

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA



CORRELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA "FRANCISCO LASO" DE LA CIUDAD DE TACNA, 2017

TESIS

Presentada por:

Bach. Luis Roberto Zegarra Ponce

Asesor:

Mg. Oscar Donato Galdos Vizcarra

Para Obtener el Grado Académico de:

MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2018

Agradecimientos

A mis profesores Dr. Oscar Panty Neyra
Al Dr. Elmer Rivera Mansilla
Al Dr. Eduardo Laguna Gonzalez
Y a la lic. María Elena Paz Díaz

A la Universidad Privada de Tacna
y su Escuela de Post Grado, por darme
la oportunidad de estudiar y superarme por el
bien de la comunidad.

Dedicatoria:

A mis padres Roberto y Elba
A mis hermanos Carlos, Ana, Miguel,
Geovanna y Marco
mis sobrinos
Y a todos los que de alguna
manera me han impulsado
para realizar este sencillo trabajo
de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIAS.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ASBTRAC.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1 Interrogante principal	
1.2.2 Interrogantes secundarias	
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 DEFINICIONES OPERACIONALES.....	20
1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO II	
2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	
2.1. Fundamentos de la comunicación organizacional.....	29
2.1.1. Definición de comunicación organizacional.....	29
2.1.2. Teorías sobre la comunicación organizacional.....	30
2.1.3. El proceso de comunicación organizacional.....	33
2.1.4. Medios para comunicarse con el personal de la organización.....	35

2.1.5. Clases de comunicación organizacional.....	37
2.1.6. Medición de la comunicación organizacional.....	41
2.2. Satisfacción laboral	
2.2.1. Definición de satisfacción laboral.....	45
2.2.2. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	46
2.2.3. El mundo del trabajo y sus componentes.....	48
2.2.4. Teorías sobre la satisfacción laboral.....	55
2.2.5. Medición de la satisfacción laboral.....	62
2.3. Gestión educativa estratégica	63
2.4. Educación superior en Tacna.....	65
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 HIPÓTESIS	67
3.1.1 Hipótesis general	
3.1.2 Hipótesis específicas	
3.2 VARIABLES	68
3.2.1 Variable 1	68
3.2.1.1. Dimensiones de la variable	
3.2.1.2. Indicadores	
3.2.1.3. Escala de medición	
3.2.2 . Variable 2.....	69
3.2.2.1. Denominación de la variable	
3.2.2.2. Indicadores	
3.2.2.3. Escala de medición	
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.5 AMBITO DE ESTUDIO	71

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	71
3.6.1 Unidad de estudio	
3.6.2 Población	
3.6.3 Muestra	
3.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	72
3.7.1 Técnicas	
3.7.2 Instrumentos	
Ficha técnica para medir el nivel de la Comunicación Organizacional.....	73
Ficha técnica para evaluar el nivel de Satisfacción Laboral.....	76
CAPÍTULO IV	
4. LOS RESULTADOS	
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	79
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	79
4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80
4.4 PRUEBA ESTADISTICA DE HIPÓTESIS.....	96
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN).....	99
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
5.1 CONCLUSIONES.....	104
5.2 SUGERENCIAS.....	106
5.3. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXOS.....	123
ANEXO A: CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL....	
ANEXO B: INVENTARIO DE SATISFACCION LABORAL DIRIGIDA A DOCENTES.....	
ANEXO C: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	126

INDICE DE TABLAS

TABLA 01.....	81
TABLA 02.....	83
TABLA 03.....	85
TABLA 04.....	87
TABLA 05.....	89
TABLA 06.....	90
TABLA 07.....	92

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 01	81
FIGURA 02	83
FIGURA 03	93
FIGURA 04	94
FIGURA 05	96
FIGURA 06	98

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación es determinar el nivel de relación o la asociación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna, de los docentes en el año 2017.

Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones descriptivas, correlacionales y transversales, ya que por medio del análisis, observación, comparación y descripción de las variables hemos establecido la relación entre ellas.

Los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos a los docentes y validados por expertos en las áreas de Gestión y Psicología Laboral. Entre ellos tenemos un Cuestionario de Comunicación Organizacional y un Inventario de satisfacción laboral.

Finalmente concluimos que los hallazgos muestran que la correlación entre “Comunicación organizacional” y “Satisfacción laboral” es moderada, $r=0.6877$. La prueba de hipótesis realizada nos permite concluir que existe una correlación significativa entre las puntuaciones de comunicación organizacional y satisfacción laboral en los docentes, para un nivel de significación de 0.05.

Palabras claves: comunicación organizacional – satisfacción laboral – gestión educativa.

ABSTRACT

The main objective of this research is to establish the association or correlation between organizational communication and job satisfaction in the "Francisco Laso" School of Public Artistic Training in the city of Tacna, from the perspective of teachers in 2016.

This study is part of the descriptive, correlational and cross-sectional investigations, since through the analysis, observation, comparison and description of the variables we have established the relationship between them.

The statistical data that support this research come from the results obtained by the application of the instruments to the teachers and validated by experts in the areas of Management and Labor Psychology. Among them we have an Organizational Communication Questionnaire and a Job Satisfaction Inventory.

Finally we conclude that the findings show that the correlation between "Organizational Communication" and "Job Satisfaction" is moderate, $r = 0.6877$. The hypothesis test carried out allows us to conclude that there is a significant correlation between organizational communication scores and job satisfaction in teachers, for a significance level of 0.05.

Key words: organizational communication - job satisfaction - educational management.

INTRODUCCIÓN

El mundo en el que le toca desenvolverse a las organizaciones en general se presenta complejo y multifacético, pues se vive una era caracterizada por la competitividad y la globalización en todas las esferas. En este contexto, la investigación en administración y gestión viene subrayando la importancia del elemento humano dentro de las organizaciones para que éstas puedan desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles; a nivel educativo esta situación toma igual relevancia.

El sistema educativo en este contexto no sólo debe responder a las demandas del sector productivo, sino a la formación de profesionales, capaces de adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos garantizando mayor movilidad y adaptabilidad profesional a lo largo de su vida.

Por ello, la preocupación central de las autoridades de las organizaciones educativas estriba en lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que ofrecen, pues en el contexto del nuevo escenario contemporáneo, se constituye en la mayor obligación que deben asumir quienes dirigen instituciones y en especial quienes realizan acciones de gestión de los procesos educativos.

Los problemas de comunicación generan tensiones y controversias que pueden comprometer tanto el estado de ánimo de los docentes como su motivación para trabajar y para llevar adelante diferentes tipos de proyectos en forma conjunta.

La Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna, no escapa a esta realidad, pues sus procesos de comunicación se encuentran con deficiencias y anomalías propias de una cultura organizacional que basa su accionar en la normatividad centralista que si bien le otorga una autonomía en el documento formal, en la práctica socava las propias iniciativas de los gestores y actores de la institución educativa. Esta situación condiciona el grado de satisfacción laboral de los maestros.

La importancia de esta investigación radica en el hecho de que marca un derrotero para la obtención de información científicamente procesada en lo que respecta al estado de la comunicación organización y su relación con la satisfacción laboral de los docentes, pues se constituye en uno de los primeros estudios en su género en la provincia de Tacna.

Este estudio de investigación abarca cinco capítulos, **el primer capítulo** comprende el planteamiento de la situación problemática y la definición respectiva mediante su formulación, también se presentan los antecedentes nacionales o internacionales de estudios similares al nuestro, finalmente se formulan los objetivos que se constituyen en la líneas directrices durante todo el proceso de la investigación; **el segundo** es el fundamento teórico que los diversos científicos brindan para estudios posteriores y que en nuestro caso sustenta y valida nuestros hallazgos y conclusiones; **en el tercero**, se desarrolla y exponen los diversos métodos, instrumentos y técnicas a las cuales recurrimos para recolectar, organizar y analizar los datos; **en el cuarto**, se presentan y discuten los resultados a la luz de las diversas teorías científicas; **en el quinto** se declaran las conclusiones a las cuales hemos arribado y se anotan algunas recomendaciones que surgen como consecuencia del trabajo a lo largo del proceso investigativo, finalmente nos referimos al soporte bibliográfico y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad mundial se caracteriza por atravesar una época profunda de cambios hacia una sociedad informacional. La revolución tecnológica y científica provocada por la crisis de competitividad del sistema socioeconómico ha alcanzado una velocidad inusitada en las comunicaciones.

El mundo en el que le toca desenvolverse a las organizaciones en general se presenta complejo y multifacético, pues se vive una era caracterizada por la competitividad y la globalización en todas las esferas. En este contexto, la investigación en administración y gestión viene subrayando la importancia del elemento humano dentro de las organizaciones para que éstas puedan desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles; a nivel educativo esta situación toma igual relevancia.

La Educación Superior en este contexto no sólo debe responder a las demandas del sector productivo, sino a la formación de profesionales, capaces de adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos garantizando mayor movilidad y adaptabilidad profesional a lo largo de su vida.

La UNESCO muy preocupada por la situación actual de la educación, invocó el resuelto apoyo a través del informe de la Comisión Regional para la Educación Superior en la América Latina y el Caribe sobre “la necesidad de apoyar con recursos al empeño educativo de la región, señalando que las inversiones de capital en infraestructura (vías de acceso al campus, laboratorios, bibliotecas, autopistas de la información) deben ser consideradas como obras públicas que forman parte del esfuerzo general destinado al desarrollo de la economía” (CRESALC, 1996.p. 8).

Por ello, la preocupación central de las autoridades de las organizaciones educativas estriba en lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que ofrecen, pues en el contexto del nuevo escenario contemporáneo, se constituye en la mayor obligación de quienes dirigen instituciones y en especial quienes realizan acciones de gestión de los procesos educativos.

Actualmente las instituciones educativas del nivel superior de la ciudad de Tacna presentan una organización estructural centralizada en el Consejo Educativo y la Dirección General y responde a estructuras jerárquicas que dependen a su vez de todo un marco político-económico, educativo, debido a que las funciones que se asume no se limitan al campo pedagógico sino que además se extienden al área de sostenimiento financiero, es decir, se transfiere a la propia institución la gestión de su subsistencia. Los procesos de comunicación se encuentran con deficiencias y anomalías propias de una cultura organizacional que basa su accionar en la normatividad centralista que si bien le otorga una autonomía en el documento formal, en la práctica socava las propias iniciativas de los gestores y actores de la institución educativa. Estas deficiencias se observan en comunicación impersonal, poco fluida y vertical, a veces autoritaria. Ello refleja un proceso de toma de decisiones centralista y burocrática, lo que a su vez genera múltiples conflictos por la falta de una adecuada comunicación democrática, transparente, participativa, horizontal; y la falta de capacidad para transformar el conflicto y la debilidad en una fortaleza.

Asimismo, se ha podido constatar en forma recurrente que las funciones administrativas (planeación, organización, dirección, evaluación y control) no son las más eficaces o deseables en el marco de una cultura de calidad, es más estas actividades o procesos muchas veces se perciben por los docentes como procesos puramente formales, escasamente participativos, y poco estratégicos. En este contexto se ha deteriorado al parecer el compromiso, involucramiento y satisfacción laboral de los docentes. Este aspecto es percibido además por alumnos y padres de familia y la comunidad circundante en general.

Específicamente, se ha podido observar que en la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Francisco Laso” de la ciudad de Tacna, la comunicación organizacional no es la más adecuada, lo cual se nota, en la deficiente dirección, difusión de la información, integración y coordinación e intereses de algunos docentes por ocupar el cargo de director, por consiguiente las actitudes de los docentes hacia el tipo de trabajo, el entorno físico de trabajo, la supervisión, oportunidades de promoción, la información entre colegas es insatisfactorio en dicha Escuela.

Al conocer el nivel de desarrollo de la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes del nivel superior de una institución como la elegida en el presente estudio, los organismos decisores de política educativa y la investigación educacional pueden desarrollar medidas correctivas y/o estrategias de mejora del mismo y de esta manera elevar los índices de satisfacción actuales alcanzados por los miembros de la institución.

Para que en las instituciones exista un ambiente competitivo, basado en valores positivos como el aprendizaje institucional, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento institucional armónico.

Se propone a través de un de plan de mejoramiento institucional asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral. Para ello son necesarios un conjunto recursos tangibles e intangibles que los procesos de soporte administrativo deben asignar.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo planteado líneas arriba cabe hacer las siguientes interrogantes:

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública (ESFAP.) "*Francisco Laso*" de la ciudad de Tacna. 2017?

1.2.2 Interrogantes secundarias

1. ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la comunicación organizacional de los docentes de la ESFAP.
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP?
3. ¿Existe una correlación entre las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se justifica por la importancia que tienen las relaciones de directivos y docentes en las instituciones educativas de nivel superior. La investigación, trata de resolver el problema de correlación que existe entre dos variables (comunicación organizacional y satisfacción laboral del docente) para ayudar a mejorar el desempeño de docentes y directivos, así como la satisfacción de los usuarios de una institución educativa del nivel superior. Su proyección social es relevante también pues coadyuva al desarrollo educativo y social ya que la mejora de la calidad de la formación docente repercute en el desarrollo social.

Asimismo, el estudio tiene importancia teórica porque a partir de sus resultados los directivos pueden tomar decisiones que permitan crear las condiciones para aceptar el desafío de construir y poner en funcionamiento los objetivos estratégicos que permitan optimizar el servicio educativo.

Los problemas educativos que se detecten podrán ser abordados desde una, perspectiva organizacional, en base a criterios más cooperativos: desde las percepciones de los directivos, docentes, estudiantes, y administrativos y de las respuestas mutuas; desde las estrategias relacionadas para tal fin, en ese sentido la construcción de alternativas justas contribuirá a su resolución.

Por otro lado, busca revalorar la docencia artística y artista profesional porque hay una incomprensión del Estado y de la Sociedad respecto en qué consiste ser profesor y artista profesional de Arte y un gran desconocimiento sobre quiénes y cómo son, y qué requieren para cumplir su misión con afectividad y eficacia.

Inicialmente, se concebía a la satisfacción laboral como una de las causas de la alta productividad, aún cuando las investigaciones posteriores no justificaron este supuesto. Pero el “estudio de la satisfacción laboral es una preocupación de la alta dirección de las organizaciones, entre otras razones, porque dicha medida puede servir para evaluar el éxito de las prácticas y políticas de la gerencia. Igualmente, puede servir para predecir las ausencias o la rotación futuras entre el personal. Un tercer uso del conocimiento de la satisfacción puede ser que constituye una condición previa para la comprobación de varias teorías sobre las actitudes y la motivación” (Fernández B., F. 2002, p. 180).

El presente trabajo también pretende plantear sugerencias a las autoridades educativas de la institución con la finalidad de crear un ambiente comunicativo que propicie un nivel de satisfacción laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Puede contribuir en la realización de otros trabajos de mayor complejidad, y será fuente para los docentes, estudiantes y profesionales de educación.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación organizacional de los docentes de la ESFAP.
2. Identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP.
3. Establecer la existencia de una correlación entre la comunicación organizacional y satisfacción laboral.
4. Elaborar un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional para los docentes.

1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES:

- **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional ha sido definida como "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte a través de uno o varios mensajes" (Martínez y Nosnik, 2002, p. 116)

La comunicación organizacional, en otros términos es el proceso de un conjunto de mensajes interactivos y efectivos puestos a disposición en la organización al servicio de las funciones pedagógicas, administrativas que toda institución requiere para poder desarrollar exitosamente su rol, su misión, visión y su satisfacción laboral del docente.

Operacionalmente, con fines del presente estudio, se define la comunicación organizacional, como el puntaje obtenido en el Cuestionario de Comunicación Organizacional que permite recoger información sobre tres dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, distribuida en 6 indicadores: 1. atención y confianza de dirección, 2. difusión de la información, 3. comunicación empática, 4. claridad y precisión en las instrucciones, 5. la comunicación y la confianza entre docentes y 6. la integración y coordinación comunicacional y 14 ítems, con alternativas de intensidad.

