejercer un buen liderazgo comunicativo que garantice la fluidez de los mensajes, en influya de manera positiva en sus aptitudes, conductas de los usuarios internos y de esta manera se fortalezca la cultura organizacional (Alvarado, Areche, Fernández y Huanuqueño, 2017).

2.2.2.2 Elementos de la comunicación de la plana directiva

a) Eficacia de la comunicación de la plana directiva

Los directivos deben desarrollar adecuadamente su capacidad de escucha y de prestar atención de la plana directiva, para ello debe tener una correcta una habilidad de escucha correcta, donde pueda coordinar y comunicar información, instrucciones, etc. Además expresar de forma correcta los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo (Downs y Hazen, 1977).

Uno de los aspectos importantes, es que los directivos con su rol comunicativo deben tener siempre con predisposición para dar solución a los problemas, así como plantear innovaciones, para el éxito organizacional.

b) Perspectiva organizacional

Hace referencia a la información acerca de las políticas y objetivos de la organización, información sobre los cambios en el ente organizacional, la información acerca de los logros y/o fracasos de la organización. Esta información debe ser comunicada por los directivos de la misma, que permita la dinámica laboral de los trabajadores.

2.2.2.3 La comunicación de la plana directiva en las instituciones educativas

Es evidente que los miembros de la organización escolar deberían tener comunicación constante, de diferentes formas, como oral, informal, cara a cara. Por ello, es indiscutible que los directivos posean un buen nivel de competencias comunicativas, sobre todo las habilidades comunicativas, con inteligencia emocional, comunicar sobre todo para construir armonía, y para que circule la comunicación efectiva en equipos de trabajo; sobretodo los directivos hacia los docentes, los directivos hacia el personal administrativo, los directivos con los estudiantes, padres de familia, y con los grupos de interés externos.

Si los directivos adolecen de liderazgo comunicativo, no podrán cumplir un buen rol comunicativo, que contribuya al funcionamiento exitoso de la institución, basado como eje transversal, la práctica de valores éticos. Al respecto, de acuerdo a Andrade (2005), la comunicación de la plana directiva es el conjunto de acciones realizadas por los directivos para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, mediante el usos de heterogéneos medios de comunicación destinados a conservar la interacción comunicativa, informar, motivar con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe recordar que la comunicación de la plana directiva, según Ongallo (2008:75) indica que es un instrumento orientado a informar de la estrategia y fines de la organización, constituye un dispositivo dirigido a servir para recibir las opiniones y sugerencias de los miembros de la organización, lo que incide en conseguir los objetivos de manera satisfactoria y permite alcanzar la coordinación entre unidades diferentes de la organización.

2.2.2.4 El proceso de la comunicación

De acuerdo a Robbins y Judge (2005) el proceso de comunicación incluye la fuente de comunicación, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Andrade (2005) considera que la plana directiva debe identificar los requerimientos de información de los subordinados o trabajadores, o con sus colegas.

2.2.2.5 Barreras de la comunicación de la plan directiva

De acuerdo a García (1998), considera dimensiones, por ejemplo, desde el punto de vista de la física, se identifican deficiencias en los canales y soportes, ambientes de ruido y perturbaciones, etc. Desde la óptica fisiológica se reconocen restricciones orgánicas de los receptores; desde la óptica psicológica se conocen escollos como agresividad, enojo, turbación, entre otros. En la dimensión sociológica se cuentan barreras como la rivalidad entre grupos, clima laboral inadecuado, etc.; en la dimensión cultural conforma heterogéneos grados de intelectualidad, de mentalidad, etc.; en la administrativa se da con la existencia de sistemas incorrectos de organización; en la lingüística se integra desconocimiento o conocimiento deficiente de los códigos que se emplean en la comunicación.

El rumor

De acuerdo a Del Pozo (2004), es la circulación de información mediante los canales no oficiales en el ente organizacional; configura un producto natural, conforme a toda interacción humana, por ello no es fundamental alarmarse frente a cada rumor que se identifique en la línea del organigrama de

la empresa, porque es resultado de la vinculación social y humana, de la interrelación y comunicación que se desenvuelve en todo espacio organizacional.

Además, considera que es atender en términos de controlar un rumor cuando puede afectar de manera negativa, la imagen interna y externa de un ente organizacional.

Información

Las causas más importantes a la carencia de información y de comunicación sobre temas de interés para el personal; a la falta de motivación e inseguridad en el campo laboral porque los empleados son más susceptibles a percibir las situaciones de forma más negativa; y a los conflictos entre las diversas unidades ya que en situaciones de tensión se hace más fuerte el rumor, por lo que después se genera falsas percepciones entre los subordinados.

2.2.2.6 El rol comunicativo de los directivos de una institución educativa

Los directivos de una institución educativa deben tener un rol de comunicador, que implica conductas adecuadas, respeto a normas o reglas que determina a lograr una interacción comunicativa con inteligencia comunicacional.

2.2.2.7 Tipo de comunicación relacionados con la plana directiva

Comunicación descendente

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la comunicación descendente es la circulación de la información desde el nivel superior hacia un horizonte inferior y este patrón de comunicación se ilustra cuando los directivos realizan un proceso comunicativo con sus subordinados; la emplean los directivos ya sea de manera verbal o no verbal, para entregar metas, instrucciones sobre tareas, divulgar políticas y procedimientos, indicar problemas a solucionar y brindar retroalimentación en torno al rendimiento. Al respecto, Ongallo (2008) es la

información que se genera en algún ámbito de la organización, se transmite hacia abajo en la estructura jerárquica, con el propósito de informar o influir; la define como la más inmediata y todos los integrantes del ente organizacional desean recibirla.

Para ello es fundamental tener en cuenta la comunicación interna, que según Villafaña (2002) refiere que en cuanto a su vector descendente compuesta por objetivos tales como garantizar a todo el personal conocer y entender los principios y propósitos de la organización, conseguir credibilidad y confianza, expandir la idea de participación, incrementar la rapidez de los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y beneficiar y tornar operativa la comunicación; y, mayormente, se emplean canales escritos en este tipo de comunicación.

Para Cervera (2008), se desarrolla con el propósito de facilitarle a que los subordinados estén informados de forma constante, sobre los sucesos del ente organizacional junto con hacerle sentirse implicado con ella. También, por su parte, Aramendi (2006) en cuanto a la comunicación descendente considera como información que procede desde la dirección hacia los profesores, para transmitirles órdenes que se encuentran en las directivas internas, que permita desarrollar una determinada tarea, y que se entienda los métodos de trabajo, dar información sobre los procedimientos del ente organizacional, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos de la organización, contribuir con orientaciones curriculares, informar las metas de la organización, etc. Entre otras palabras, es comunicar la información en el entorno educativo.

Para Goldhaber (1994), citado en Papic (2016), refiere que la comunicación descendente se manifiesta con mensajes de tarea o mantenimiento, que se relacionan con las normas que orientan propósitos, disciplina, mandatos o preguntas. En este sentido, la comunicación descendente según Cervera (2008) se da desde de la dirección y posibilita la transmisión de instrucciones junto con órdenes, que sea acorde a los atributos

de cada trabajador; y, también recomienda que se debe administrar de forma periódica, con veracidad y credibilidad.