- **Satisfacción laboral del docente**

"La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo" (Rodríguez, 1999, p. 120).

En el presente estudio se ha adoptado un concepto psicosocial, y se expresa como la actitud y satisfacción que tienen los docentes con respecto a seis dimensiones del desempeño laboral: tipo de trabajo, salario, condiciones físicas del entorno del trabajo, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo.

Operacionalmente, con fines del presente estudio, se conceptúa la satisfacción laboral del docente, como el puntaje obtenido en el Inventario de Satisfacción laboral, sobre los siguientes indicadores: 1. Actitud hacia el entorno físico, 2. Actitud hacia los superiores, 3. Reconocimiento por el trabajo que realiza, 4. Actitud hacia el sueldo, 5. Actitud hacia la dirección y el personal de la ESFAP., 6. Oportunidades de ascenso, 7. Condiciones laborales, y 8. Seguridad laboral.

- **Gestión Educativa.**

Tiende al logro de los objetivos estratégicos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

- **Gestión estratégica**

La gestión estratégica se entiende como el conjunto de políticas y mecanismos destinados a orientar el desarrollo de la institución, desde su situación en un momento determinado hacia un futuro proyectado a mediano y largo plazo. Dichas políticas y mecanismos incluyen los correspondientes a la asignación de recursos y control presupuestario.
Aspectos:

- Diagnóstico estratégico de la institución, tomando en consideración elementos internos y externos;
- Establecimiento de prioridades institucionales a mediano y largo plazo (a 3 y 6 años, al menos);
- Traducción de esas prioridades a la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo (a nivel central y otros niveles organizacionales);
- Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas;
 - Utilización de los resultados de la verificación para ajustar metas – acciones– asignación de recursos.;
- Capacidad de análisis institucional (manejo de información para la gestión)

- **Actitud**

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona.

Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

- **Clima organizacional**

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

- **Motivación**

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin embargo de manera amplia, motivar es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso al actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La motivación se explica a través de las reacciones de los docentes dentro y fuera de la institución, abarcando el grado de entusiasmo que tanto el directivo y el docente transmite en dicho organismo, demostrando así: creatividad, sentido de pertenencia, unificación de criterios, para obtener resultados satisfactorios en función de la armonía y el buen funcionamiento de la cultura organizacional de la escuela.

- **Comunicación**

La comunicación une a los integrantes de una organización institucional, es la manera como el individuo intercambian sus ideas, y unifican criterios respetando y valorando la opinión de cada persona que constituye la cultura organizacional. En la comunicación el intercambio de ideas dentro de la institución es importante ya que una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor, por este motivo la comunicación es la base de un ambiente de trabajo armónico. Para la perfecta comprensión de la comunicación, es necesario tener en cuenta

tres elementos: datos, información y comunicación. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

- **Valores**

Los valores representan las convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. De modo, que el valor contiene un elemento de juicio que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable, por ello tienen tantos atributos de contenido.

- **Investigación correlacional**

La literatura especializada establece que “Este diseño o tipo de investigación descriptiva es el más usado en el ámbito de la investigación en educación y las ciencias sociales. Está interesada en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.” (Sánchez, y Reyes, 1998, p.78).

1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que sigue del informe de investigación se describirán los resultados de las investigaciones realizadas a nivel internacional, luego en Perú, las mismas que se presentan en forma lógica y cronológica, buscando realizar una reconstrucción del estado de la cuestión.

Entre los principales antecedentes que se han encontrado tenemos:

Un estudio doctoral de Fernández B., F. (2002, p.147-158) titulado *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana* propone un modelo teórico para la gestión de la comunicación interna. El autor considera que las organizaciones modernas se encuentran condicionadas por una doble coyuntura que determina su desarrollo. Por un lado, la creciente importancia del factor humano y, por otro, la progresiva expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que está cambiando la estructura y la cultura de todo tipo de empresas e instituciones, dando lugar a la que se ha venido en denominar como “organización red”. A este nuevo tipo de organizaciones es lógico que le corresponda un nuevo tipo de comunicación interna. De hecho, la hipótesis de la que parte esta investigación doctoral es que las TIC suponen un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones, tanto por su influencia directa sobre la gestión, sobre la cultura corporativa y sobre la comunicación externa de las mismas, como por el hecho de constituir en sí mismas nuevos canales de relación con y entre los públicos internos. A partir de ahí, la tesis plantea un modelo de gestión de la nueva comunicación interna que toma como eje central los portales corporativos, que se plantean como los grandes repositorios de los que se definen como los tres grandes contenidos que ha de reportar la comunicación interna: información operativa, información *ad intra* e información *ad extra*. Finalmente propone un plan estratégico de calidad y comunicación con un alto nivel de eficacia, con instrumentos o medios de comunicación interna como un periódico y el uso de los medios de Internet como la mensajería

electrónica, el portal de contenidos electrónicos, las listas de correos electrónicos, pantalla de televisión con circuito cerrado.

La propuesta teórica antes citada constituye un aporte importante desde una perspectiva de las tecnologías de información, sin embargo se ha validado a nivel de las instituciones de educación universitaria con una amplia experiencia en el uso de las llamadas NTIC.

Puyal, E. (2001, p. 29) en su estudio *La comunicación interna y externa en la empresa*, desde un enfoque de la teoría de la calidad total, arriba a las conclusiones siguientes:

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Sostiene además que uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo

básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

El estudio de Puyal antes citado está basado en una metodología descriptiva sin embargo no está referido a las instituciones educativas como el caso del presente trabajo de investigación.

Díaz G., Y. (2003, p. 180) en la tesis profesional *Desarrollo de la imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la Planificación Estratégica*, en base a la propuesta teórica sistémica de Abraham Nosnik sugiere:

Que en la medida que se entienda a la Comunicación Organizacional como un sistema, se la puede estudiar de manera más completa al analizarla como proceso y dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales. La investigación realizada con el método analítico ensayó una función evaluadora del sistema de comunicación organizacional del Colegio Santa María de Matellini de la ciudad de Lima. La planificación estratégica permitió realizar un diagnóstico organizacional, que evaluó la comunicación interna, externa y la cultura organizacional del Colegio. En la primera parte se encontró las fortalezas, debilidades (organización interna), oportunidades y amenazas (Entorno); y luego propuso las estrategias necesarias para aplicar las medidas correctivas (aprovechando los aspectos positivos) generadoras de cambios necesarios, con el objetivo de lograr alcanzar una imagen institucional positiva, tan fundamental en el éxito de una organización. Según como el colegio conducía la comunicación interna con sus públicos (profesores, padres, alumnos, etc.), orientados por la improvisación y el desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales, también se relacionaba con su ambiente externo, sin una planificación integral que integre a este centro de estudios a su entorno, en la búsqueda de una imagen institucional de éxito. En un principio la cultura organizacional del centro educativo indicado era guiado por el “estilo

administrativo autoritario y vertical inconsciente; pues éste originaba una subcultura negativa, que creaba condiciones adversas al éxito de la institución, que se oponían a la participación y la cohesión de todos los miembros;” así como de la identidad y el compromiso con su centro de estudios; la autonomía individual y capacidad de iniciativa; socialización de la empatía y una actitud crítica y autocrítica; un trabajo en equipo eficiente y eficaz; entre otros aspectos determinantes en la construcción de una imagen institucional de éxito. Sin embargo, posteriormente, la gestión comunicativa cambió favorablemente, como parte de un proceso paulatino y dialéctico, a través de medidas correctivas y estrategias que articularan esfuerzos, orientados por una política participativa de integración promovida desde la dirección administrativa.

En una línea de investigación similar, Freitez, M. (1999, p. 78), expone un trabajo titulado: *Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica “Simón Bolívar”, de Carabobo, Venezuela*. En esta investigación se plantea la necesidad de que el personal docente que asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia del estudio radica en la manera como se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo, los enfoques hallados en la mencionada investigación deberá ser considerada en el desarrollo del basamento teórico que emplea el presente estudio.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

A continuación se esbozan los soportes teóricos en los cuales descansa y se explican la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en un ambiente institucional del nivel superior de formación artística en la región de Tacna.

2.1. Fundamentos de la comunicación organizacional

2.1.1. Definición comunicación organizacional

La *Comunicación* como término proviene del latín *communicatio* que significa participación, participado. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como la transmisión de información de un organismo a otro por medio de símbolos que hacen posibles las relaciones entre los individuos componentes de un grupo, entre éstos y otros grupos, y con ello la coexistencia humana. Estos símbolos pueden ser de distinta naturaleza: mímicos, verbales, gráficos, etc.

La comunicación organizacional ha sido definida como "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o subparte a través de uno o varios mensajes" (Martínez y Nosnik, 2002, p.89).

En una institución la gestión de comunicación se organiza mediante la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación, y la eliminación al máximo de la improvisación y la espontaneidad, en la realización de actividades comunicativas. Si esto es así en

las empresas u organizaciones, con mayor razón u exigencia debe serlo en una institución educativa. Ello en razón a los altos valores y misión y visión que debe desarrollar.

Asimismo como "Una organización con una buena comunicación; tiende a generar mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificadas y participarán más en la organización. (Martínez y Nosnik, 2002, p.89).

En la época actual los gerentes y administradores poseen muchos más estudios que los antiguos, asimismo poseen una visión diferente de lo que deben ser la comunicación en las organizaciones, se interesan por todo lo que represente una evolución o cambio en la administración de empresas.

2.1.2. Teorías sobre Comunicación Organizacional

Existen muchas teorías que describen y explican los procesos subyacentes a la comunicación organizacional, en el presente estudio se destacará con especial énfasis, debido a su adecuación al mundo laboral de la educación superior, la teoría propuesta al respecto por Villafañe.

A continuación se esboza la teoría de Villafañe (1999,p.34-41) al respecto.

Teoría de Comunicación Organizacional de Justo Villafañe

La práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, a partir de una investigación en la institución para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas y objetivos y para tomar contacto con y conocimiento de las necesidades de su público interno.

A partir de una reelaboración de los principios y objetivos de la Comunicación Interna, propuestos por Justo Villafañe, se considerarán para este trabajo los siguientes:

a. Principios:

- Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización. La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).
- La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva. Es necesario impulsar en las altas capas jerárquicas de la organización una cultura de la comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil que se generen habilidades de relación.
- La Comunicación Interna permite proyectar la imagen de la institución. Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.
- Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la externa. Esto permite evitar que existan dos versiones contradictorias y/o excluyentes de la imagen institucional, una interna, generalmente más crítica y pragmática, y otra externa, más optimista. Además, permite evitar la información de segunda mano, procedente de canales exteriores.

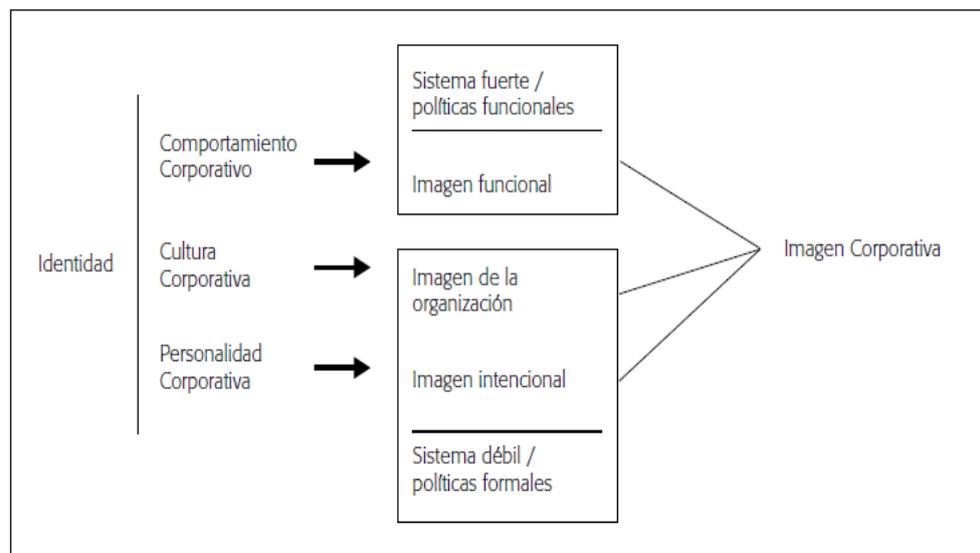
b. Objetivos:

- Hacer que toda la organización participe en el desarrollo de su política estratégica.
- La Comunicación Interna colabora con la instauración de la imagen institucional (la imagen que proyecte el personal, dependerá de la “autoimagen” que ellos tengan de la organización de la que forman parte)
- Equilibrar los recorridos de la información.
- Establecer un estilo de dirección claro y coherente.
- Facilitar la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno.

En síntesis, el académico español Justo Villafañe concibe la gestión de comunicación corporativa como una actividad cuyo propósito es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada. Postula que esto se puede lograr mediante la adopción de un modelo general para la gestión de comunicación, que elimine la aleatoriedad e incoherencia en mensajes comunicativos.

Propone asimismo la coordinación de políticas formales con funcionales, en base a principios y objetivos claros. Las políticas funcionales antes descritas están referidas a la actividad productiva o de servicios, financiera, comercial, etc.; y las políticas formales, las que tienen que ver con la identidad visual, la cultura y comunicación corporativa.

En esta teoría los directivos deberían diseñar un modelo estratégico que determine las metas y objetivos unificando las políticas formales y funcionales.



Relación entre Identidad e imagen corporativa

Fuente: Villafane, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid.

2.1.3. Proceso de comunicación

El modelo de comunicación más conocido es el que desarrollaron Shannon y Weaver (citados por Fernández Beltrán, 2002, p.72) es llamado lineal o clásico “cuyos elementos son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Este modelo en los últimos años fue completado con algunos elementos adicionales como el contexto, la cosmovisión etc.”

La comunicación involucra a diferentes personas de todas las áreas que existen dentro de la organización.

- a. La fuente o emisor, es el principio del proceso de comunicación, se trata de una o varias personas que tiene información y un propósito para comunicar.
- b. La encodificación es el uso de palabras o símbolos que tengan significado para el receptor, la encodificación significa poner la información en un código que entiendan las partes que intervienen en el mensaje. Para que el emisor y su encodificación tengan más fidelidad en el proceso de comunicación, es necesario que se tengan en cuenta las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro de la organización (Hodgetts y Altman, citados por Fernández Beltrán, Francisco. 2002, p.73).

Las habilidades comunicativas se refieren a que el emisor debe saber qué es lo que va a comunicar, a la facilidad y claridad de las palabras, a la ortografía y reglas gramaticales. Por actitudes se entienden los sentimientos que se tienen hacia otras personas, a objetos, temas y situaciones por parte del emisor. El grado de conocimientos que posea el emisor sobre el tema hará que la comunicación sea más exitosa y que se incremente, sucede lo contrario cuando no se tiene el conocimiento suficiente. La posición del emisor dentro de la organización se refiere a su autoridad o status en el organigrama, por ejemplo, Director, Gerente, Supervisor, etc.

- c. El mensaje, es la idea ya encodificada del emisor.
- d. El medio o canal, es el transporte del mensaje, pueden ser medios impresos, visuales, de audio y audiovisuales, incluso la comunicación no verbal también es otro medio ya que sin decir una sola palabra se ponen de manifiesto muchos de nuestros verdaderos sentimientos y también los de nuestro receptor, aquí se utilizan gestos faciales, movimientos corporales, e incluso nuestros cinco sentidos (Hodgetts y Altman, citados por Fernández Beltrán, Francisco.2002. p.73).