Según Puchol et al. (2006:11), citado por Papic (2016), refiere que la información descendente aclara la circulación de manera natural por la línea jerárquica y funcional de la organización, por lo que el responsable de cada área operativa representa la principal fuente de información descendente para sus colaboradores.

Además, la comunicación descendente, según Puchol et al., Citado por Papic (2016), se precisa como el dar información de forma típica, esta modalidad de comunicación está unida al concepto de información, cuyo principal propósito es la transmisión a los niveles inferiores del ente organizacional, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole, con el propósito de influenciar la labor que realizan los integrantes de dichos niveles. Por su parte Puyal (2001), se diferencia por tener un contenido muy definido, traslada mensajes en forma elevada unidos con la ejecución y estimación de la tarea, órdenes y definiciones de trabajo relacionadas con las funciones a ejecutar, los objetivos a cumplir, las líneas de acción a desenvolver y el grado de cumplimiento de la tarea.

Con respecto a la cantidad de información, Ongallo (2008:81) cita a Rodríguez (1991), citado en Papic (2016), para señalar la necesidad de plantearse la pregunta cuánto se debe informar con el objeto de dar satisfacción al requerimiento existente. Con relación a esto, se reconoce según este especialista que los medios transmiten órdenes, información y aspectos vinculados con la actividad cotidiana de la organización, siguen la línea desde los máximos responsables hasta la base de la entidad. Además, los canales descendentes, señala este autor, le permiten a los miembros recepcionar las informaciones sobre la organización y, al mismo tiempo, les facilitan el desarrollo de una información de retorno acerca de la forma en que los responsables perciben sus esfuerzos.

Puyal (2001:1) considera que la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente donde se genera de manera frecuente dificultades de sobrecarga. No obstante, en los entes organizacionales de la información se tiene en cuenta que las redes informáticas internas o intranets pueden trasladar gran cantidad de datos y ocasionar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y obstruya los procesos de comunicación; en consecuencia, la organización puede enfrentar el peligro de transformarse en una entidad organizativa de la desinformación. A veces en las comunicaciones descendentes se complementa siguiendo a Puyal, pueden ocurrir otros escollos, por ejemplo en los mensajes no hay precisión y son contradictorias las órdenes transmitidas, por lo que se genera confusión.

Comunicación ascendente

Puyal (2001) la comunicación ascendente para los entes organizacionales es fundamental, le favorece a los directivos tomar conocimiento acerca de las posturas de los subordinados sobre su trabajo, de sus compañeros y del ente organizacional o para conseguir sugerencias de mejora.

2.2.2.8 Comunicación directivos y docentes

La comunicación, entre los directivos y docentes, es una interacción, donde fluye mensajes, que se pueda presenta de los directivos a docentes o de docentes a directivos. El primero para comunicar o dar a conocer normas, disposiciones, las características de la organización, etc. Esta comunicación se puede dar en forma verbal y no verbal, escrita, tecnológica. Para ello, es fundamental para el éxito organizacional educativo, que los directivos y docentes tengan una excelente relación basada en el respeto.

2.2.3 Satisfacción laboral de equipos de trabajo

2.2.3.1 Definición

En primer lugar se verá que la satisfacción laboral, desde la óptica de la psicología, es una respuesta afectiva del colaborador hacia distintos

aspectos de su trabajo. En ese sentido, las condiciones o aspectos que se desarrollan en el centro laboral es una respuesta que determina la percepción por parte del trabajador de su entorno laboral. A parte, de las condiciones físicas del entorno, el comportamiento de la plana directiva, y el comportamiento de los colegas, es decir, también es fundamental las relaciones sociales y profesionales en el lugar de trabajo, que influyen en definir si hay un buen nivel de satisfacción laboral.

Asimismo, la satisfacción del colaborador es la percepción favorable que tiene o siente acerca del desarrollo laboral, así como su entorno (Spector, 1997). Por otro lado, Quintana (2009), la satisfacción laboral es cuando los colaboradores se sientan bien y lo reflejan teniendo una posición positiva sobre las diferentes condiciones que brinda el centro de trabajo, para ello la plana directiva tiene la responsabilidad para promover tal aspecto, por ello se debe dinamizar la comunicación para lograr objetivos comunes.

Continuando con la línea conceptual, Ivancevich (2012) define a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva hacia los diferentes aspectos que brinda su centro laboral; por ello los directivos o los subordinados deben coordinar y estar en permanente comunicación, para un buen entendimiento acerca de las condiciones físicas, de desempeño de los miembros de la organización. Es la percepción positiva por parte del trabajador, debido a que tiene una respuesta a cubrir sus necesidades. Por tanto, se debe dar una estimulación intrínseca, esto se consigue mediante los incentivos de carácter monetario y no monetarios. Por consiguiente, el aspecto económico, o higiénico, social y persona.

Asimismo, Spector (1997) considera que los factores relacionados al comportamiento de los compañeros de labor, beneficios, políticas, condiciones de trabajo, la gestión organizacional, y gestión de recursos humanos, influyen en que el trabajador se encuentra satisfecho. De acuerdo a Byars & Rue (2004), los factores que siempre se da relacionados a la satisfacción laboral

son la gestión organizacional, la gestión de recursos humanos, las condiciones de trabajo, la conducta de los directivos y de los trabajadores, y todo tipo de beneficios. Asimismo, asumen los trabajadores como descontento que en su centro laboral no hay una adecuada comunicación, no es fluida, por lo que trae consigo un clima laboral poco favorable.

Por otro lado, es evidente que existen diferentes variables que influyen en la satisfacción laboral, como por ejemplo las características del propio trabajo y las actuaciones de cada trabajador que condicionan la afectiva respuesta de éste hacia las heterogéneas variables del trabajo.

Por su parte, Ventura (2012), considera que la satisfacción laboral docente se presenta con la conducta del educador, quienes pueden mostrar satisfacción por sus obligaciones, así como el reconocimiento económico, el trato que se les da en su centro laboral, donde también haya espacio para el aprendizaje, y sobre todo la gestión de recursos humanos. Por otro lado, Palma (2005) asume que la satisfacción laboral involucra dos componentes: los extrínsecos como: condiciones físicas, los beneficios laborales, la gestión administrativa, las condiciones sociales, y la conducta de los directivos.

En segundo lugar, se indica que los equipos de trabajo son la unidad principal de los entes organizacionales para desarrollar tareas que beneficien a la misma. Los equipos de trabajo representan fundamentales células, asimismo, el trabajo en equipo se ha convertido en muchos casos, en el procedimiento básico para la respectiva ejecución del trabajo en equipo.

En la actualidad, se tiene muy en cuenta los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en los entes económicos, ya que son los medios más eficaces para conseguir altos grados de rendimiento mediante los procedimientos de trabajo clásicos (West, 2001). Por tanto, el trabajo en equipo representa un proceso molar (miembros que interactúan entre sí y con sus entornos, con el fin de conseguir determinados objetivos a través de diferentes

medios), flexible (trabajadores integrados temporalmente en diferentes equipos en función de las tareas y proyectos a ejecutar) y grupal y emergente (miembros polivalentes y poseedores de múltiples habilidades que se combinan en procesos sinérgicos) (Gamero, 2008).

Para Guzzo (1996), citado por Gamero (2008), los equipos y los grupos comparten demasiadas dinámicas como para desarrollar una diferencia tan grande entre ambos conceptos. El término grupo, puede ser fácilmente acomodado con el término equipo.

Brinda diversas ventajas el trabajo en equipo o grupos de trabajo, tanto para la organización, sino también para las personas que los componen. Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un aumento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás integrantes, también lo están desarrollando de igual forma. El equipo de trabajo se transforma en una fuerte herramienta motivadora, si los miembros de la misma se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes.

Además, que una persona pertenezca a una unidad de trabajo puede ayudar a la persona a satisfacer sus requerimientos de afiliación, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional, así como ser una fuente de estimulación de la creatividad.

Mediante diversos procesos, los miembros de un equipo de trabajo se influyen de manera recíproca. Por tanto, el equipo de trabajo se configura como un nivel de análisis relevante, que genera un nivel de coordinación, cooperación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), y donde se producen procesos que sobresalen de forma que el todo es más que la suma de las partes.

2.2.3.2 Elementos de la satisfacción laboral

a) Recomendación para trabajar en la empresa donde trabaja

Satisfacción laboral es la agrupación de actitudes generales de las personas hacia su trabajo. O en todo caso, el personal de un centro laboral puede tener actitudes positivas o negativas sobre su trabajo. Por tanto, es un hecho la necesidad que los entes económicos desarrollen una labor adecuada con respecto a brindar condiciones favorables hacia el trabajador, como por ejemplo las condiciones físicas, económicas, sociales, y lo más importante, la ética y la transparencia (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández y Huanuqueño, 2017).

La recomendación para trabajar en la institución educativa donde trabaja, considera que tal recomendación es por la calidad de los medios de comunicación, y por el clima comunicacional.

b) Cumplimiento con las expectativas

Para Rowden (2002) la conducta de la satisfacción laboral es una variable independiente, fundamental, que puede orientar el comportamiento de los empleados y afectar el funcionamiento de la organización. Al respecto, si los docentes sienten que la institución educativa cumple con sus expectativas, por ejemplo el sueldo, oportunidades de ascenso, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los directivos, los estilos de supervisión, entonces, asumen que se ha cumplido con sus expectativas, por lo que es evidente que es un indicador de la satisfacción laboral, etc. (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

c) Decisión nuevamente de aceptar el empleo actual

La satisfacción laboral es la agrupación de actitudes generales de la persona hacia su trabajo de manera positiva. En este caso el docente que se encuentre satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; por lo

que si le ofrecerían otro trabajo, y él no toma la decisión de retirarse del trabajo donde se encuentra y decide continuar con su trabajo actual, da a entender que acepta o está conforme con su labor actual, por lo que es un indicador que se siente satisfecho en su labor que viene realizando (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

d) Satisfacción con el empleo actual

Satisfacción laboral es cuando los colaboradores sienten que están atendiendo sus requerimientos en materia de condiciones físicas, materiales, sociales, económicas, de desarrollo personal, cuando los promocionan, los reconocen, los motivan, pero sobre todo los respetan, por tanto el colaborador ante esto refleja un estado emocional positivo. Ivancevich (2012) define a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva o emocional hacia varios aspecto del trabajo del colaborador. Los aspectos sociales, económicos físicos, y de ética influyen en los grados de satisfacción laboral (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

2.2.3.3 La contribución de la comunicación de la plana directiva en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en las instituciones educativas

La comunicación de la plana directiva, enfatizando lo indicado por Andrade (2005), es la agrupación de tareas realizadas por los directivos para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, mediante el uso de heterogéneos medios de comunicación destinados a conservar la interacción comunicativa, informar, motivar o con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales; por lo que los directivos de una institución educativa puede recibir las opiniones y sugerencias de los miembros de la organización, lo que incide en conseguir los objetivos de manera satisfactoria de los objetivos y permite alcanzar la

coordinación entre unidades diferentes de la organización; así como también él puede comunicar normas, información, disposiciones, beneficios, etc, que le concierne en su mayoría a los miembros de la organización, que conforman equipos de trabajo; y que si la comunicación no tiene barreras significativas, generará una buena satisfacción laboral en los equipos de trabajo.

2.3 Definición de términos básicos

Comunicación

Es todo proceso de interacción social entre dos o más personas, que desarrollan la comunicación verbal y no verbal, para enviar mensajes y lograr objetivos comunes (Whetten y Cameron, 2011).

Comunicación interna

La comunicación interna es la interacción que se da dentro de una organización y hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Además, permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa. Es decir, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa. Aquí se puede mencionar que comunicación viene del latín *comunicare*, y significa “compartir con”. Esta participación y lucha por un proyecto es compartida con todos los colaboradores de una empresa (Arroyo, 2012).

Comunicación de la plana directiva

Para la comunicación de la plana directiva incluye tanto aspectos ascendentes como descendentes de la comunicación, además de incluir la medida en que un superior está abierto a las ideas, en como escucha atentamente y que orientación ofrece en la resolución de los problemas relacionados con el trabajo (Downs, & Hazen, 1977).

Satisfacción laboral

Satisfacción laboral es la agrupación de actitudes generales de las personas hacia su trabajo. Tendrá actitudes positivas o negativas sobre su trabajo. Por tanto, es un hecho la necesidad que los entes económicos desarrollen una labor adecuada con respecto a brindar condiciones favorables hacia el trabajador, como por ejemplo las condiciones físicas, económicas, sociales, y lo más importante la ética y la transparencia (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

Gestión pedagógica

La gestión como un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógico e institucional. La gestión académica trata de la organización y estructuración y coordinación, el trabajo para alcanzar determinados objetivos, en materia pedagógica (Vargas, 2010).

Eficacia de la comunicación de la plana directiva.

Los directivos deben desarrollar adecuadamente su capacidad de escucha y prestar atención a la plana directiva, para ello deben tener una correcta habilidad de escucha, donde pueda coordinar y comunicar información, instrucciones, etc. Además. expresar de forma correcta los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo (Downs y Hazen, 1977).

Uno de los aspectos importantes, es que los directivos, con su rol comunicativo, deben tener siempre predisposición para dar solución a los problemas, así como plantear innovaciones, para el éxito organizacional.

Perspectiva organizacional

Hace referencia a la información acerca de las políticas y objetivos de la organización, información sobre los cambios en el ente organizacional, la información acerca de los logros y/o fracasos de la organización. Esta

información debe ser comunicada por los directivos de la misma, que permita la dinámica laboral de los trabajadores.