Escoger el medio o canal adecuado para el mensaje es muy importante, en el caso de mensajes formales el mejor medio es la comunicación escrita, para evitar distorsiones y poder formalizar el mensaje con firmas y sellos, el problema aquí es que si el mensaje es sumamente extenso, el receptor tiende a leer solo algunas partes, lo que traerá consigo las distorsiones que se querían evitar en un principio. Cuando se requiere de retroalimentación, como son sugerencias o aclaraciones el mejor medio es la comunicación oral. Cuando el mensaje es sólo de carácter informativo, podemos valernos de medios audiovisuales (acetatos y transparencias), en cualquiera de los tres casos la información siempre debe ser clara y concisa (Chruden y Sherman, citados por Fernández Beltrán, Francisco.2002. p.74).

- e. La decodificación, significa que el receptor sepa interpretar el significado del mensaje enviado por el o los emisores.

- f. El receptor, es una o varias personas que reciben el mensaje proveniente del emisor, en el receptor también son importantes las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y su posición dentro de la organización.

- g. La retroalimentación, es la respuesta que emite el receptor al mensaje del emisor, esta puede ser:
 - Retroalimentación directa, a través de la comunicación oral y la no verbal.
 - Retroalimentación indirecta, mediante la comunicación escrita y las actitudes.

2.1.4. Medios para comunicarse con el personal de la organización

a. Comunicación Escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

- **Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- **Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- **Carteleras:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal
- **Revista:** Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

b. Comunicación Masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

- **Entrevista:** Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
- **Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- **Circuito cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

2.1.5. Clases de comunicación organizacional

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- a. Comunicación Interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- b. Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- c. **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- d. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- e. **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Hay una revaloración del rol de la comunicación en el aparato organizacional actual. Por ello se afirma que obtiene mayor éxito las organizaciones que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución" (León, 2005, p.12); por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Para ello un elemento clave es que la información sea confiable y pueda servir como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

La comunicación interna

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

Tipos de Comunicación Interna.

Las comunicaciones a nivel interno son de tipo formal e informal.

- a. Las formales:** se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

- b. Las informales:** constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se trasmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa, el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal Estephen Robbins (1996, p. 23) señala la comunicación multidireccional: descendente, ascendente y horizontal.

- **Comunicación Descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
- **Comunicación Ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.
- **Comunicación Horizontal:** "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor". (Robbins, E. (1996, p. 24).

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consciente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para su público.

Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afectan las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.

2.1.6. Medición de la comunicación organizacional

En la literatura especializada existe un conjunto de instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación de la comunicación organizacional. Estos se pueden agrupar en tres categorías: técnicas de la observación, técnicas de la encuesta y entrevistas; y, técnicas de análisis de contenido.

a. Técnica de la observación

La técnica de la observación implica la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas.

El estudio de las obligaciones proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continuada como de manera periódicamente.

El estudio de las obligaciones proporciona información sobre la cantidad de comunicación; las redes utilizadas; y la dirección seguida; evita los prejuicios del observador y que se confié excesivamente en la memoria.

Las estadísticas importantes más utilizadas en estos análisis son: las medias, modos, variaciones, estándares de desviación, forma de las líneas de distribución, Chi cuadrado.

b. Técnicas de la encuesta y entrevistas

Normalmente recogen datos con relación a percepciones, actitudes y conocimientos de los encuestados y entrevistados sobre información vinculada con la organización.

El cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos de una persona.

Las técnicas de las encuestas, entrevistas y el instrumento del cuestionario han sido utilizadas en distintos estudios de las comunicaciones organizacionales.

Además de estos se han desarrollado otros instrumentos de investigación que usan algunas de las técnicas mencionadas anteriormente como los refiere Goldhaber, G. (1990, p. 259-263) y se glosan a continuación:

- Encuesta sobre los juicios de las políticas de comunicación de Freshley.-

Se describen varios incidentes de comunicación y se pide a los encuestados que valoren las soluciones alternativas según la escala de Likert.

- Test de Funk y Becker.- un test de múltiple elección basado en ítems relacionados con las políticas de la comunicación y con información general.

- Test de Brown y Neitzel.- sirviéndose de instrumentos de medición de la autoridad, la responsabilidad y la delegación de la responsabilidad, los empleados rellenan unos formularios para ellos y para sus supervisores o empleados.
- Inventario auditivo Purdue.- conjunto de tests utilizados por Kelly para evaluar la capacidad auditiva de los supervisores para correlacionarla con su conducta y con otras variables.
- Formulario básico de comunicación oral Purdue.- calcula la capacidad de comunicación oral evaluada por los entrevistadores capacitados que utilizan un formulario escrito abierto.
- Revisión de comunicación de Odiorne.- un formulario de 16 items usado para evaluar los problemas de comunicación de las organizaciones.
- Medición de la comunicación ascendente de Read.- a las parejas formadas por un supervisor y un empleado se les pide que valoren cinco áreas específicas.
- Técnica de los incidentes críticos.- a los encuestados se les pide que clasifiquen como eficaces o ineficaces aquellas conductas importantes relacionadas con su trabajo que hayan observado.
- Análisis del árbol de defectos.- un método de sistemas especialmente destinado a medir los efectos de la comunicación de una organización describiendo el sistema, desarrollando un mapa del sistema, identificando los puntos de tensión más importantes, estableciendo un árbol de defectos, y recomendando cambios en el sistema para eliminar los defectos.
- Análisis ECCO.- técnica para estudiar la difusión de una unidad de información en el espacio y en el tiempo dentro del contexto de una organización.

c. Técnicas de análisis del contenido

Sirven para analizar el contenido de los mensajes. Una técnica sistemática para analizar el contenido y el trato dado al mensaje. Esencialmente dicha técnica implica la selección de las comunicaciones escritas que se desean estudiar, tanto por medio de los muestreos como considerándolos en su totalidad, estableciendo categorías para medirlas, calculando la frecuencia con que aparecen las categorías siguiendo unas reglas apropiadas, aplicando a los datos los test estadísticos necesarios, y llegando a conclusiones finales con respecto a los datos.

En la presente investigación se ha tomado la decisión de utilizar el cuestionario de comunicación organizacional propuesto por Portugal¹ (1994) es un instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros 5 miden la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 4 la comunicación horizontal, se utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas que son cinco opciones, la calificación máxima que se puede obtener es de 70.

¹ Citado por Zempoaltécatl Morales (2004.p. 89) *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*. Tesis Maestría. Psicología. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. México.

2.2. Fundamentos de la satisfacción laboral del docente

2.2.1. Definición de satisfacción laboral

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua española la satisfacción hace referencia, a “confianza, tranquilidad de ánimo; “cumplimiento de un deseo o gusto”; “reparación de un daño, respuesta a algo”, entre otras acepciones.

Ademas “(...) la satisfacción laboral se ha definido desde variadas perspectivas y enfoques, aunque todas coinciden en la idea concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, respuesta que vendrá condicionada por las condiciones laborales del trabajo y las características individuales de cada persona.” (Sáenz, 2016, p. 111).

Para otro investigador "La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo" (Rodríguez Fernández, Andrés.1999,p. 34).

En el presente estudio se ha adoptado una definición psicosocial, y se expresa como la percepción y satisfacción que tienen los docentes de respecto a seis áreas del desempeño laboral: trabajo, condiciones físicas del entorno laboral, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo.

Una forma de medir la satisfacción laboral de una persona, es mediante cuestionarios, que están creados específicamente para conocer el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo. Al respecto existen muchos instrumentos de evaluación y medición de esta variable a la fecha. Este tema será abordado en un párrafo en líneas posteriores.

Si las actitudes son las que fomentan los sentimientos de las personas hacia su trabajo, entonces resulta necesario conocer dichas actitudes.

Estas actitudes tienen tres componentes:

- a. **Componente cognitivo**, por el cual las percepciones, las opiniones y creencias, hacia el trabajo, tienen un sustrato cognitivo. Se expresa como una impresión favorables o desfavorables hacia un aspecto del mundo laboral.
- b. **Componente afectivo o emocional por el cual** los sentimientos que despierta el mundo del trabajo nos acerca o aleja de el.
- c. **Componente comportamental** o conductual es la predisposición a comportarse de una u otra forma en el trabajo.

2.2.2. Dimensiones de la satisfacción laboral

La variable satisfacción laboral abarca o comprende algunas dimensiones; en el presente estudio, nos abocaremos a desarrollar las que ofrece o postula el marco teórico que sostiene el instrumento denominado Cuestionario o Escala Job Descriptive Index (JDI) para medir la satisfacción en el trabajo.

Según Perez (1999) la escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- **Subescala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por ocho ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16).
- **Subescala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Asimismo, las dimensiones precitadas abarcan o comprenden a su vez, a algunos indicadores, útiles para la medición de cada indicador. Por esta razón se describirá a continuación cada una de las 5 dimensiones con sus respectivos indicadores a saber:

Dimensiones:

De acuerdo al modelo original y general del JDI se puede identificar seis dimensiones distintas de la satisfacción en el trabajo.

1. Tipo de trabajo.- Se refiere a las tareas diarias, creatividad y autonomía en el empleo.

Indicadores: Comprende las actitudes que tienen los docentes sobre diversos aspectos de la actividad laboral que desarrollan en la institución educativa. Sus indicadores son:

- Reconocimiento por el trabajo que realiza.
- La atención prestada a mis sugerencias
- La oportunidad de usar mis habilidades
- La cantidad de responsabilidad que se me asigna
- Mi seguridad laboral

2. Salario.- Comprende actitudes como la Satisfacción con la remuneración recibida por el trabajo como docente. Sus indicadores son:

- Actitud hacia el sueldo.

3. Condiciones físicas del entorno de trabajo.- Horarios, vacaciones, libertad, flexibilidad, tiempo. Sus indicadores son:

- Actitud hacia el entorno físico.
- La libertad para elegir el método de trabajo
- Mis horarios de trabajo
- La diversidad de mi trabajo
- Las posibilidades de disponer el uso del material educativo

4. Oportunidades de promoción.- Viene a ser las actitudes frente a la Oportunidad de promociones o ascensos. Sus indicadores son:

- Las oportunidades de ascender

5. Supervisión.- Integra las conductas de seguimiento en el trabajo y características de la relación interpersonal con el supervisor. Sus indicadores son:

- Mi jefe inmediato superior
- Las relaciones laborales entre la dirección y el personal en la ESFAP
- La forma en que se conduce la ESFAP.

6. Compañeros de trabajo. Relación con el grupo de pares en el trabajo; rendición de cuentas del propio trabajo, relación con los alumnos y participación en las políticas de la escuela. Sus indicadores son:

- Mis colegas

2.2.3. El mundo del trabajo y sus componentes

El trabajo es una actividad específicamente humana, y que involucra a muchos factores: la mano de obra; la dirección; su regulación y las condiciones internas para su desarrollo, como las condiciones sociopolíticas en la que se inserta en un momento dado del desarrollo histórico.

De estos aspectos que permiten el desarrollo del trabajo nos referiremos al que permite el direccionamiento en el mundo del trabajo.

2.2.3.1. El trabajo

La actual definición del trabajo se constituye luego de los debates de los grandes propulsores de la filosofía occidental en el siglo XIX, nos referimos a Federico Hegel y Karl Marx, entre otros.

La principal noción del trabajo como esencia del hombre, se la debemos a esos dos grandes tratadistas. Hegel señalaba que el trabajo es la realización espiritual del hombre, porque no solamente revela sus capacidades. El trabajo es por tanto el mediador entre la naturaleza y el espíritu. Por medio del trabajo, el hombre transforma la naturaleza y se vuelve cada vez más humano (Hegel, 1966; citado por Cavalcante (2004).

El pensamiento hegeliano hace contextualizar al más elevado sentido el trabajo, al definirlo como actividad creadora y como expresión humana.

Marx viene a reforzar todavía más la identidad del trabajo como esencia del hombre, afirmando contrariamente a Hegel, que el trabajo no realiza al Espíritu, sino la propia humanidad.

Modernamente podemos decir ahora que todo el trabajo implica esfuerzo, en la medida en que exige la movilización de energía y de atención (Lévy-Leboyer (1987), Citado por Cavalcante (2004). Este esfuerzo tiene un objetivo y es distribuido en un conjunto de tareas y condiciones.

El trabajo, en esta la moderna e industrial, está involucrado a un sustrato económico y ético. Sobre estos atributos del trabajo son los economistas, políticos y moralistas quienes sobreponen su atención. Lo que no significa que no sea una parte central de su concepto.

Por dicho aspecto económico del trabajo se pone en relieve su función productora de riquezas en provecho que quien dirige los medios de producción, y guie por cierto también en menor proporción a los trabajadores.

Las dimensiones psicológica y social del trabajo, que evidencian respectivamente las interacciones entre el trabajo y la personalidad y el trabajo en el contexto de las relaciones interpersonales, merecen especial atención.

Si el hombre es un conjunto de relaciones sociales, entonces, es en el trabajo, donde el individuo descubre un lugar decisivo de autorrealización personal y social. Para algunos autores que conciben al hombre como un ser social eminentemente ocupado del trabajo, como lo sostiene Mayo (1993) citado por Cavalcante (2004). Y adiciona Mayo el grupo de trabajo es el lugar ideal de expresión, desarrollo y realización personal.

Hay también en el trabajo una orientación hacia la autorrealización y como antítesis a la catarsis y al ocio.

En síntesis, en un primer momento, el trabajo es caracterizado por una tensión intelectual o física que se orienta a un determinado objetivo. Aunque, la mayoría de las acciones humanas cumplen esos criterios, no todas ellas se constituyen como trabajo, como por ejemplo a la catarsis y al ocio.

2.2.3.2. La autoridad

Existen muchas definiciones sobre autoridad, según se estudie desde una parcela de la realidad. Nos interesa auscultar desde las ciencias administrativas y la gestión.

El Diccionario Digital de Administración le otorga el significado siguiente: “La autoridad es el nivel de primacía que se reconoce en la influencia. Por ejemplo, la de una persona sobre un colectivo”. (Solano, 2018). Y a continuación añade también otra definición aplicada a la gestión: se llama “Autoridad competente a cualquier organismo o entidad, en un Estado miembro, que lleve a cabo el control o la regulación de las actividades de servicios y, concretamente, las autoridades administrativas, incluidos los tribunales que actúen como tales, los colegios profesionales y las asociaciones u organismos profesionales que, en el marco de su autonomía jurídica, regulan de forma colectiva el acceso a las actividades de servicios o su ejercicio”. (Solano, 2018).

En síntesis: Puede definirse la autoridad como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos en la organización social”.

Tipos de autoridad

Augustín Reyes (2007) distingue cuatro tipos de autoridad: los dos primeros de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

- a. **Autoridad formal:** Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. (Reyes, 2007)

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en el ultimo termino, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos:

-Autoridad lineal

-Autoridad Funcional

Ya sea que ejerza sobre una persona o un grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

- b. Autoridad operativa:** la que no ejerce directamente sobre las personas, si no que da facultad para decidir sobre determinadas acciones: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.

- c. Autoridad técnica:** aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia, la capacidad que dan ciertos conocimientos, técnicos, prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesional, del técnico o del experto cuyas opiniones se admiten por reconocer capacidad y pericia.

d) Autoridad personal: la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas, etc. Que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna. (Reyes, 2007).

2.2.3.3. El Jefe

Para el diccionario de la Real Academia de Lengua Española (2014), el término jefe significa “Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio “.

Para la administración pública, el jefe es la persona que tiene autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto superior en la jerarquía de la organización.

La moderna enciclopedia libre Wikipedia, en la entrada correspondiente señala que el jefe es el que realiza la supervisión, y subraya a continuación que “el jefe es el supervisor, encargado o superior, en una oficina o empresa, corporación, club, o cualquier otro tipo de institución u organismo”.