Recomendación para trabajar en la empresa donde trabaja

Satisfacción laboral es la agrupación de actitudes generales de las personas hacia su trabajo. O en todo caso, el personal de un centro laboral puede tener actitudes positivas o negativas sobre su trabajo. Por tanto, es un hecho la necesidad que los entes económicos desarrollen una labor adecuada con respecto a brindar condiciones favorables hacia el trabajador, como por ejemplo las condiciones físicas, económicas, sociales, y lo más importante la ética y la transparencia (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández y Huanuqueño, 2017).

Cumplimiento con las expectativas

Para Rowden (2002) la conducta de la satisfacción laboral es una variable independiente fundamental que puede orientar el comportamiento de los empleados y afectar el funcionamiento de la organización, mientras que Yang (2010) afirma que la satisfacción contribuye de manera significativa a la obtención de resultados o beneficios psicológicos en términos de eficiencia organizativa. Si algo o alguien no satisface mis expectativas, eso significa que no era tan bueno como yo pensé que iba a resultar, y por lo tanto me ha decepcionado (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

Decisión nuevamente de aceptar el empleo actual

La satisfacción laboral es la agrupación de actitudes generales de la persona hacia su trabajo. El trabajador que se encuentre satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; sin embargo, sentirá insatisfacción cuando no sea de manera favorable las condiciones de diferente índole que le brinda la organización (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

Satisfacción con el empleo actual

Satisfacción laboral es cuando los colaboradores sienten que están atendiendo sus requerimientos en materia de condiciones físicas, materiales, sociales, económicas, de desarrollo personal, cuando los promocionen, los reconozcan, los motiven, pero sobre todo los respeten, por tanto el colaborador ante esto refleja un estado emocional positivo. Ivancevich (2012) define a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva o emocional hacia varios aspecto del trabajo del colaborador. Los aspectos sociales, económicos físicos, y de ética influyen en los grados de satisfacción laboral (Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, 1997, citado por Alvarado, Areche, Fernández, y Huanuqueño, 2017).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

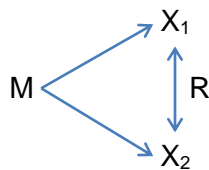
3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es pura, porque está orientada a búsqueda de nuevos conocimientos. La investigación pura también se conoce como investigación básica o fundamental. Es de naturaleza exploratoria y se ejecuta sin pensar en un uso final práctico. Su objetivo es avanzar en el conocimiento e identificar o explicar las relaciones entre las variables. Es decir, su principal motivación es ampliar el conocimiento.

3.1.2 Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental, con diseño descriptivo: correlacional-explicativo, de acuerdo a lo siguiente:



Donde:

M : Muestra

X₁ : Variable: Comunicación de la plana directiva

X₂ : Variable: Satisfacción laboral

R : Relación entre ambas variables

3.2 Población y muestra de estudio

3.2.1 Población

La población de estudio estuvo constituida por los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.

Tabla 1

Determinación de la población

Docentes	Cantidad de docentes
Docentes de nivel primaria	21
Docentes de nivel secundario	25
Total	46

Fuente: Compendio estadístico (2018).

3.2.2 Muestra

En el presente trabajo de investigación no se obtuvo muestra, se trabajó con toda la población.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Identificación de las variables

- Variable independiente: Comunicación de la plana directiva
- Variable dependiente: Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Comunicación de la plana directiva	La comunicación de la plana directiva se evalúa a través de la eficacia de la comunicación y la perspectiva organizacional.	Eficacia de la comunicación de la plana directiva. Perspectiva organizacional.	Capacidad de escucha y de prestar atención. <u>Predisposición para la solución de problemas.</u> Ofrecimiento de confianza de la plana directiva. <u>Información acerca de las políticas y objetivos de la organización.</u> <u>Información sobre los cambios en la organización.</u> <u>Información sobre la situación financiera de la organización.</u> <u>Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización.</u>	Ordinal
Satisfacción laboral de los equipos de trabajo.	La satisfacción laboral de los equipos de trabajo, se evalúa por recomendación para trabajar en la institución educativa donde trabaja.	Recomendación para trabajar en la institución educativa donde trabaja. Satisfacción por el cumplimiento con las expectativas. Satisfacción con el empleo actual.	Recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación. <u>Recomendación para trabajar en la institución educativa por el clima comunicacional.</u> <u>Satisfacción por la comunicación con los directivos.</u> <u>Satisfacción por las relaciones humanas con los directivos .</u> <u>Satisfacción por las relaciones administrativas con los directivos.</u> <u>Satisfacción por recompensas justas.</u> <u>Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional.</u>	Ordinal

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta para evaluar la comunicación de la plana directiva y la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento de recolección utilizado fue el cuestionario para evaluar la comunicación de la plana directiva y la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.

a) Validación y confiabilidad de los instrumentos.

a.1 Validación de los instrumentos

La validez es el grado en que un cuestionario mide lo que intenta medir o sirve para el propósito por el que ha sido construido. Con referencia al presente estudio se realizó la validez de contenido que es una evaluación subjetiva, pero sistemática de qué tan bien la descripción y el contenido de una escala representan de manera adecuada el constructo que se mide (Malhotra, 2004).

Para determinar la validez de contenido se realizaron dos fases:

Revisión de la literatura: Se efectuó una revisión bibliográfica y evidencia empírica relacionada al tema de investigación, en especial constructos y escalas validadas en otros estudios para la elaboración del cuestionario.

Panel de expertos: Se solicitó la revisión de los ítems por parte de un panel de expertos compuesto por personas que tienen relación con el tema de control simultáneo, con el fin de obtener comentarios y sugerencias para la construcción del cuestionario a utilizar en la encuesta del diseño de investigación descriptivo (Ver anexo).

Determinar de qué manera el control simultáneo en la inversión pública del eje de transportes influye en el nivel de riesgo de cumplimiento de los objetivos institucionales.

a.2 Confiabilidad del instrumento de medición.

Para la variable (X): Comunicación de la plana directiva

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente (X): **Comunicación de la plana directiva**, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Resumen del procesamiento de los casos variable X: Comunicación de la plana directiva

		N	%
Casos	Válidos	46	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	46	100,0
Alfa de Cronbach		Nro. de elementos	
0,952		22	

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa a 0,952 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna para la VARIABLE, es de alta confiabilidad.

Para la variable (Y): Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable dependiente (Y): Satisfacción laboral, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

**Resumen del procesamiento de los casos variable:
Comunicación de la plana directiva**

		N	%
Casos	Válidos	46	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	46	100,0

Alfa de Cronbach	Nro. De elementos
0,863	18

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa a 0,863 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna de la VARIABLE presenta una fuerte confiabilidad.

3.5 Procesamiento y análisis de datos

Para el tratamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 23.0, y el Excel. Para la descripción de datos se empleó la estadística descriptiva, elaborando tablas y figura de frecuencias. Para el contraste de la hipótesis se empleó la prueba estadística no paramétrica Chi² (De la Garza, Morales y Gonzales, 2013).

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, es decir, que analiza de manera objetiva el fenómeno de estudio, a través del método científico, con respecto a las variables de estudio, y que permita determinar la metodología, en lo referente al tipo, diseño, método, técnicas e instrumentos, etc., que permita contrastar la hipótesis. Desde la dimensión ontológica las variables como la comunicación de la plana directiva y la satisfacción laboral de los equipos de trabajo, existente en la realidad, se puede comprender y predecir o está la realidad construida a partir de interacciones, que existe una realidad objetiva, y cognoscible, independiente de la percepción humana, desde el enfoque interpretativo que permite evaluar la realidad (González, 2009).

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación

En primer lugar, se coordinó con la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna para la autorización, para la aplicación validado se procedió a aplicar el cuestionario dirigido a 46 docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, para obtener la confiabilidad, y posteriormente, someterlo a juicio de expertos (validez de contenido), para obtener la validez del instrumento.

En segundo lugar, se desarrolló el trabajo de campo a la muestra total, es decir, los 46 docentes de la de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, para ello antes de la aplicación se les hizo una explicación de las variables de estudio, y lo más importante, cuál era el objetivo del estudio, incidiendo que era estrictamente para fines académicos.

En tercer lugar, se desarrolló el análisis minucioso del llenado de los cuestionarios para verificar que todas las respuestas hayan sido respondidas, caso contrario, prescindir y reemplazar por otro cuestionario.

En cuarto lugar, se ingresaron y tabularon los datos de los cuestionarios en el software estadístico SPSS V.22, en primera instancia, las respuestas correspondientes a la variable “Comunicación de la plana directiva”, en segunda instancia, las respuestas de la variable “Satisfacción laboral”.

En quinto lugar, se elaboraron figuras y tablas, que muestran los resultados de la información recogida.

En sexto lugar, se realizó el análisis e interpretación de cada tabla, que representa a cada una de las preguntas de escala Likert, que fueron formuladas.

5.2 Diseño de la presentación de los resultados

La información procesada se presenta según el siguiente orden:

a) Análisis descriptivo de las variables de estudio

Tablas de frecuencias de las variables, dimensiones e indicadores.

b) Análisis inferencial de las variables de estudio

Se utilizó la contrastación de las hipótesis, según la prueba χ^2 , para contrastar las siguientes hipótesis.

Hipótesis general

La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

Hipótesis específicas

- a) El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.
- b) El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.
- c) Si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

5.3. Resultados del estudio

5.3.1 Resultados de la variable independiente

Comunicación de la plana directiva

Variable Independiente: Comunicación de la plana directiva

Tabla 2
Comunicación de la plana directiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	27	58,7	91,3
Alto	4	8,7	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 2 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 58,7 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 8,7 %.

En conclusión, el 58,7 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la comunicación de la plana directiva se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Eficacia de la comunicación de la plana directiva

Tabla 3

Eficacia de la comunicación de la plana directiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	21,7	21,7
Regular	30	65,2	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 3 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 21,7 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 65,2 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 65,2 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la eficacia de la comunicación de la plana directiva se encuentra en un nivel regular

Indicador: Capacidad de escucha y de prestar atención

Tabla 4
Capacidad de escucha y de prestar atención

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	26	56,5	89,1
Alto	5	10,9	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 4 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 56,5 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,9 %.

En conclusión, el 56,5 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la capacidad de escucha y de prestar atención se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Predisposición para la solución de problemas

Tabla 5

Predisposición para la solución de problemas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	28,3	28,3
Regular	28	60,8	89,1
Alto	5	10,9	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 5 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 28,3 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 60,8 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,9 %.

En conclusión, el 60,8 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la predisposición para la solución de problemas se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Ofrecimiento de confianza de la plana directiva

Tabla 6

Ofrecimiento de confianza de la plana directiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	17	36,9	36,9
Regular	23	50,0	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 6 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 36,9 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 50 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 50 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que el ofrecimiento de confianza de la plana directiva se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Perspectiva organizacional

Tabla 7
Perspectiva organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	21,7	21,7
Regular	30	65,2	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 7 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 21,7 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 65,2 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 65,2 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la perspectiva organizacional se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Información acerca de las políticas y objetivos de la organización

Tabla 8
Información acerca de las políticas y objetivos de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	30,4	30,4
Regular	25	54,4	84,8
Alto	7	15,2	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 8 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 30,4 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 54,4 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 15,2 %.

En conclusión, el 54,4 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la información acerca de las políticas y objetivos de la organización se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Información sobre los cambios en la organización

Tabla 9

Información sobre los cambios en la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	28,3	28,3
Regular	27	60,9	89,2
Alto	6	10,8	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 9 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 28,3 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 60,9 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,8 %.

En conclusión, el 60,9 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la información sobre los cambios en la organización se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Información sobre la situación financiera de la organización

Tabla 10

Información sobre la situación financiera de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	17	36,9	36,9
Regular	24	52,2	89,1
Alto	5	10,9	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 10 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 36,9 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 52,2 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,9 %.

En conclusión, el 52,2 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la información sobre la situación financiera de la organización se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización

Tabla 11

Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	28	60,9	93,5
Alto	3	6,5	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 11 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 60,9 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 6,5 %.

En conclusión, el 60,9 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la información acerca de los logros y/o fracasos de la organización se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Comunicación horizontal

Tabla 12
Comunicación horizontal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	28,3	28,3
Regular	28	60,9	89,2
Alto	5	10,8	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 12 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 28,3 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 60,9 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,8 %.

En conclusión, el 60,9 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la comunicación horizontal se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Comunicación escrita entre directivos y subordinados

Tabla 13

Comunicación escrita entre directivos y subordinados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	27	58,7	91,3
Alto	4	8,7	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 13 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 58,7 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 8,7 %.

En conclusión, el 58,7 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la comunicación escrita entre directivos y subordinados se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Comunicación verbal entre directivos y subordinados

Tabla 14

Comunicación verbal entre directivos y subordinados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	26	56,5	89,1
Alto	5	10,9	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 14 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 56,5 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,9 %.

En conclusión, el 56,5 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la Comunicación verbal entre directivos y subordinados se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Comunicación tecnológica entre directivos y subordinados

Tabla 15

Comunicación tecnológica entre directivos y subordinados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	34,8	34,8
Regular	24	52,2	87,0
Alto	6	13,0	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VI.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 15 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 34,8 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 52,2 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13 %.

En conclusión, el 52,2 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la comunicación tecnológica entre directivos y subordinados se encuentra en un nivel regular.

5.3.2 Resultados de la variable dependiente

Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Tabla 16

Satisfacción laboral de los equipos de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	18	39,1	39,1
Regular	22	47,8	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 16 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 39,1 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 47,8 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 47,8 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la satisfacción laboral de los equipos de trabajo se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Recomendación para trabajar en la institución educativa donde labora

Tabla 17
Recomendación para trabajar en la institución educativa donde labora

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	17	36,9	36,9
Regular	23	50,0	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 17 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 36,9 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 50 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 50 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la recomendación para trabajar en la institución educativa donde labora se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación

Tabla 18

Recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	28,3	28,3
Regular	29	63,1	91,4
Alto	4	8,6	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 18 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 28,3 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 63,1 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 8,6 %.