Situado por encima de sus subalternos, “es el encargado de la tarea de formular objetivos para un grupo, proporcionar los medios (tanto materiales como humanos) para que se consigan, tomar decisiones encaminadas a ellos, y reaccionar a las situaciones imprevistas”.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Jefe>).

2.2.3.4. El Líder

Para la Real Academia de Lengua Española (2014), el término líder alude a la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Para la presente investigación es de gran interés establecer la relación entre el liderazgo y la satisfacción en el trabajo, más concretamente en el mundo de una entidad educativa del nivel superior.

En este sentido las organizaciones, de cualquier naturaleza, si desean alcanzar sus propósitos, requieren contar con personas clave que tengan la habilidad necesaria para trabajar con las personas.

Hay un debate largo sobre los tipos de liderazgo necesarios para el mundo de la escuela y del nivel superior. Ya que se da por descontado que los liderazgos son cada vez más, los responsables del buen éxito de las organizaciones.

Una propuesta en el debate actual sobre el liderazgo es la que postula el liderazgo transformacional. Entiende este enfoque que el liderazgo “comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos”. (Bracho, 2013).

Características personales del líder transformacional

Según esta propuesta, el líder debe conservar, desarrollar unos rasgos de personalidad.

En este entender hay tres tipos de liderazgo: el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes.

De acuerdo con Maxwell (2007) citado por Bracho, (2013), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr “un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas”.

Las características del líder transformador, serían las siguientes en base a las ideas formuladas por los tratadistas anteriores:

- a. Carisma.** Es un atributo de peso ético y moral, que le permite al líder ser admirados, respetado y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. De acuerdo a ello, los trabajadores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir.
- b. Creatividad.** Comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de aprendizaje corporativo, el asumir riesgos y la generación de nuevas ideas. Estos líderes creativos buscan que los trabajadores se desempeñen de manera independiente.
- c. Interactividad.** El líder de nuevo tipo o transformacional demuestra esta capacidad en el trabajo en equipo, al generar la sinergia en la organización.
- d. Visión.** Es la capacidad en que el líder articula una visión, con sus trabajadores haciendo que sea atractiva, estimulante y se concrete en la práctica diaria. Esto significa que el líder asume la importancia de fomentar el propósito de la organización. Es más impulsa una visión de futuro en sus seguidores.
- e. Ética.** Un líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición. Es un directivo auténtico, desde el punto de vista moral como ético.
- f. Orientación a las Personas.** Según la cual el líder se preocupa por sus inquietudes, y necesidades. Utiliza para el efecto a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades.
- g. Coherencia.** Por este atributo el líder transformacional demuestra armonía entre lo que dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

2.2.4. Teorías sobre la satisfacción laboral

Como se aprecia en las investigaciones contemporáneas “Existe consenso entre los investigadores y especialistas de las teorías de la gestión y administración en considerar que para que la organización alcance sus objetivos requiere de recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos” (Zempoaltécatl Morales, 2004, p. 89). En los recursos materiales se encuentran el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario, etc., en los recursos técnicos está el organigrama, sus políticas, procedimientos, instructivos, etc., y en los recursos humanos están los trabajadores como tal, sin embargo, hay que tomar en cuenta que cuando la organización contrata a una persona, implica que aparte de su trabajo, cada uno de ellos lleva su motivación, su experiencia, sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus intereses tanto profesionales como personales. Esta carga cultural lo lleva a tomar una disposición frente a diferentes áreas del trabajo y es llamado satisfacción laboral.

Cuando se iniciaron los estudios sobre el rendimiento del trabajador en el ambiente laboral se pensó que estos lo hacían por interés del sueldo; luego aparecieron otras teorías que señalaban que aparte del sueldo había otras condiciones laborales y psicológicas que explicaban el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Aquí se ubican los estudios de Elton Mayo en la década de 1930. Esto condujo a establecer en la actualidad en líneas muy gruesas que “Los esfuerzos de los trabajadores dentro de la organización dependen de dos contratos: el primero que es el contrato de trabajo, un papel que firman ambas partes de común acuerdo en el que se especifican las condiciones de trabajo, sus prestaciones, las causas de sanciones y el sueldo a percibir, el segundo es el contrato psicológico, que es el compromiso que establece el trabajador con la organización, sin ningún papel o firma existente pero con el cual se garantiza el mejor y mayor esfuerzo del trabajador si percibe que sus actividades ayudan a conseguir los objetivos de la organización y que estos objetivos concuerden con sus propios objetivos personales”. (Zempoaltécatl Morales, 2004, p. 93).

De aquí se derivaron consecuencias muy importantes para la teoría de la gestión: Era necesario establecer técnicas en la motivación del trabajo, cambio en la cultura corporativa y desarrollar una política de educación de los trabajadores.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que le interesan a las organizaciones y a la misma persona. Es importante que esta motivación sea lo más efectiva posible a fin de lograr la satisfacción de necesidades tanto individuales como de la organización (Camacaro citado por Otero, 2004, p. 45).

Desde la teoría de la motivación organizacional y desde perspectivas de la psicología social se han ensayado importantes aportes teóricos en el campo de la satisfacción laboral del trabajador. A continuación describiremos las que consideramos relevantes. "La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo" (Rodríguez Fernández, Andrés.1999. p.67)

Una forma de medir la satisfacción laboral de una persona, es mediante cuestionarios, que están creados específicamente para conocer el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo.

Maslow (citado por Sáenz, 2016, p. 113) propone el uso de la Teoría sobre la Jerarquía de Necesidades. En la misma estableció un orden para los niveles de satisfacción de las necesidades básicas del ser humano. Estas necesidades básicas en el orden establecido son las siguientes: necesidades fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Maslow establece que una persona subirá al próximo nivel de satisfacción después que su necesidad presente haya sido satisfecha.

Herzberg (citado por Sáenz, 2016, p. 113), en colaboración con Mausner, Peterson y Capwell, recopilan toda la literatura e investigación disponible hasta ese momento, incluyendo la teoría de Maslow y enfocan su trabajo hacia el estudio de las variables que intervienen en la insatisfacción hacia el empleo. Sin embargo, aunque resulta difícil estimar con exactitud razonable la predominancia de esta insatisfacción se puede manifestar que el trabajador insatisfecho con su empleo que es rígido, inflexible, irreal al establecer sus metas, no está presto a vencer obstáculos ambientales, generalmente no es feliz y no está satisfecho. Por otro lado, personas satisfechas con su empleo presentan un mejor ajuste a las situaciones del trabajo que se presenten y son más flexibles.

Herzberg, en efecto, formuló un modelo que señala que la satisfacción laboral puede producirse por factores intrínsecos ("factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que llamó "factores higiénicos").

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Pérez, J. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

a. Teoría de establecimiento de metas de Locke

Gordon, J. (1997, p.67) refiere que la teoría de Locke sobre la motivación es un proceso racional y consciente, que al establecer metas puede influir en la conducta y motivar a las personas. En este sentido, un trabajador puede mejorar su desempeño cuando tiene retroalimentación constante acerca de la realización de su trabajo para alcanzar los objetivos establecidos.

Las metas describen el estado deseado en un futuro, estas metas las puede establecer cualquier miembro de la organización, sin embargo, si el trabajador las propone, a veces pone un mayor esfuerzo para alcanzarlas, en otras ocasiones prefiere que sean sus superiores los que fijen esas metas. El nivel de satisfacción o insatisfacción del trabajador con su trabajo dependerá de la obtención de las metas.

Las metas tienen tres dimensiones:

1. **Dificultad de las metas.** Es el grado de dificultad que tienen el o los trabajadores para poder llegar a la meta "Las personas que sienten que pueden alcanzar una meta, probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo" (Gordon, Judith. 1997, p.67).
2. **La aceptación de la meta.** Significa "venderle la idea" al trabajador para que tome la idea como suya y realice su mejor esfuerzo para alcanzarla (Gordon, Judiht.1997.p. 67).
3. **Especificidad o claridad de la meta.** Es el grado en que el esfuerzo para alcanzar la meta se puede medir, este tipo de metas motivan más a los trabajadores que aquellas metas que no están especificadas (Gordon, Judiht.1997.p. 67).



b. Teoría de Lawler y Porter

La hipótesis de estos autores es que la satisfacción en el trabajo es una variable dependiente, en relación con el desempeño del trabajo, y que otros tipos de actitudes pueden jugar un papel trascendental en la determinación de la conducta en el puesto.

Los autores sostienen que algunos factores determinan el esfuerzo que dedica una persona a su trabajo y que existen algunos factores que afectan la relación entre el esfuerzo y el desempeño (Lawler & Porter, citados por Fernández Beltrán.2002, p.77).

Entre los factores que determinan el esfuerzo tenemos el valor de la recompensa y la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo. La primera de estas variables se define como la atracción de los resultados o las recompensas posibles para el individuo. Se espera que las recompensas las valorará un individuo hasta el punto en que crea que le proporcionarán una satisfacción de sus necesidades de seguridad, sociales, de estimación, de autonomía y de autorrealización. El valor de las recompensas tiene cierto grado de estabilidad a lo largo del tiempo, pero éste puede cambiar dependiendo de varias circunstancias del ambiente.

La segunda variable, la probabilidad de que las recompensas dependan de dicho esfuerzo, se refiere a las expectativas subjetivas de un individuo en relación con la probabilidad de que obtenga las recompensas que desea, como consecuencia del hecho de que ejerza ciertos niveles de esfuerzo, y es similar al concepto de la probabilidad subjetiva. Estas expectativas son resultado de dos expectativas separadas: a) la probabilidad de que las recompensas dependan del desempeño, y b) la probabilidad de que el desempeño dependa del esfuerzo.

Con respecto a los factores que afectan la relación entre el esfuerzo y el rendimiento se señalan dos categorías principales: las habilidades y la percepción de los papeles.

c. Teoría de equidad de Adams.

Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. La propuesta se enfoca hacia los sentimientos de la persona con respecto a la comparación que éste hace del trato que recibe y del trato que reciben los demás, a través de la motivación se quiere garantizar a los trabajadores que hay justicia en el trabajo (Howell William, citado por Zempoaltécatl Morales, María.2004.p. 89).

Esta teoría tiene su origen en otra teoría de psicología social que se llama Teoría de la comparación social, esto significa que el trabajador siempre se evalúa a si mismo comparando su situación laboral con la de los demás y hacen juicios con el resultado de esta comparación.

La teoría hace una comparación entre dos variables que son los insumos y los resultados.

1. Insumos. Es la aportación del trabajador durante la comparación
2. Resultados. Es todo lo que recibe el trabajador de la comparación que hace.

d. Teoría de la Red Gerencial de Blake y Mouton

Robert Blake y Jane Mouton como psicólogos sociales focalizaron su atención en el management de la empresa y en particular respecto de las competencias que ellos necesitaban para alcanzar eficiencia organizacional.

Según estos autores existen dos dimensiones en función de las cuales se producen los cambios y el desarrollo en la organización:

1. **Preocupación por la tarea o por la producción;** preocupación por las actividades que realice el grupo.
2. **Preocupación por las personas;** interés por los sentimientos e intereses de las personas que forman el grupo.

Todo esto hace necesario que el cambio y desarrollo organizacional se realice de una manera planeada para lo cual sugiere una metodología puntual. Propone trabajar lo que han denominado el "*excellence gap*"; el nivel de excelencia que se debería alcanzar (como resultado de la intervención de desarrollo organizacional).

Robert Blake y Jane Mouton desarrollan una "matriz gerencial" que está compuesta por dos variables principales:

1. interés-orientación ("*concern*") por la producción
2. interés-orientación ("*concern*") por las personas.

En base a a esta matriz formularon un amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llamaron a su modelo "*The Managerial Grid*" que ha sido traducido como "*Grid Gerencial*", "Parrilla Administrativa", "Rejilla Gerencial", o "Gris Administrativo". Desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, su modelo está basado en los estilos de "Preocupación por las personas" y "Preocupación por la Producción".

2.2.5. Medición de la satisfacción laboral

Para medir la satisfacción laboral se han utilizado diversos instrumentos entre ellos cuestionarios y escalas.

Un instrumento validado en la Universidad de Tarapacá por Nuñez, Pamela y Thomas, Lola. (2005.p. 56) es la nominada “Encuesta de percepción y satisfacción“ y mide cinco áreas de satisfacción laboral respecto al Liderazgo, Comunicación, Motivación, Clima Laboral, Conflicto y Toma de Decisiones. (Cfr.: La imagen del director, su percepción y el nivel de satisfacción de los profesores. Tesis para optar el grado académico de magíster. Universidad de Tarapacá.)

En el presente estudio se utilizará el Job Descriptive Index (JDI). Según María Zempoaltécatl (2004) este instrumento fue estudiado y validado por Smith (1961,1963); Hulin(1961); Hulin, Smith, Kendall y Locke (1963); Macaulay (1961); Macaulay, Smith, Locke, Kenadll y Hulin (1963), Kendall (1961); Kendall, Smith, Hulin y Locke (1961); y Locke, Smith Y Hulin (1963) (en Mansi 1982).

El instrumento mide la satisfacción laboral en seis dimensiones: tipo de trabajo, salario, condiciones físicas del entorno de trabajo, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo, cada sección se compone de adjetivos o frases cortas, las cuales deben ser contestadas por el sujeto de acuerdo a las siguientes instrucciones: una S (si) cuando el sujeto considera que la situación refleja la realidad de su trabajo, N (no) si la situación no representa la realidad de su trabajo y un ? (signo de interrogación) si el sujeto no se puede decidir.

Para calificarlo se necesita la clave del mismo y se otorgan 3 puntos por cada respuesta similar a la clave, 0 puntos si la respuesta es opuesta a la clave y 1 punto por respuestas con signo de interrogación. En las secciones de salario y

oportunidades de promoción es necesario que los valores se dupliquen para que se puedan comparar las calificaciones. El resultado se obtiene sumando el monto total obtenido en cada sección.

2.3. Gestión educativa estratégica

Se entiende por gestión, la acción o acciones que se realizan en una organización para la administración de un programa formativo y la consecución de sus objetivos.

La gestión institucional es la capacidad que tiene la Institución Educativa para implementar su Proyecto Educativo Institucional (PEI), desagregado en sus Planes Anuales de Trabajo (PAT), a través de su presupuesto general, para cumplir sus objetivos estratégico, misión y visión, en el marco de valores propuestos; y, **por gestión pedagógica** el conjunto de acciones vinculadas directamente a favorecer el aprendizaje del estudiante en diversos escenarios y contextos. Tanto la gestión institucional y pedagógica son interdependientes y se articulan para consolidar la institucionalidad que permitirá alcanzar la calidad educativa.

En este marco, resulta de vital importancia, interiorizar el concepto de “cambio” como parte de la cultura organizacional, abarcando todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte con éxito nuevas actitudes, nuevas ideas, nuevas formas de visualizar la organización y desarrollar la gestión con actitud proactiva hacia la innovación.

Es en este marco que se sitúa la propuesta dirigida a convertir a las instituciones en “organizaciones inteligentes”; valorar y explotar la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto. El aprendizaje se convierte en una forma de vida y en un proceso continuo, ello implica, además, pasar de una organización con un sistema de

gestión por áreas funcionales a un sistema en adaptación permanente gestionado por procesos y resultados, centrado en las personas.

La gestión por procesos se concentra en cómo cada persona interviene para que se obtenga un mejor resultado global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no sólo con la tarea personal.

La gestión centrada en las personas implica la participación de los actores como colaboradores comprometidos integrando “equipos de trabajo”. Los directivos se convierten en líderes del proceso de transformación de la organización. La toma de decisiones no se basa en improvisaciones ni suposiciones, sino se construye a partir del seguimiento de indicadores y en función de los objetivos estratégicos.

Corresponde a los docentes que intervienen en el proceso, pensar en cómo hacer mejor lo que están haciendo, por qué, para qué y para quién lo hacen.