En conclusión, el 63,1 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la recomendación para trabajar en la institución educativa, por la calidad de los medios de comunicación, se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Recomendación para trabajar en la institución educativa por el clima comunicacional

Tabla 19

Recomendación para trabajar en la institución educativa por el clima comunicacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	21,7	21,7
Regular	33	71,8	93,5
Alto	3	6,5	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 19 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 21,7 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 71,8 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 6,5 %.

En conclusión, el 71,8 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la recomendación para trabajar en la institución educativa, por el clima comunicacional, se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Cumplimiento con las expectativas

Tabla 20
Cumplimiento con las expectativas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	28	60,9	93,5
Alto	3	6,5	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 20 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 60,9 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 6,5 %.

En conclusión, el 60,9 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que el cumplimiento con las expectativas se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción

Tabla 21

Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	30,4	30,4
Regular	27	58,7	89,1
Alto	5	10,9	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 21 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 30,4 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 58,7 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 10,9 %.

En conclusión, el 58,7 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que el cumplimiento con las expectativas, con respecto a la interacción, se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Cumplimiento con las expectativas con respecto al suministro de información

Tabla 22

Cumplimiento con las expectativas con respecto al suministro de información

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	18	39,1	39,1
Regular	24	52,2	91,3
Alto	4	8,7	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 22 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 39,1 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 52,2 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 8,7 %.

En conclusión, el 52,2 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que el cumplimiento con las expectativas, con respecto al suministro de información, se encuentra en un nivel regular.

Dimensión: Satisfacción con el empleo actual

Tabla 23
Satisfacción con el empleo actual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	25	54,3	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 23 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 54,3 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 54,3 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la satisfacción con el empleo actual se encuentra en un nivel regular.

Indicador: Satisfacción por recompensas justas

Tabla 24
Satisfacción por recompensas justas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	30,4	30,4
Regular	29	63,1	93,5
Alto	3	6,5	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 24 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 30,4 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 63,1 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 6,5 %.

En conclusión, el 63,1 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la satisfacción por recompensas justas se encuentran en un nivel regular.

Indicador: Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional

Tabla 25
Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	15	32,6	32,6
Regular	25	54,3	86,9
Alto	6	13,1	100,0
Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación del instrumento de la VD.

Interpretación

Las cifras obtenidas en la Tabla 25 son las siguientes: en el nivel bajo se tiene el 32,6 %, en cuanto al nivel regular se obtiene el 54,3 % y finalmente, en el nivel alto se observa un 13,1 %.

En conclusión, el 54,3 % de los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna consideran que la satisfacción con el empleo actual, por el clima comunicacional, se encuentran en un nivel regular.

5.4 Prueba estadística

Verificación de la hipótesis general

La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La comunicación de la plana directiva no influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

Hipótesis alterna

H1: La comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	15,869 ^a	4	0,000

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.

Verificación de la primera hipótesis secundaria

El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, no es regular.

Hipótesis alterna

H1: El nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroeos de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	14,689 ^a	4	0,000

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

.

Verificación de la segunda hipótesis secundaria

El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, no es regular.

Hipótesis alterna

H1: El nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	16,924 ^a	4	0,000

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular.

Verificación de la tercera hipótesis secundaria

Si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: Si el nivel de comunicación de la plana directiva no es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

Hipótesis alterna

H1: Si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	15,328 ^a	4	0,000

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión de resultados

A la luz de los resultados, en cuanto a la **hipótesis general**, se comprueba que la comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística Chi², el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia, que es 0,05. Así como también, los resultados encontrados guardan relación con Zuasnabar (2018), quien concluye que hay relación entre el estrés laboral y satisfacción laboral en el personal docente de nivel secundario de la Provincia de Huancayo. Los directivos no desarrollan acciones que promuevan las condiciones favorables para que los docentes desarrollen una labor que permite la formación integral de los estudiantes, por ello es crucial que los docentes se sientan satisfechos por la labor docente que desarrollan, por lo que se debe hacer estrategias efectivas de apoyo a los docentes; solo así se cumplirá la misión de los entes organizativos.

Con respecto a la **primera hipótesis** se comprueba que el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular, según el resultado de la prueba estadística Chi², el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.

Los resultados guardan relación con lo informado por Estaba (2008), quien concluye que la comunicación debe considerar la eficacia de la comunicación que considera la capacidad de escucha y de prestar atención,

que siempre los directivos promuevan confianza de la plana directiva, y considera la perspectiva organizacional, que toma en cuenta información sobre las políticas y objetivos del ente organizativo; así como la información sobre los cambios que se pueden dar en la organización. Por ello, es necesario que los gerentes o directivos desarrollen competencias educativas, para que se desarrolle una adecuada comunicación horizontal.

En lo referente a la **segunda hipótesis** se demuestra que el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística Chi² el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05. Asimismo, los resultados encontrados guardan relación con lo informado por Quero, Mendoza y Torres, (2014), quien concluye que la comunicación efectiva y desempeño laboral de directores y sus respectivas dimensiones e indicadores. El perfil gerencial de los directivos requiere consolidarse sobre procesos de comunicación efectiva que le permitan avanzar exitosamente, que permite evaluar el desempeño laboral de los docentes. Es evidente que en algunas organizaciones no le dan prioridad de promover la comunicación, por lo que no es efectiva, por lo que algunos entes organizativos no tienen resultados óptimos porque no coordinan en reuniones de trabajo sobre todo entre directivos hacia subordinados y viceversa. Al respecto, Downs, & Hazen (1977) refiere que la comunicación de la plana directiva se da entre los directivos hacia los subordinados, es decir, la comunicación descendente, pero también ascendente, o sea de los subordinados hacia los directivos, la misma que debe ser eficaz, eficiente y efectiva, para ello se requiere que los directivos cumplan un rol comunicativo responsable, con inteligencia emocional, que movilice favorablemente la comunicación superior-subordinados .

También, los hallazgos encontrados son casi equivalentes con lo informado por Yahuana (2018), quien concluye que la comunicación interna se relaciona con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL

Morropón; sin embargo, no se relaciona de manera directa entre la comunicación intrapersonal con el clima laboral y sí existe una asociación lineal entre la comunicación interpersonal y el clima laboral; y se relaciona la comunicación interpersonal con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Morropón. Al respecto, es fundamental dinamizar la comunicación interna, es decir, que los directivos tengan capacidad de escucha y desarrollen buenas prácticas de comunicación verbal y no verbal, por ello los directivos deben tener una buena conducta comunicativa, solo así logrará que su empresa sea más productiva, basado en el flujo de la información, con métodos y medios eficaces. Así como también, los resultados encontrados se parecen a lo informado por Zuasnabar (2018), quien concluye que hay relación entre el estrés laboral y satisfacción laboral en el personal docente de nivel secundario de la Provincia de Huancayo. Los directivos no desarrollen acciones que promuevan las condiciones favorables para que los docentes desarrollen una labor que permita la formación integral de los estudiantes, por ello es crucial que los docentes se sientan satisfechos por la labor docente que desarrollan, por lo que se debe hacer estrategias efectivas de apoyo a los docentes; solo así se cumplirá la misión de los entes organizativos.