Las dimensiones que se deben ser consideradas según Marcelo, y Cojal, (2004,p. 34) Son:

a) La gestión Institucional.

Kaufman, R. (1993.p. 45) “señalaba se entiende por gestión institucional como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa”.

Desde esta perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto sobre la base de las funciones administrativas básicas como planeamiento, organización, dirección y control, la gestión de un clima institucional adecuado y la toma de decisiones.

b) La gestión Administrativa.

Esta gestión es responsable de las aquellas actividades que tiene que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, maestros y personal de apoyo), materiales (infraestructura, mobiliario, medios y materiales,

bibliografía y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios); así como del conjunto de procesos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa.

c)La gestión Pedagógica.

En esta dimensión se considera la conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje desde el campo curricular, didáctico y evaluativo. Por tanto, involucra las actividades que, periodo tras periodo, combinan los factores educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones técnico pedagógico, sino también una relación personal, social y humana.

2.4. Educación superior en Tacna

Actualmente en la ciudad de Tacna existen cinco Instituciones de Educación Superior que brindan la formación magisterial, de ellas tres son estatales denominadas José Jiménez Borja, ubicado en la provincia de Tacna y otro denominado Escuela Superior de Formación Artística Pública (ESFAP) “Francisco Laso”, de donde egresan los docentes de educación artística, y además de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. En esta se ofrecen carreras semejantes en la Facultad de Educación y las de Arquitectura y arte.

Se agregan a ellas las instituciones privadas EDUTEX, y la Universidad Privada de Tacna, todas estas instituciones ofertan productos, y especialidades tanto a nivel inicial, y secundaria, según se puede apreciar en la siguiente tabla.

Oferta de productos educativos. 2017

INSTITUCIÓN	PRODUCTOS	PRODUCTOS
	GENERALES	ESPECÍFICOS
ISPP José Jiménez Borja	Idioma Inglés	Multiespecialidad
	Educación Inicial	EBI
	Educación inicial	0-3 años
	Educación Primaria	
ESFA Francisco Laso	Educación Secundaria	Educación Física
	Educación secundaria	Profesores de Arte: Plástica, Música, Danza, Teatro
Universidad Jorge	Educación Secundaria	Ciencias Sociales
		Matemática
		Comunicación Inglés
Universidad Privada Tacna	Educación Inicial	
	Educación física y	
EDUTEX	Educación Inicial	

Figura 3: Fuente: Elaboración propia

De los productos educativos que se ofertan podemos mencionar que los Institutos de Educación Superior son los que tienen una mayor oferta de productos educativos en comparación con la Universidad, así mismos podemos indicar que en los últimos años estos Institutos han innovado sus productos educativos, ofreciendo carreras tales como: computación e informática, idiomas extranjeros y EBI, en atención a las nuevas demandas del mercado, y con la finalidad de satisfacer las necesidades de determinadas especialidades requeridas por la plaza. De otro lado, en relación a la participación de mercado se puede apreciar en el cuadro que sigue que el ISP “José Jiménez Borja” tiene una mayor participación de mercado. También es necesario mencionar que le sigue en importancia la Universidad Nacional “Jorge Basadre Grohmann” que a partir de 2002 diversificó su oferta de formación magisterial.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

El grado de relación es directa y significativa entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. El nivel de desarrollo de la comunicación organizacional de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente.
2. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es insatisfactorio.
3. Existe una correlación entre las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es moderada.

3.2. VARIABLES

Por el diseño asumido, las variables elegidas no se comportan una como causal de la otra sino que ambas se correlacionan o asocian en un grado determinado; tampoco existen variables intervinientes.

3.2.1. Variable 1:

Comunicación organizacional

3.2.1.1. Dimensiones:

1. Ascendente
2. Descendente
3. Horizontal

3.2.1.2. Indicadores:

Percepción que tienen los docentes sobre el funcionamiento de la comunicación en la institución educativa:

1. Atención y confianza de dirección.
2. Difusión de la información
3. Comunicación empática
4. Claridad y precisión en las instrucciones
5. La comunicación y la confianza entre docentes.
6. Integración y coordinación comunicacional.

3.2.1.3. Escala de medición

Escala Ordinal, porque permite medir los ítems (reactivos) actitudinales estableciendo una serie de niveles que expresan una actitud de acuerdo o desacuerdo con respecto a algún referente.

3.2.2. Variable 2:

Satisfacción laboral

3.2.2.1. Dimensiones:

1. Tipo de trabajo
2. Salario
3. Condiciones físicas del entorno del trabajo
4. Oportunidades de promoción
5. Supervisión
6. Compañeros de trabajo

3.2.2.2. Indicadores:

Actitud que tienen los docentes sobre diversos aspectos de la actividad laboral que desarrollan en la Institución Educativa Superior. Sus indicadores son:

1. Reconocimiento por el trabajo que realiza
2. Actitud hacia el sueldo
3. Actitud hacia el entorno físico
4. Oportunidades de ascenso
5. Actitud hacia los superiores
6. Actitud hacia la dirección y el personal de la ESFAP
7. Condiciones laborales
8. Mis colegas

3.2.2.3. Escala para la medición

Escala Ordinal, porque permite medir los ítems (reactivos) actitudinales estableciendo una serie de niveles que expresan una actitud de satisfacción o insatisfacción con respecto a algún referente.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

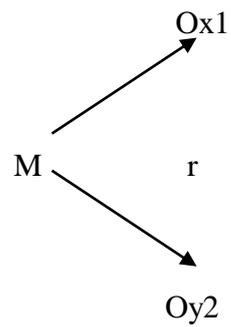
La investigación está enmarcada dentro de la investigación descriptiva, Sánchez y Reyes (1998, p. 68), sostienen que la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, orientado a establecer relaciones entre variables, sin necesidad de señalar causa efecto. Mientras que Hernández, Fernández y Baptista (2000), precisan que una investigación descriptiva tiene como propósito identificar el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular y pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y, después analizar la correlación.

La importancia de este tipo de estudio, en opinión de los citados autores, es precisar un comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas con la primera. Cabe destacar que los estudios correlacionales evalúan el grado de relación existente entre variables consideradas, lo que hacen dos o más variables; se aporta cierta información o explicación

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño para la investigación es descriptivo- correlacional simple (Sánchez y Reyes, 1998.p. 193) porque busca establecer correlaciones entre dos variables: comunicación organizacional y satisfacción laboral; es decir se propone determinar el grado de correlación entre estas dos variables, no buscando las relaciones causales entre ellas.

Su esquema es el siguiente:



M = Muestra

Ox1 = Comunicación organizacional.

r = Relación existente entre las dos variables.

Oy2 = Satisfacción laboral.

3.5. AMBITO DE ESTUDIO

Se circunscribe a la región Tacna, república del Perú, y se realizó en el ejercicio del año académico 2017.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio es la institución educativa del nivel superior Escuela de Formación Artística Pública Francisco Laso de la ciudad de Tacna.

3.6.2 Población

La población de estudio está conformada por los 42 docentes, de todos los regímenes laborales y especialidades de la Escuela de Formación Artística Pública Francisco Laso de la ciudad de Tacna. Es decir de las especialidades de Artes plásticas, Música, Danza y Teatro.

3.6.3 Muestra

Por ser la población un número reducido, no se trabajó con muestra sino con toda la población que asciende a un total 42 docentes, pero los docentes que entregaron los cuestionarios fueron solo 35.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta, para administrar los cuestionarios sobre comunicación organizacional y satisfacción laboral.

3.7.2. Instrumentos

Se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario sobre comunicación organizacional. Dirigido a docentes de la Escuela de Formación Artística Pública Francisco Laso de la ciudad de Tacna. Este instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 reactivos, los primeros 5 miden la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 4 la comunicación horizontal, se utilizará la escala Likert para los valores de las

respuestas que son cinco opciones, la calificación máxima que se puede obtener es de 70.

- Cuestionario Estructurado de Satisfacción laboral. Dirigido a docentes con el propósito de conocer sus percepciones y actitudes sobre las diferentes área o aspectos del trabajo.

Por medio de la técnica de la encuesta se acopio información para evaluar el nivel de comunicación de la organización educativa considerada en la muestra. El instrumento que mide la comunicación organizacional es el denominado cuestionario de comunicación organizacional propuesto por Portugal (1994) citado por Zempoaltécatl Morales (2004.p. 34), cuyas características se muestran en la ficha técnica que se presenta a continuación:

FICHA TÉCNICA PARA MEDIR EL NIVEL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre : Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autor : J. Portugal (citado por Zempoaltécatl Morales, María. 2004)

Significación : La presente investigación está orientada a acopiar información significativa sobre la relación existente entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la ESFAP “FL” de la ciudad de Tacna.

Administración : Es un instrumento que permite recoger información sobre tres dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, distribuida en 6 indicadores y 14 ítems, con alternativas de intensidad: Siempre; Frecuentemente; Algunas veces; Ocasionalmente.

En la primera dimensión denominada comunicación ascendente se consigna cinco preguntas: 1. El director le presta atención y brinda confianza a los docentes; 2. Sus opiniones y sugerencias son tomados en cuenta por sus superiores; 3. Sus superiores otorgan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo; 4. Los docentes sienten que se les permite hacer

difusión acerca de la información que recibieron; y 5. Los docentes sienten confianza con su director y sus superiores para hablar sobre problemas personales. En la segunda dimensión denominada Comunicación descendente se consideran cinco ítems: 6. Reciben retroalimentación de su director y sus superiores sobre su trabajo; 7. Reciben toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo; 8. El Director utiliza un lenguaje apropiado y claro en sus comunicaciones e información, 9. Las instrucciones que recibe de su director son claras y precisas; 10. El director da de manera oportuna la información. En la tercera dimensión llamada comunicación horizontal se tienen cuatro preguntas: 11. Las comunicaciones permiten una atmósfera de confianza entre colegas; 12. Las comunicaciones permiten la integración y coordinación entre sus colegas; 13. La comunicación entre compañeros es de manera abierta y sincera; 14. Se oculta la comunicación y la información para perjudicar a los demás docentes.

El instrumento en referencia presenta interrogantes de opción múltiple (5 alternativas) y estandarizada.

Se trata de una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los 14 ítems, asignando un valor de 1 a Muy deficiente y correlativamente hasta asignar un valor de 5 a Muy eficiente. La puntuación total de la escala oscila entre 14 y 70, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor eficiencia general. Estas puntuaciones han sido convertidas a puntuaciones vigesimales, como se puede notar en la tabla 3.

La administración se realizó con la cooperación de algunos docentes pertenecientes al personal jerárquico de la institución educativa, sin que este tenga alguna injerencia en las respuestas, guardándose en todo momento la confidencialidad que exigía el caso.

Duración : La aplicación se realizó durante un día lectivo.

Aplicación : El instrumento se dirigió a docentes de la muestra: 42 de las especialidades de artes plásticas y música de la ESFAP “FL” de la ciudad de Tacna.

Tipificación: La ficha técnica consta de tres dimensiones y 14 indicadores, donde cada ítem presenta una evaluación con valores que van de 1 al 5.

La fiabilidad de las dimensiones de los instrumentos, medido por el coeficiente Alpha Cronbach en una prueba piloto dirigida a una sub-muestra, alcanzó una consistencia interna de 0.88 para la dimensión de comunicación descendente, de 0.91 para la dimensión de Comunicación ascendente y de 0,92 Comunicación horizontal, coeficientes considerados como muy significativos que nos permitió llevar a cabo la aplicación del instrumento.

Materiales: Hojas de papel bond, fotocopias, lápices, programa SPSS 18.

El instrumento que mide la satisfacción laboral es el Cuestionario de Satisfacción Laboral propuesto por Warr, Cook & Wall ², cuya ficha técnica es la que sigue:

FICHA TÉCNICA PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL. Cuestionario Job Descriptive Index (JDI).

Nombre : Cuestionario de Satisfacción Laboral

Autores : Warr, P.; Cook,J.; y Wall, T. (Citado por Fernández Arata, Manuel (2002.p. 78)

Significación : La presente investigación está orientada a acopiar información significativa sobre la relación existente entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la de la ESFAP. FL de la ciudad de Tacna.

Administración : Es un instrumento que permite recoger información sobre actitudes, tiene seis dimensiones y los siguientes indicadores: 1. Actitud hacia el entorno físico, 2. Actitud hacia los superiores, 3. Reconocimiento por el trabajo que realiza, 4. Actitud hacia el sueldo, 5. Actitud hacia la dirección y el personal de la ESFAP., 6. Oportunidades de ascenso, 7. Condiciones laborales, y 8. Seguridad laboral. Sus preguntas son hacia 1. El entorno laboral físico, 2. Mi jefe inmediato superior, 3. La atención prestada a mis sugerencias, 4. Reconocimiento que obtengo por el trabajo que realiza, 5. La oportunidad de usar mis capacidades, 6. Mi sueldo, 7. Mis colegas, 8. Las relaciones y condiciones laborales entre la dirección y los docentes, 9. La forma en que se dirige la ESFAP., 10. Las oportunidades de ascenso, 11. La libertad para elegir el método de trabajo., 12. La cantidad de responsabilidad que se me asigna, 13. Mis horarios de trabajo, 14. La diversidad de mi trabajo, 15. Posibilidades de disponer el uso del material educativo y 16. Mi seguridad laboral.

Warr, P.; Cook,J.; y Wall, T.(1979.p.129-148) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological Well-Being. *The Journal of Occupational Psychology*, 52., lidad psicosocial del maestro de primaria. Universidad de Lima. FDE. Lima, 2002.

Se encuentra distribuida en 16 ítems, con los cuales son valorados sobre la base de una escala tipo Likert de siete puntos, la cual oscila entre estar "extremadamente insatisfecho" en un extremo de la escala hasta "extremadamente satisfecho" en el otro.

El instrumento en referencia presenta interrogantes de opción múltiple (7 alternativas) y estandarizada.

Se trata de una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los 16 ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 16 y 112, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general. Estas puntuaciones han sido convertidas a puntuaciones vigesimales, como se puede notar en la tabla 3.

La administración se realizó con la cooperación de algunos docentes pertenecientes al personal jerárquico de la institución educativa, sin que este tenga alguna injerencia en las respuestas, guardándose en todo momento la confidencialidad que exigía el caso.

Duración : La aplicación se realizó durante un día lectivo.

Aplicación : El instrumento se dirigió a docentes de la muestra: 42 de las especialidades de artes plásticas y música de la ESFAP "FL" de la ciudad de Tacna.

Tipificación: La ficha técnica consta de seis dimensiones: Tipo de trabajo, salario, condiciones físicas del entorno laboral, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo; 8 indicadores y 16 ítems, donde cada ítem presenta una evaluación con valores que van de 1 al 7.

Validación:

A fin de analizar la adecuación del instrumento de satisfacción laboral, Manuel, Fernández Arata (2002.p. 80) estudió la validez de contenido por criterio de jueces. Al respecto los resultados permiten señalar que “los nueve jueces coinciden, de forma significativa, en sus apreciaciones y por lo tanto es factible trabajar con los 16 enunciados del inventario, pues presenta validez de contenido.”

Adicionalmente el autor antes citado procedió a realizar la validez de constructo por medio del método intraprueba, efectuándose el análisis factorial confirmatorio, de manera que se trató de establecer si el factor obtenido en la versión original de la prueba se mantenían en los datos de la muestra trabajada.

Los resultados alcanzados permiten observar que el modelo de un factor alcanza mejores resultados que el modelo independiente, de manera que se observa un estadístico chi-cuadrado (36,45) que no es significativo, a la vez que el análisis de residuales indica que los valores son inferiores al criterio de 0,05, y también que los estadísticos encargados de evaluar la adecuación del modelo (GFI = 0,91 y AGFI = 0,93) son adecuados, por lo que se concluye que el modelo es corroborado en los datos evaluados y por lo tanto el inventario de satisfacción laboral presenta validez de constructo.