En cuanto a la **tercera hipótesis** se comprueba que, si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística χ^2 el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.

Además, los hallazgos encontrados se parecen a lo informado por Castillejo y Salazar (2018), quien concluye que la motivación en docentes se encuentra relacionada con el logro de los estudiantes, asimismo, el docente se encontrará satisfecho en base a la percepción que se tenga sobre su labor y si esto repercute en generar mejores personas a los alumnos. Por tanto, la plana directiva debe desarrollar una buena comunicación contra los subordinados,

quienes deben tener satisfacción laboral para que desarrollen un buen desempeño laboral para promover el éxito organizacional, basada por una cultura comunicativa. Al respecto, Milliken, Morrison & Hewlin (2003), uno de los problemas de la comunicación es que los directivos no se ganan la confianza de los subordinados y, en ocasiones, algunos directivos inspiran miedo, por ello los subordinados sienten que no son tan incapaces de plantear un problema o preocupación a sus jefes a pesar de que sentían que el tema era fundamental; por lo que trae como consecuencia la distorsión de la información, lo que impide hacer notar lo que está pasando realmente.

Adicionalmente, los resultados encontrados se parecen parcialmente con lo informado por Peralta (2018), quien concluye que los docentes no se sienten satisfechos laboralmente, debido a que consideran que no reciben una remuneración justa; por lo que los directivos deben valorar la labor profesional de los docentes, quienes debe comunicar sobre su descontento y los directivos entenderlo y desarrollar una comunicación efectiva, donde haya entendimiento por ambas partes.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba que la comunicación de la plana directiva influye significativamente en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística χ^2 , el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.
2. Se comprueba que el nivel de comunicación de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular, según el resultado de la prueba estadística χ^2 , el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.
3. Se comprueba que el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es regular, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística χ^2 , el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.
4. Se comprueba que, si el nivel de comunicación de la plana directiva es regular; entonces, el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, es medio, de acuerdo con el resultado de la prueba estadística χ^2 , el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia que es 0,05.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la plana directiva desarrolle estrategias efectivas de comunicación que promueva la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.
2. Se sugiere que se desarrolle un plan de acciones para el mejoramiento de las habilidades comunicativas de la plana directiva en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.
3. Se sugiere que la plana directiva desarrolle planes de acciones de perspectiva organizacional orientado al mejoramiento de la comunicación, para el apoyo a los docentes para que desarrollen una buena labor pedagógica, y en este caso eleve el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018.
4. Se sugiere que la plana directiva desarrolle buenas prácticas de comunicación con los docentes, a través de la comunicación horizontal, para optimizar el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altinöz, M. (2008). An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol. 31, ISSN 1307-6884.
- Alvarado, M.; Areche, E.; Fernández, F. y Huanuqueño, N. (2017). *La comunicación del supervisor y su influencia en la satisfacción laboral en una empresa minera*. (Tesis de maestría). Universidad ESAN – Lima.
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. Revista de educación. Obtenido de <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/696>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2. a ed.). Colombia: ECOE.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). Human resource management. Boston: McGraw-Hill.
- Castillejo, D. y 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 – Lima.
- Cervera, Á. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid, España: ESIC Editores.
- Costa, J. (2000). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial Gestión 2000 Barcelona España.
- De La Garza, J., Morales, B. N. & Gonzales, B. A. (2013). Statistical analysis Multivarainte: A practical theoretical approach. Snt. Prescott US: McGraw Hill.
- Del Pozo Lite, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J.C. Losada, Gestión de la comunicación en las organizaciones (pp.259-270). Barcelona, España: Ariel S.A.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication, 14(3), 63-73.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997) Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, 812-820. American Psychological Association, Inc.
- Estaba, R. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo *Telos*, vol. 10, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 139-153 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela.
- Gamero, N. (2008). El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia – España.
- García Jiménez, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Guzzo, R.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. West (Ed.), *Handbook of Group Work Psychology* (pp. 3- 21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
- Ivancevich, J. (2012). *Comportamiento organizacional*. (7ª. Ed), México: Mc Graw Hill.
- Kozlowski, S.W., y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Malhotra, N. y. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación
- Miller, K. (2003). Values, attitudes and job satisfaction' In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

- Palma, S. (2005). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SLSPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Materiales*, 13, 56.
- Patton, M. (2001), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Londres, Sage.
- Peiró, J.M., y Munduate, L. (2001). Research developments on Work and Organizational Psychology in Spain: An overview. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 31-48.
- Peralta, S. (2018). La remuneración y la satisfacción laboral de los docentes contratados de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el año 2017. (tesis de grado). Universidad Privada Tacna.
- Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Obtenido de 5 campus: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/INICIO.HTML>
- Quero, Y.; Mendoza, F. y Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica *Negotium*, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2014, pp. 22-33 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Quintana, E. (2009). *Satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo*. (2a. Ed). Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Rowden, R. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 407- 425.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, London.
- Turkalj Ž. & Fosić I. (2009). Organizational communication as an important factor of organizational behavior. *Interdisciplinar y Management Research*, V, 33-42.
- Ventura, Z. (2012). Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07. (Tesis de maestría). Recuperado de

- http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4734/VE NTURA_CASTILLO_ZULLY_SATISFACCION_UGEL.pdf?sequence=1.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- West, M.A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: Organizational Psychology (pp. 270-288). Londres: Sage.
- Whetten, D. A. y Cameron K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8. a ed). 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.
- Yang, Jen-Te (2010) "Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619.