Materiales: Hojas d papel bond, fotocopias, lápices, *software* SPSS 18.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Aprobado el proyecto de investigación, el 04 de Mayo del 2017, se solicitó la autorización al señor Director de la ESFAP “Francisco Laso”, Artista Profesional Manuel Gutierrez, para la administración de los instrumentos de recojo de información, los mismos que servirían para el presente trabajo a investigar. Las dos primeras semanas de Setiembre de 2017 se aplicaron los instrumentos del presente estudio a los docentes de las especialidades de artes plásticas, música, danza y teatro. Según el registro de asistencia proporcionado por el personal administrativo, figuraban 42 docentes de diferente condición laboral, a quienes se les proporcionó los instrumentos; pero en la práctica fueron devueltos 35 cédulas, a pesar que se les requirió en tres oportunidades. De esta manera se inició el trabajo de procesamiento de la información recogida.

No se encontraron limitaciones en la recopilación de la información, por el contrario hubo apoyo por parte de los colegas. A continuación se brinda la información procesada.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este rubro presentamos los resultados obtenidos respecto al análisis de la correlación entre la comunicación organizacional en relación a la satisfacción laboral con el objeto de determinar si existe dicha correlación o asociación entre ellas.

Según estudios realizados en el campo de la psicología laboral y la gestión ya citados en el marco teórico, existe una correlación directa y significativa entre comunicación organizacional en relación a la satisfacción laboral, es decir sujetos con niveles elevados de percepción de la comunicación organizacional tienden a asociarse con elevadas percepciones sobre satisfacción laboral en el ambiente laboral educativo y viceversa.

4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Veamos a continuación los resultados cuantitativos en relación a cada variable investigada con los instrumentos ya indicados en el rubro correspondiente:

Tabla 1

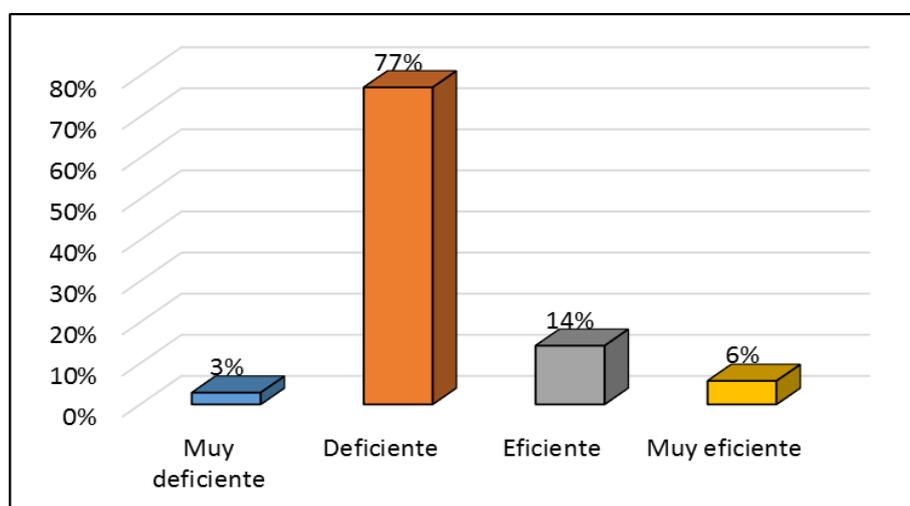
Nivel de comunicación organizacional
de los docentes

Nivel	Escala	Frecuencia	%
Muy deficiente	0 - 5	1	3%
Deficiente	6 - 10	27	77%
Eficiente	11 - 15	5	14%
Muy eficiente	16 - 20	2	6%
Total	0 - 20	35	100%

Fuente: Base de datos.

Figura 1

Nivel de comunicación organizacional
de los docentes



Fuente: Tabla 1.

Interpretación de la tabla 1

En la figura y tabla 1, se presenta los niveles de comunicación organizacional, de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística pública "Francisco Laso". El 77% (27) manifiesta que la comunicación organizacional es deficiente; en tanto que el 3% (1) muy deficiente. Por el contrario el 14% (5) dice que es eficiente y el 6% (2) muy eficiente. Por lo tanto, en la institución superior, la comunicación organizacional es deficiente, caracterizada por la escasa comunicación de sus actores, lo que dificulta un normal desarrollo de las actividades académicas de los estudiantes.

Tabla 2

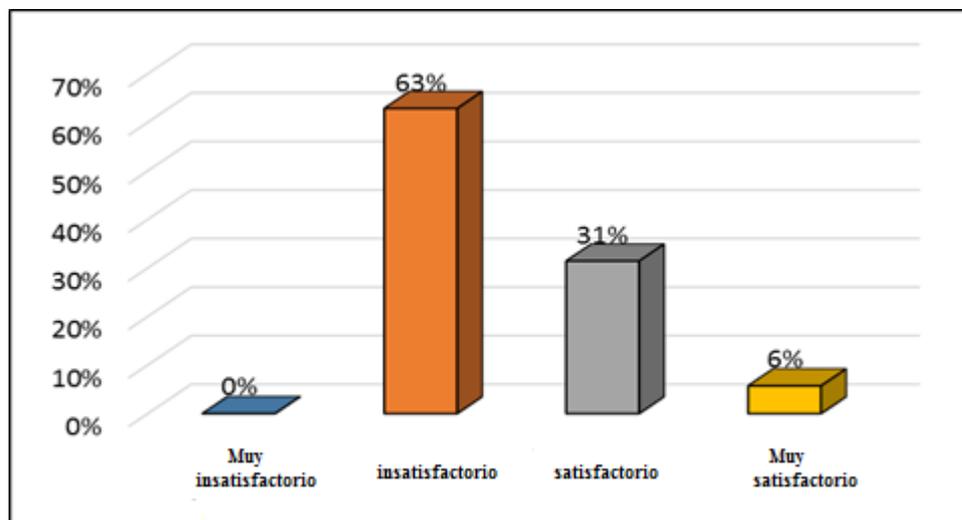
Nivel de satisfacción laboral
de los docentes

Nivel	Escala	Frecuencia	%
Muy Insatisfactorio	0 - 5	0	0%
Insatisfactorio	6 - 10	22	63%
Satisfactorio	11 - 15	11	31%
Muy Satisfactorio	16 - 20	2	6%
Total	0 - 20	35	100%

Fuente: Base de datos.

Figura 2

Nivel de satisfacción laboral
de los docentes



Fuente: Tabla 2.

Interpretación de la tabla 2

En la figura y tabla 2, se presentan los niveles de satisfacción laboral, de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística pública "Francisco Laso". El 63% (22) manifiesta que no está satisfecho; en tanto que ningún el 0% (0) muy insatisfecho. Por el contrario el 31% (11) dice que está satisfecho y el 6% (2) muy satisfecho. Por lo tanto, la mayoría de los docentes manifiestan estar insatisfechos con la comunicación organizacional de la institución.

Correlacion lineal entre las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral de docentes

Tabla 3

**Resumen de los datos del cuestionario de comunicación organizacional (x)
e inventario de satisfacción laboral (y) dirigida a docentes**

Nº	Comunicación organizacional (x)	Satisfacción laboral (y)
01	10.85	9.46
02	6.28	10.71
03	10.85	8.92
04	8.85	8.75
05	10.28	9.46
06	8.85	14.10
07	12.57	12.85
08	16.57	13.92
09	9.71	9.82
10	9.14	11.42
11	4.57	8.03
12	6.00	7.50
13	7.42	10.17
14	8.00	10.35
15	12.85	13.92
16	9.71	9.82
17	16.85	15.17
18	8.00	9.10
19	6.00	8.92

20	7.42	13.57
21	13.71	12.67
22	8.57	10.00
23	14.00	16.25
24	9.42	10.35
25	8.57	8.21
26	13.42	13.75
27	8.85	10.71
28	10.00	10.00
29	7.42	9.28
30	10.85	11.42
31	6.85	9.10
32	9.14	9.46
33	8.85	12.67
34	8.57	9.10
35	8.85	13.57
Totales	337.84	382.50
Media	9.6526	10.9286

Fuente: cuestionario de comunicación organizacional e inventario de satisfacción laboral dirigida a docentes.

Resultado de la prueba de normalidad kolmogorov-smirnov de los puntajes de comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes

Esta prueba permite afirmar si los datos obtenidos se comportan de manera similar a una distribución normal teórica (El supuesto de que los datos de la muestra proceden de la población). Esta prueba es un requisito que nos ayuda a decidir si se utiliza una prueba paramétrica o no paramétrica.

Utilizamos en este caso el Test de Kolmogorov-Smirnov ($n > 30$)³ para determinar la normalidad de las puntuaciones de comunicación organizacional y satisfacción laboral.

Aquí los resultados:

Tabla 4

Prueba de kolmogorov-smirnov para una muestra

	Comunicación organizacional	Satisfacción laboral
N	35	35
Parámetros normales(a,b)		
Media	9.6526	10.9286
Desviación típica	2.82969	2.24605
Diferencias más extremas		
Absoluta	0.149	0.173
Positiva	0.149	0.173
Negativa	-0.072	-0.109
Z de Kolmogorov-Smirnov	0.882	1.024
Significancia (p-valor)	0.418	0.245
p-valor > 0.05, la distribución es normal		
p-valor < 0.05, la distribución no es normal		

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

³ Aunque otros autores utilizan cuando $n > 50$

Del cuadro podemos apreciar que el estadístico Z de Kolmogorov-Smirnov en ambas variables (0.882; 1.024) proporciona un p-valor mayor a 0.05, por lo que aceptamos que los puntajes de comunicación organizacional y satisfacción laboral se comportan de manera similar a la de distribución normal teórica.

En consecuencia, es pertinente utilizar pruebas paramétricas como el coeficiente de correlación r de Pearson.⁴

El coeficiente de correlación

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando ésta existe.

El coeficiente *r de Pearson*, por ser una prueba paramétrica requiere de variables numéricas con distribución normal; mientras que el coeficiente de correlación no paramétrica *rho de Spearman* acepta variables de libre distribución e incluso ordinales.

Interpretación

El coeficiente correlación varía entre 0 y 1, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica el grado de la correlación.

Formula coeficiente r Pearson

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

⁴ Caso contrario, utilizar el coeficiente de correlación lineal Rho de Spearman (Prueba no paramétrica)

Tabla 5

Escala de valores		
Valor o grado		Interpretación
DE:	A:	
0		Correlación nula
0.01	0.19	Correlación muy baja
0.2	0.39	Correlación baja
0.4	0.69	Correlación moderada
0.7	0.89	Correlación alta
0.9	0.99	Correlación muy alta
1		Correlación perfecta

Hernández S., R. y otros: (2014.p. 305). *Metodología de la investigación*.

El signo indica la dirección de la correlación

Correlación directa y significativo (+) Signo positivo

“a mayor X, mayor Y” ó

“a menor X, menor Y”

Correlación inversa (-) Signo negativo

“a mayor X, menor Y” ó

“a menor X, mayor Y”

Tabla 6
Cálculo del coeficiente r de Pearson de los puntajes de
comunicación organizacional (x) y satisfacción laboral (y)
de docentes

Nº	Xi (CO)	Yi (SL)	x.y (CO)(SL)	Xi ² (CO) ²	Yi ² (SL) ²
01	10.85	9.46	102.64	117.72	89.49
02	6.28	10.71	67.26	39.44	114.70
03	10.85	8.92	96.78	117.72	79.57
04	8.85	8.75	77.44	78.32	76.56
05	10.28	9.46	97.25	105.68	89.49
06	8.85	14.10	124.79	78.32	198.81
07	12.57	12.85	161.52	158.00	165.12
08	16.57	13.92	230.65	274.56	193.77
09	9.71	9.82	95.35	94.28	96.43
10	9.14	11.42	104.38	83.54	130.42
11	4.57	8.03	36.70	20.88	64.48
12	6.00	7.50	45.00	36.00	56.25
13	7.42	10.17	75.46	55.06	103.43
14	8.00	10.35	82.80	64.00	107.12
15	12.85	13.92	178.87	165.12	193.77
16	9.71	9.82	95.35	94.28	96.43
17	16.85	15.17	255.61	283.92	230.13

18	8.00	9.10	72.80	64.00	82.81
19	6.00	8.92	53.52	36.00	79.57
20	7.42	13.57	100.69	55.06	184.14
21	13.71	12.67	173.71	187.96	160.53
22	8.57	10.00	85.70	73.44	100.00
23	14.00	16.25	227.50	196.00	264.06
24	9.42	10.35	97.50	88.74	107.12
25	8.57	8.21	70.36	73.44	67.40
26	13.42	13.75	184.53	180.10	189.06
27	8.85	10.71	94.78	78.32	114.70
28	10.00	10.00	100.00	100.00	100.00
29	7.42	9.28	68.86	55.06	86.12
30	10.85	11.42	123.91	117.72	130.42
31	6.85	9.10	62.34	46.92	82.81
32	9.14	9.46	86.46	83.54	89.49
33	8.85	12.67	112.13	78.32	160.53
34	8.57	9.10	77.99	73.44	82.81
35	8.85	13.57	120.09	78.32	184.14
TOTAL	337.84	382.50	3840.72	3533.27	4351.70
	35	35			
Hipótesis secundarias (Media)	9.6525	10.9385			

Tabla 7
Datos generales

Variable (x)	Variable (y)
$\sum x = 337.84$	$\sum y = 382.5$
$\sum x^2 = 3533.27$	$\sum y^2 = 4351.70$
$\sum xy = 3840.72$	

Formula coeficiente r de Pearson

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{35(3840) - (337.84)(382.50)}{\sqrt{[35(3533.27) - (337.84)^2][35(4351.70) - (382.50)^2]}}$$

$$r = \frac{5201.2425}{\sqrt{[9528.4864][6003.25]}}$$

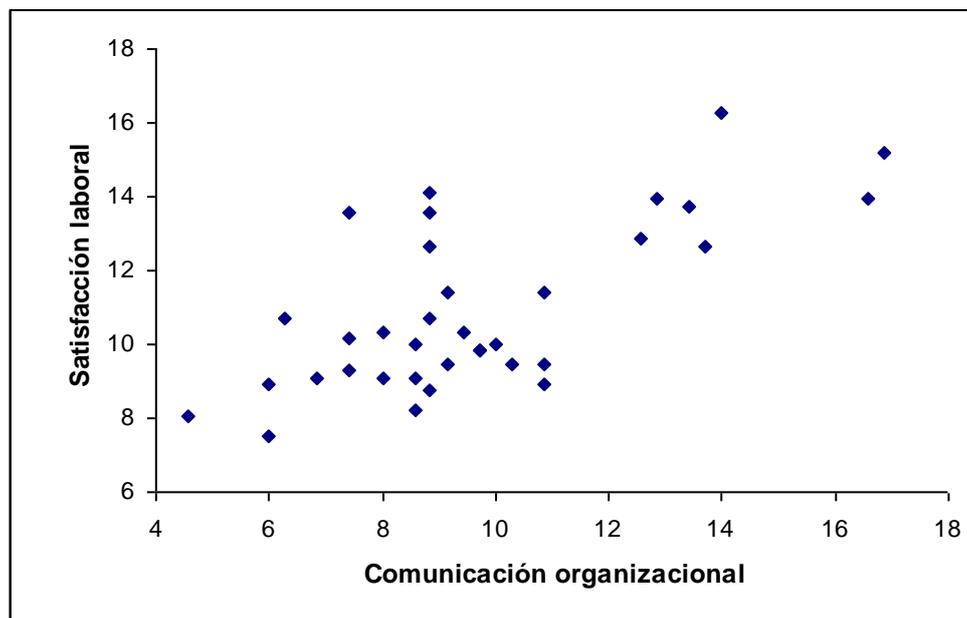
$$r = \frac{5201.2425}{\sqrt{57201886}}$$

$$r = \frac{5201.2425}{7563.19284}$$

$$r = 0.6877$$

La correlación entre “Comunicación organizacional” y “Satisfacción laboral” es **moderada, r=0.6877**.

Figura 3
Dispersión de las puntuaciones de comunicación organizacional
y satisfacción laboral



En la figura de dispersión se puede apreciar que los puntos (x,y), se ajustan a un modelo lineal directo, por lo que es pertinente determinar el coeficiente de correlación lineal “r” de Pearson.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA DE HIPÓTESIS

- **Prueba de primera hipótesis específica**

- a. El nivel de la comunicación organizacional en la ESFAP "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente.

1. Formulación de hipótesis.

H_0 : El nivel de la comunicación organizacional en la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna no es deficiente.

H_1 : El nivel de la comunicación organizacional en la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente.

2. Nivel de significancia asumido: $\alpha = 0.05$

3. Estadístico de prueba: Chi cuadrado

4. Esquema de prueba:

Significancia : $\alpha = 0.05$

Grados de libertad : $gl = F - 1 = 4 - 1 = 3$

5. Cálculo del estadístico de prueba

En el programa Chi cuadrado se tiene los siguientes resultados:

Figura 4**Estadísticos de contraste**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
Chi-cuadrado	51,743 ^a
gl	3
Sig. asintót.	,000

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 8.8.

6. Toma de decisión

Como el estadístico calculado Chi cuadrado 51,74 tiene una significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05, se acepta la hipótesis alterna.

Se concluye que el nivel de la comunicación organizacional en la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente.

- **Prueba de segunda hipótesis específica**

- b. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es insatisfactorio.

1. Formulación de hipótesis.

H_0 : El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es satisfactorio.

H_1 : El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es insatisfactorio.

2. Nivel de significancia asumido: $\alpha = 0.05$

3. Estadístico de prueba: Chi cuadrado

4. Esquema de prueba:

Significancia : $\alpha = 0.05$

Grados de libertad : $gl = F - 1 = 4 - 1 = 3$

5. Cálculo del estadístico de prueba

En el programa Chi cuadrado se tiene los siguientes resultados:

Figura 5

Estadísticos de contraste	
SATISFACCIÓN LABORAL	
Chi-cuadrado	17,200 ^a
gl	2
Sig. asintót.	,000

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 11.7.

6. Toma de decisión

Como el estadístico calculado Chi cuadrado 17,2 tiene una significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05, se acepta la hipótesis alterna

Se concluye que el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es insatisfactorio.

- **Prueba de tercera hipótesis específica**

Para determinar si el coeficiente de correlación calculado ($r = 0.6877$) es distinto de cero (correlación nula), realizamos una prueba de significación estadística a través del test T de Student.

1. Formulación de hipótesis.

H_0 : No existe correlación entre la comunicación organizacional y satisfacción laboral.

H_1 : Existe correlación entre la comunicación organizacional y satisfacción laboral.

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

2. Nivel de significancia asumido: $\alpha = 0.05$

3. Estadístico de prueba:

$$\text{T de Student} : t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

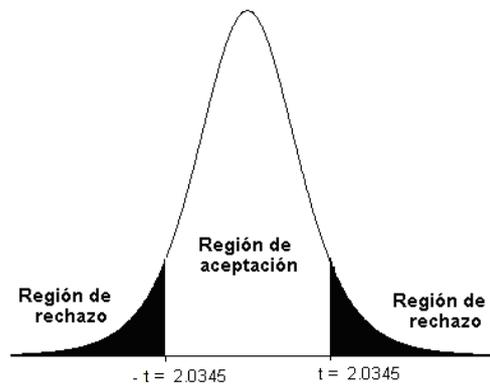
4. Esquema de prueba:

$$\text{Significancia} : \alpha = 0.05$$

$$\text{Grados de libertad} : gl = n - 2 = 35 - 2 = 33$$

$$\text{T de student de la tabla} : t = 2.0345$$

Figura 6



Intervalo crítico o de rechazo: $(-\infty, -2.0345) \cup (2.0345, \infty)$

5. Cálculo de T de Student

$$r = 0.6877$$

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0.6877}{\sqrt{\frac{1-0.6877^2}{35-2}}} = 5.4415$$

6. Toma de decisión

Como el estadístico calculado $t = 5.4415$ pertenece al intervalo crítico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe correlación moderada entre las puntuaciones de comunicación organizacional y satisfacción laboral en los docentes, para un nivel de significación de 0.05.

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS GENERAL

Habiéndose comprobado las hipótesis específicas, en consecuencia se comprueba también la hipótesis general que dice: “Existe una correlación directa y significativa entre la comunicación organizacional y el nivel de satisfacción de los docentes de la ESFAP. Francisco Iaso de Tacna”.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

Como puede apreciarse en el párrafo anterior, la correlación entre “Comunicación organizacional” y “Satisfacción laboral” es directa y significativa, según la $r = 0.6877$.

En la gráfica de dispersión resultante asimismo se puede apreciar que los puntos (x,y), se ajustan a un modelo lineal directo, por lo que fue pertinente determinar el coeficiente de correlación lineal “r” de Pearson.

Se trata en efecto de un fenómeno recurrente en los diferentes estudios realizados en el campo de la psicología laboral y la gestión ya citados en el marco teórico, existe una correlación directa y significativa entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral, es decir, sujetos con niveles elevados de percepción de la comunicación organizacional tienden a asociarse con elevadas percepciones sobre satisfacción laboral en el ambiente laboral educativo y viceversa. A decir de Freitez, M. (1999), en su tesis de maestría titulada: *Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica “Simón Bolívar”* hay factores como el clima institucional que resultan decisivos para que el personal docente que asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; y además para lograr la ansiada satisfacción laboral.

Esto concuerda con lo señalado con Zempoaltécatl, María.(2004). En su tesis de maestría titulada “*Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*” en donde establece que efectivamente hay una relación lineal directa y positiva entre las variables sometidas a correlación. Por tanto se afirma que en los ambientes educativos estatales existe una alta o moderada probabilidad –como es en nuestro caso- de un rendimiento laboral y educativo con deficiencias afectados por las variable en estudio.

Asimismo en la Prueba de Kolmogorov-Smirnov apreciamos que existe un promedio de docentes que se encuentran en los niveles de deficiencia en sus percepciones sobre satisfacción laboral (10.9286) y comunicación organizacional (9.6526), lo cual implica que para la población en estudio, una inadecuada comunicación organizacional se relaciona positivamente con una inadecuada satisfacción laboral, lo cual a su vez corrobora con lo señalado por Freitez, M. (1999), Zempoaltécatl, María.(2004) en los estudios ya citados líneas arriba en ambientes educativos del nivel básico (Venezuela) y en instituciones del nivel superior (México).

Asimismo realizada la prueba de hipótesis se obtuvo un valor estadístico calculado $t=5.4415$ pertenece al intervalo crítico, se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, es decir, existe correlación moderada entre las puntuaciones de comunicación organizacional y satisfacción laboral en los docentes, para un nivel de significación de 0.05.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de realizado el estudio se arribaron a las siguientes conclusiones, las que se enuncian según los problemas y los objetivos propuestos:

Conclusión general:

La prueba estadística denominada r de Pearson y la t de Student permiten determinar que existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes del ESFAP "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna en el año 2017. ($r=0,6877$; tabla 5) ($t=5.4415$; figura 6).

Conclusiones específicas:

Primera:

El nivel de la comunicación organizacional en la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente en el año 2017. (Chi cuadrado 51,74; figura 4).

Segunda:

El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es insatisfactorio en el año 2017. (Chi cuadrado 17,2; figura 5).

Tercera:

Existe correlación moderada entre las puntuaciones de comunicación organizacional y satisfacción laboral en los docentes, para un nivel de significación de 0.05.

Los resultados de esta investigación nos permiten conocer una realidad de muchas instituciones educativas que no se preocupan por promover y desarrollar una gestión eficiente en la comunicación y organización de la Escuela, para el mejor desenvolvimiento de las autoridades educativas, los docentes y estudiantes y que beneficie al desarrollo personal, profesional e institucional.

Ante esta realidad de la comunicación y organización se ha elaborado un plan de mejora para elevar el nivel de la comunicación organizacional de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Francisco Laso” y por tanto elevar también el nivel de satisfacción laboral de los docentes.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Los directivos del Ministerio de Educación tengan presente la importancia que tiene la comunicación organizacional sobre la satisfacción laboral de los docentes y profesores de las Instituciones públicas y privadas del nivel primario, secundario y superior, para que los objetivos estratégicos tanto organizacionales, profesionales y personales puedan ser alcanzados y reine un ambiente de confianza y cortesía entre todos los miembros de una organización educativa. De acuerdo con las funciones de MINEDU., inciso d) Diseñar programas nacionales de aprovechamiento de nuevas tecnologías de información y comunicación, coordinando su implementación con los órganos intermedios del sector.
2. La Dirección Regional de Educación de Tacna (DRET), utilizando el mismo tipo y diseño de investigación planteado, con idénticos instrumentos y metodología deberá describir, analizar y estudiar lo que sucede en los directivos, docentes y administrativos que trabajan en instituciones educativas de gestión pública y privada.
3. La Dirección General de la ESFAP “Francisco Laso” debe establecer un Plan de Mejoramiento, en donde se aborde la situación deficiente de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de sus docentes.
4. Que la ESFAP. “Francisco Laso” ejecute el plan de mejora propuesto en la presente investigación.

5.3. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta busca promover uno de los principios de la gestión estratégica, y de los enfoques de aseguramiento de la calidad como es la evaluación institucional con perspectiva a proponer un plan de mejoramiento continuo, en este caso de la comunicación organizacional, el mismo que se levanta o estructura a partir de los resultados de la autoevaluación. Luego, un equipo externo se introduce en la ESFAP. FL con el informe inicial elaborado por un comité interno, para validar los resultados y/o manifestar las discrepancias.

La presente propuesta de intervención educativa se constituye como una respuesta a los resultados empíricos arrojados por los instrumentos aplicados en la presente investigación, tanto en el Cuestionario de “Comunicación organizacional” y en el Inventario de “Satisfacción laboral”. Luego de determinar la correlación y análisis de los datos acopiados, la evidencia empírica sugiere que los docentes perciben que la “comunicación organizacional” es poco efectiva, democrática y estratégicas. Asimismo que estos factores afectan la “Satisfacción laboral”, en la ESFAP. FL de la ciudad de Tacna. Por esta razón la centralidad de la presente propuesta está dirigida a la promoción de los procesos de comunicación, planificación y dirección desde una perspectiva teórica de la calidad educativa estratégica.

Desde la ESFAP. FL es preciso renovar el compromiso por la autonomía y el mejoramiento de las Instituciones Educativas de Educación superior.

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la IE : ESFAP. Francisco Laso

Tipo de Gestión : Estatal

Director : Artista Profesional Manuel Gutiérrez Villanueva

Ubicación : Avenida 2 de mayo con 28 de julio

Distrito : Tacna

Provincia : Tacna

Región : Tacna

2. ESPECIALIDADES QUE BRINDA

N°	CARRERAS PROFESIONALES:
	EDUCACIÓN:
01	Artes Plásticas (Pintura, escultura, grabado)
02	Música (Piano, guitarra, vientos)
	ARTISTA PROFESIONAL:
03	Artes Plásticas
04	Música
05	Danza
06	Teatro

3. PERSONAS RESPONSABLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Las comisiones de trabajo son elegidas democráticamente y de manera representativa en asambleas generales, fomentándose una amplia participación de todos los estamentos. Así tenemos:

A. COMISIÓN CENTRAL

Director General

Representante de los Jefes de área

Representante de Docentes

Representante de Estudiantes

Representante de Personal Administrativo

B. COMISIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Sub director Administrativo

Representante de Docentes

Representante de Estudiantes

Representante de Personal Administrativo

C. COMISIÓN DE VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN

Director general

Sub dirección

D. COMISION DE APOYO

a. Equipo Técnico

Área de Investigación

Área de Cómputo

Secretario

b. Equipo de Redacción

Área de Comunicación

Representante de Estudiantes

c. Equipo de Logística:

Director Administrativo

Miembro de personal de servicio

Miembro de personal administrativo

4. JUSTIFICACIÓN:

Las instituciones educativas del país con visión de futuro asumen el compromiso de apostar por desarrollar una cultura de aprendizaje permanente con el fin de ofrecer una educación de calidad, valor agregado y en un contexto de carencias e inequidades.

Desarrollar una cultura de aprendizaje, superación permanente supone una amplia concepción sobre una cultura evaluativa, que nos permitirá mirar “hacia adentro”, tomar conciencia del estado real con objetividad para detectar las debilidades, amenazas para convertirlas en oportunidades y fortalezas. Consecuentemente será necesario un “esfuerzo institucional” colectivo consciente y voluntario que denote compromiso para plantear poniendo en vigencia procedimientos, acciones integradas, metas diseñadas, orientadas para que de manera sistemática, organizada y pertinente se inicie la construcción de una “oportunidad de mejoramiento”, conciliando intereses, esfuerzos, recursos, generando acuerdos internos que sean hitos de desarrollo, dialogando con la comunidad educativa para arrancar compromisos de acción; este “esfuerzo institucional” denominado en adelante *Plan de Mejoramiento de la Comunicación organizacional* contribuirá a reconocer nuestra propia identidad.

La ESFAP FL consciente de su realidad, luego de socializar sus fortalezas y debilidades, se ha propuesto identificar con claridad sus necesidades y organizarlas en orden de prioridad, orientando técnicamente la toma de decisiones proactivas que redunden en el mejoramiento de los resultados de la acción educativa que brinda la institución.

Asimismo la ESFAP FL de Tacna, busca enmarcar su trabajo en un marco de calidad y tiene como propósito permanecer, crecer, tener vigencia, empoderarse y fortalecerse en el medio en que se ubica, este posicionamiento implica una clara intención por mejorar continuamente el servicio que brinda, innovando sus procesos para ser competitiva, claro está que la calidad de su producto deberá ser cada vez mejor atendiendo las necesidades y demandas de sus usuarios en coherencia con los que la sociedad propugna.

La elaboración y ejecución de este plan de Mejoramiento Institucional tiene como sustento teórico el modelo de gestión estratégica y como sustento legal, la Ley General de Educación, Ley N° 28044; la Ley N° 25092 de creación de la ESFAP FL, la adecuación en concordancia con la ley N° 29394 y el Proyecto Educativo Nacional.

5. CONTEXTO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

La ESFAP FL luego de experimentar un proceso de autoevaluación en noviembre de 2014 presenta una situación diagnóstica, caracterizada por serios problemas en su administración en sus diferentes áreas de desarrollo, especialmente en liderazgo, comunicación, recursos y alianzas estratégicas, siendo reconocido por los diferentes actores educativos.

En el año lectivo 2017 se realizó la presente investigación correlacional, para conocer las percepciones de los docentes acerca de las políticas y funciones de comunicación organizacional; así como su satisfacción laboral. Los resultados de la investigación sugieren que la “comunicación organizacional” son poco efectivas, democráticas y estratégicas. Asimismo que la “Autoridad y Liderazgo”, y la “Comunicación”, afectan la satisfacción laboral de los docentes.

Como se aprecia en el análisis anterior pese a existir esfuerzos del equipo directivo por ejercer el liderazgo institucional existen serias limitaciones como la escasa participación de los agentes educativos en la elaboración de documentos de gestión claves para lograr el desarrollo institucional, así como la falta de políticas efectivas de reconocimiento y estímulo al trabajo desplegado por los miembros de la comunidad educativa institucional.