ANEXOS

ANEXOS 1

Instrumento 1

COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO” – TACNA, 2018

Señores docentes:

El presente cuestionario forma parte del trabajo de tesis: Comunicación de la plana directiva de la institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, el cual pretende recolectar información que servirá para mejorar la satisfacción laboral. La información es de carácter confidencial y reservada, por ello solicito su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que se consideran a continuación. Indicaciones A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con un círculo la respuesta que considere correcta, de acuerdo a las opciones establecidas:

Siempre	Frecuentemente	Casi nunca	A veces	Nunca
5	4	3	2	1

Nro.	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	1	2	3	4	5
2	La plana directiva presta atención cuando corresponda	1	2	3	4	5
	Predisposición para la solución de problemas					
3	La plana directiva demuestra predisposición para la solución de problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
4	La plana directiva demuestra predisposición para la solución de problemas con buenas prácticas éticas.	1	2	3	4	5
	Ofrecimiento de confianza de la plana directiva					
5	La plana directiva ofrece confianza en la reuniones de trabajo.	1	2	3	4	5
6	La plana directiva demuestra confianza para que los subordinados puedan desarrollar su trabajo.	1	2	3	4	5
	PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL					
	Información acerca de las políticas y	1	2	3	4	5

	objetivos de la organización					
7	La plana directiva brinda información acerca de las políticas de la organización oportunamente.	1	2	3	4	5
8	La plana directiva brinda información acerca de las metas de la organización oportunamente.	1	2	3	4	5
	Información sobre los cambios en la organización					
9	La plana directiva informa sobre los cambios de la organización oportunamente.	1	2	3	4	5
10	La plana directiva informa sobre los cambios de la organización con buenas prácticas éticas.	1	2	3	4	5
	Información sobre la situación financiera de la organización					
11	La plana directiva informa sobre la situación financiera de la organización oportunamente.	1	2	3	4	5
12	La plana directiva informa sobre la situación financiera de la organización con buenas prácticas éticas.	1	2	3	4	5
	Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización					
13	La plana directiva informa sobre los logros de la organización cuando corresponde.	1	2	3	4	5
14	La plana directiva informa sobre los fracasos de la organización cuando corresponda.	1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL					
	Comunicación escrita entre directivos y subordinados					
15	Los directivos, subordinados se comunican entre sí, en forma oportuna.	1	2	3	4	5
16	Informan conflictos para la resolución de los mismos, proponiendo alternativas de solución.	1	2	3	4	5
17	Promueven a través de la comunicación escrita, el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.	1	2	3	4	5
	Comunicación verbal entre directivos y subordinados					
18	Propician espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo,	1	2	3	4	5
19	Demuestran y propician el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la empresa.	1	2	3	4	5

20	Son intolerantes al comunicarse verbalmente en las asambleas de trabajo, para coordinar acciones técnico-pedagógica y otros aspecto relacionados a la empresa.	1	2	3	4	5
	Comunicación tecnológica entre directivos y subordinados					
21	Los directivos se comunican en forma apropiada con docentes y alumnos, utilizando el internet, en el tiempo oportuno.	1	2	3	4	5
22	Establecen relaciones interpersonales desfavorables en cuanto al quehacer administrativo y de ventas, a través del uso de los medios electrónicos (Internet, Facebook).	1	2	3	4	5

Instrumento 2
**SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN
 EDUCATIVA “NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO” – TACNA,
 2018**

Señores docentes:

El presente cuestionario forma parte del trabajo de tesis: Satisfacción laboral de los equipos de trabajo en la institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico” – Tacna, 2018, el cual pretende recolectar información que servirá para mejorar la satisfacción laboral. La información es de carácter confidencial y reservada, por ello solicito su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que se consideran a continuación. Indicaciones A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Siempre	Frecuentemente	Casi nunca	A veces	Nunca
5	4	3	2	1

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	RECOMENDACIÓN PARA TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DONDE LABORA					
	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 las directivas escritas.					
2	Mis compañeros recomendación para trabajar en la institución educativa por la calidad de los medios de comunicación por la actitud de sus colegas hacia la comunicación efectiva.					
	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.					
	CUMPLIMIENTO CON LAS EXPECTATIVAS					
	Cumplimiento con las expectativas con respecto a la motivación					
5	Se cumple con las expectativas con respecto a la motivación que promueve la comunicación efectiva.					
6	Se cumple con las expectativas con respecto a la motivación que promueve el clima comunicacional.					
	Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción					
7	Se cumple con las expectativas con respecto a la interacción en los equipos de trabajo.					
8	Cumplimiento con las expectativas con respecto a la interacción					
	Cumplimiento con las expectativas con respecto al suministro de información					
9	Se cumple con las expectativas con respecto al suministro de información sobre los documentos institucionales.					
10	Se cumple con las expectativas con respecto al suministro de información sobre el trabajo a realizar.					
	SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO ACTUAL					
	Satisfacción con el empleo actual por las condiciones favorables de trabajo					
11	En la institución se cuenta con condiciones seguras para desarrollar su labor.					
12	En la institución se brinda condiciones cómodas para desarrollar su labor.					
	Satisfacción por recompensas justas					
13	El personal está satisfecho con los sueldos justos por la labor que desempeña que le brindan.					
14	El personal está satisfecho con las políticas de ascensos justas que se dan.					
	Satisfacción con el empleo actual por el apoyo de colegas amigables.					
15	El personal está satisfecho por el apoyo de colegas amigables para desarrollar reuniones de trabajo.					
16	El personal está satisfecho por el apoyo de colegas amigables para desarrollar su trabajo.					
	Satisfacción con el empleo actual por el clima comunicacional					
17	El personal está satisfecho con el empleo actual por el clima comunicacional que se desarrolla					

	en las reuniones de trabajo.					
18	El personal está satisfecho con el empleo actual por el clima comunicacional en el acompañamiento pedagógico.					

ANEXO 2

RESULTADOS

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Nunca (1) A veces (2) Casi nunca (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5).

Aplicación de coeficiente de A3.

Etrytu0lpha de crhombach

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

TABLA 2.
ALPHA DE CRONBACH: COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,952	22

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,952 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Comunicación de la plana directiva” es de alta confiabilidad.

TABLA 3
ALPHA DE CRONBACH: SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,863	18

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,863 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Satisfacción laboral de los equipos de trabajo” es de fuerte confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

ANEXO 3

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO" – TACNA, 2018

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: GIOVANNI MICHAEL GUZMÁN CÁRDENAS

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**..... ✓ **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....



 Firma

González, R. (2009). Epistemología y Ontología: un debate necesario para la Psicología hoy *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 5, núm. 2, junio-diciembre, 2009, pp. 205-224 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67916260002.pdf>

Cantón, I. y García, A. (s/f). La comunicación en los centros educativos: Un Estudio de Caso. Doctora por la Universidad de León. <https://dialnet.unirioja.es>.
Artículo

Papic, G. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga – España.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña, España: Netbiblo.

Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Dykinson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.)*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Del Pozo Lite, M. (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*. En J.C. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp.259-270). Barcelona, España: Ariel S.A.

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

Cervera, Á. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid, España: ESIC Editores.

Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. Revista de educación. Obtenido de <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/696>

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Obtenido de 5 campus: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/INICIO.HTML>

West, M.A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: *Organizational Psychology* (pp. 270-288). Londres: Sage.

Kozlowski, S.W., y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.

Guzzo, R.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. West (Ed.), *Handbook of Group Work Psychology* (pp. 3- 21). Chichester: John Wiley & Sons.

Peiró, J.M., y Munduate, L. (2001). Research developments on Work and Organizational Psychology in Spain: An overview. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 31-48.

Malhotra, N. y. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Obtenido de 5 campus: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/INICIO.HTML>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Del Pozo Lite, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J.C. Losada, Gestión de la comunicación en las organizaciones (pp.259-270). Barcelona, España: Ariel S.A.

Gamero, N. (2008). El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia – España.