En cuanto a políticas y estrategias si bien existen algunas estrategias pero no responden a políticas claras establecidas para todos y cada uno de los procesos de la vida institucional, por lo que se debe implementar políticas y estrategias que conlleven a un desarrollo integral y equilibrado de la institución.

6. IDENTIDAD

VISIÓN

Ser una institución acreditada, a nivel nacional líder en investigación, pedagogía y desarrollo artístico.

MISIÓN

Formamos profesores de Educación Artística y Artistas Profesionales competentes como: investigador, promotor, facilitador, creador, con liderazgo académico, promoviendo valores y principios democráticos para desenvolverse en los diversos contextos sociales y culturales a nivel nacional e internacional.

7. POLÍTICAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Para aproximarnos al objetivo estratégico de mediano plazo, se propone desarrollar las siguientes políticas de intervención.

POLÍTICAS SOBRE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Política de comunicación organizacional	La institución favorece modelos de comunicación efectiva y promueve estrategias de desarrollo con todos los actores de la comunidad educativa sobre la base de principios de gestión democrática y participativa y calidad total.
Política Institucional	Los sistemas de coordinación, jefaturas y Unidad de dirección académica se desarrollan con calidad, promoviendo una cultura de innovación y modernización institucional.
Política de extensión y proyección a la comunidad.	La institución desde sus fortalezas celebra convenios y realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para integrarse a la comunidad y proyectarse a ella.
Política de Servicio estudiantil	Los estudiantes reciben formación y asesoría psicológica, social, tutorial y desarrollan habilidades artísticas, valores y estilos de vida saludable
Política en arte, cultura y deporte	La Institución fortalece y proyecta su imagen en eventos de carácter artístico, deportivo, cultural y turístico en la región.

8. ÁREAS DE ATENCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Los cambios esperados en los procesos de “Dirección”, y “Comunicación” deben producirse a partir de la organización de un sistema de capacitación del personal de la institución educativa. Por ello en el diseño de la presente propuesta, en primer término debemos aclarar la concepción de este sistema de capacitación.

CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

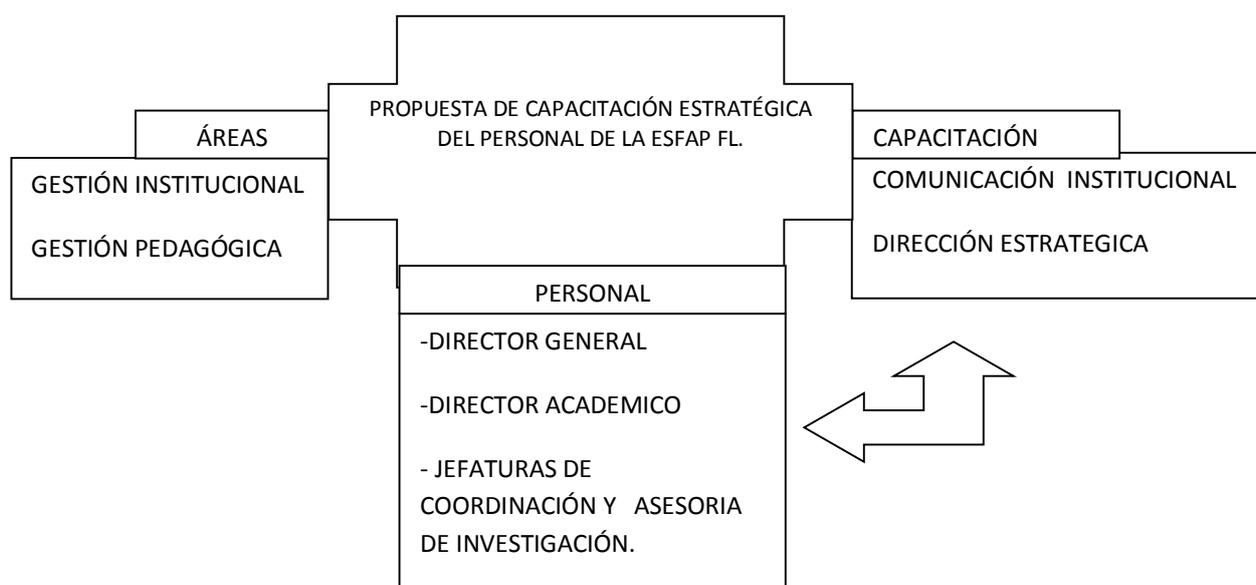
Un modelo alternativo desarrollador de capacidades institucionales plantea, como primer aspecto, el establecimiento de un sistema de capacitación, que debe responder a la necesidad actual de las organizaciones de capacitar al personal, es decir, satisfacer la necesidad de desarrollar capacidades específicas en la gente para su mejor desempeño profesional.

Para lograr un buen desempeño las organizaciones independientemente de su naturaleza deben contar con personal “Idóneo”, es decir personal capacitado que asegure en la institución la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos institucionales por lo que esta supone no solo garantizar los conocimientos necesarios para su desenvolvimiento si no también el desarrollo de las capacidades para enfrentar permanentemente situaciones distintas.

Una organización moderna (Inteligente), debe contar con un sistema propio de capacitación que garantice aprendizajes permanentes para sus miembros dejando la capacitación una responsabilidad individual o externa para convertirse en una responsabilidad institucional e interna. Es bajo esta perspectiva que proponemos lo siguiente:

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN ESTRATEGICA DEL PERSONAL

El órgano directivo de la ESFAP FL a partir de sus tres áreas de atención debe promover la capacitación del personal directivo, docente y no docente en temas como:



La dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso completo y articulado mediante el cual la Institución Educativa, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

La planificación de una dirección estratégica permitiría a la Institución, lo que sigue:

- Asegurar continuidades en el proceso de reflexión estratégica, ya que esta se realiza en todos los momentos del proceso de dirección y tiene como base el largo plazo.
- La participación de los miembros de la comunidad educativa, lo que consecuente fortalecería la integración e interrelación con el personal y la comunidad.
- Establecer los compromisos con los principios de la calidad total en todos sus niveles, áreas y procesos permitiendo realizar transformaciones importantes e inteligentes que generan cambios significativos.

- Permitir que las acciones al ejecutarse se realicen como sistema en estrecha coordinación e integración, centrándose en los estudiantes y trabajadores.
- Posibilitar el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquellos que dirigen, esto permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Comunicación Estratégica

En el caso de la ESFAPP FL se ha demostrado que los agentes educativos (docentes, administrativos y alumnos), señalan que el clima institucional no es favorable para el desarrollo del trabajo educativo evidenciándose esto en la escasa participación y comunicación de los agentes educativos en los diferentes momentos de desarrollo de los procesos que componen la vida institucional, asumiendo además en una auto evaluación que se necesitan mejorar los niveles y espacios de participación de los agentes educativos, es por ello que en el tercer elemento importante de esta propuesta es mejorar la comunicación y participación en la organización.

Martínez de Velasco y Nosnik, Abraham (2002) sostienen puntualmente acerca de la importancia de la comunicación en los términos siguientes: “sabemos que los seres humanos somos en gran medida el resultado y punto de partida de la comunicación. En el seno de las organizaciones, el diálogo personal es el arte y medio de la mutua comprensión y entendimiento, de un eficaz intercambio de información y puntos de vista, en virtud de lo cual la comunicación deviene en el canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones humanas, al punto que el grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información dependen del grado de adecuación y desarrollo de las relaciones”.

En cuanto se refiere a la participación, estos mismos autores señalan “...la gestión debería propiciar, e incluso participar directamente, en redes de trabajo que involucren a responsables de áreas técnicas, supervisores....”

La comunicación oportuna y clara como apreciamos tiene como objetivo final en una institución la participación y compromiso de los actores en los diferentes proyectos y/o actividades en este caso educativos.

En una organización en donde el diálogo no sea fluido y claro y no se de en todas las direcciones posibles no se podrán compartir, ideas, proyectos, compromisos etc. de los involucrados en el desarrollo institucional. Los actores educativos señalan desconocer muchos de los procesos y documentos de la planificación institucional por ello esta propuesta contempla como uno de sus principales indicadores la comunicación.

Sin lugar a duda la comunicación y participación es vital en el desarrollo institucional, la propuesta de comunicación se sustenta en el modelo de comunicación de gestión estratégica en donde se destaca trabajar una cultura comunicativa y participativa en donde todos los miembros de la comunidad educativa asuman compromisos de trabajo y en donde exista una nutrida red de comunicación y participación en todos los niveles (Interno y externo) y direcciones.

Los procesos indicadores como **Construir y comunicar una visión de futuro** es decir buscar que los proyectos y/o actividades de la institución se dan como producto del consenso y la participación, en donde el compromiso de los actores, (directivos, docentes, no docentes y alumnos), es sentirse involucrados, en donde las metas y objetivos sean compartidos y comunes; en donde se establezca redes de comunicación y participación en todos los niveles (interna y externa), y direcciones a fin de potenciar y complementar sus diferentes tipos para poder recoger necesidades, aspiraciones y deseos de todos los involucrados del quehacer educativo institucional, permitiendo esto, que podamos integrar las diferentes intencionalidades comunicativas y participativas para que se conviertan finalmente en metas y objetivos comunes de trabajo y participación.

PROPUESTA PARA DESARROLLAR LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Indicadores y/u objetivos	Estrategias y/o Actividades Generales	Estrategias y/o Actividades Específicas
<p>Es importante que estos indicadores deben partir de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer en la Institución un concepto claro de cultura comunicativa y participativa institucional. 2. Construir y comunicar una visión de futuro. 3. Compromiso de los actores. 4. Establecer redes de comunicación y participación. 5. Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación y participación. 6. Integrar diversas intencionalidades comunicativas y participativas. 	<p>Involucrar y comprometer a la comunidad educativa y por áreas de gestión en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Institucional <ul style="list-style-type: none"> -Reelaboración de Documentos de gestión. (PEI, MOF, RI, PAT etc.). - Delegar funciones y responsabilidades de manera consensuada (cargos). 2.- Pedagógica <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Proyecto Curricular Institucional. - Selección de proyectos, talleres y/o actividades de áreas y subáreas curriculares. Etc. 3.-Administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del presupuesto Institucional. - Elaboración de reglamentos de uso y mantenimiento de los materiales físicos de la institución. etc. 	<p>Con participación de toda la comunidad educativa se realizan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Talleres de sensibilización para analizar y Sistematizar la problemática Institucional, con participación de la comunidad educativa. 2.- Selección, Organización y distribución de los miembros de la comunidad educativa para la planificación, ejecución y evaluación de los Planes de corto y mediano plazo en las diferentes áreas de la Institución. 3.- Selección de estrategias en consenso con la comunidad educativa para la evaluación (Supervisión), de la ejecución de los proyectos de innovación Educativa. 4.- Sistematización y difusión de los resultados de proyectos por áreas.

9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para evaluar los niveles de pertinencia, eficacia y efectividad de la presente propuesta se propone dos tipos de Evaluación de Proceso y Salida: **La Evaluación de proceso**, en la medida de la implementación y ejecución de la propuesta en el proceso mismo, hecha por los directivos, jefes, docentes y no docentes para calificar los avances en cada área y **la evaluación de salida o final**; es decir en la culminación de la aplicación de la propuesta, en ambos casos se necesitará: emplear los mismos instrumentos de recolección de datos ejecutados para obtener la aproximación diagnóstica, a fin de medir la satisfacción o no de los miembros de la comunidad educativa Institucional (Directivos, docentes, no docentes, estudiantes y comunidad), en todas las áreas del desarrollo Institucional (gestión Institucional, Pedagógica y administrativa). Así como en todos los Procesos (Gerenciales-administrativos, y pedagógicos).

Bibliografía

- Andrew J. Dubrin. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Thomson Editores.
- Blake Robert. R. y Jane Mouton(1991). *La Estrategia para el cambio organizacional*. México: Edición Addison-Wesley.
- Bracho, O. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. En: TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. UNIVERSIDAD Rafael Belloso. Vol. 15 (2): 165 – 177.
- Carreras, Eijo, Estany, Gómez, Guich, Mir, Ojeda, Planas y Serrats (1999). *Como educar en valores*. Madrid: Editorial Narcea.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de jacobina (Bahía – Brasil)*. Tesis doctoral. Universidad Autònoma de Barcelona.
- Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición.
- Díaz, Yasmin. (2003). *Desarrollo de la imagen Institucional del Colegio Santa María de Matelli de Chorrillos a través de la Planificación Estratégica*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). UNMSM.
- Fernández Arata, Manuel.(2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Universidad de Lima. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Fernández Beltrán, Francisco. (2002). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*.(Tesis inédita de doctorado). Universidad Herrera. Recuperado de http://www:http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//16_uch.pdf
- Freitez, M. (1999). *Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo*. (Tesis inédita de maestría) Universidad de Carabobo.
- Goldhaber, G. (1990). *Organitacional communication (5ta ed.)*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers. Comunicación Organizacional. Tomado de Within. C. Brown Company Publishers. Pablo de la Torriente, Editorial Unión de Periodistas de Cuba.

- Gordon Judith R. (1997) *Comportamiento organizacional* Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. 2da. Edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Herzberg (1957) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. o.
- Kaufman, R., y Zahn, D. (1993) *La ventaja de dirección de Calidad: Mejora continua de educación*. Newbury Park, CA,: Corwin Press.
- León, M. (2005). *Gestión Universitaria - Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos*. Disponible en World Wide Web: <http://quelokoblog.blogspot.com/2008/09/la-comunicacin-organizacional-las.html>
- Marcelo, y Cojal, (2004). *Módulo de gestión institucional*. UNPRG. Chiclayo.
- Martínez de Velasco y Nosnik, Abraham. (2002). *Comunicación organizacional*. México: Edit. Trillas.
- Maslow, Abraham.(1998), *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Barcelona: Editorial Cairós.
- Ministerio de Educación del Perú. DINFOCAD. (2006). *Evaluación de los institutos superiores pedagógicos, escuelas de artes y escuelas superiores*. Lima
- Muñoz Razo Carlos (1998). *Cómo elaborar y asesorar una Tesis*. México: Prentice y Hall.
- Núñez, P y Thomas, L. (2005) *La imagen del director, su percepción y el nivel de satisfacción de los profesores*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Tarapacá.
- Pérez, J. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- Puyal, Esther (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa". Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comui>> 10.03..2008.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición). Madrid: Espasa.

- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Edit. LIMUSA
- Rivera G. (2001). *Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de recursos hacia la competitividad*. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos.6/nute/>
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional*. - 7a. ed. - México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Fernández, Andrés (1999) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sáenz De La Torre, Luis C. (2016). *Factores de riesgo psicosocial, satisfacción laboral y salud: estudio en una muestra de trabajadores del sector de la construcción*. Memoria para optar al grado de doctor. Universidad de Huelva.
- Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (1998) *Metodología de la investigación en ciencias sociales y educación*. Lima: Edit. Mantaro.
- Solano, M. (2018). *Diccionario de términos y conceptos de la Administración*. disponible :<http://www.solanonogadea.es/dicotae>.
- Stoner James, Freeman Edward (1996). *Administración*. México: Prentice y Hall.
- Valderrama Lucio (2005). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Escuela de Post Grado. Tacna.
- Villafane, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid.
- Viloria E. (2001) *¿Qué es una organización?*. Caracas: Editorial Panapo.
- Warr, P.; Cook, J.; y Wall, T. (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological Well-Being. *The Journal of Occupational Psychology*, 52.
- Zempoaltécatl Morales, M. (2004). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*. (Tesis inédita de maestría) Psicología. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. México.
- Wikipedia.org/wiki/jefe

ANEXOS

ANEXO A:**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

SIEMPRE : 5 = Muy eficiente

FRECUENTEMENTE : 4 = Eficiente

ALGUNAS VECES : 3 = Deficiente

OCASIONALMENTE : 2 = Deficiente

NUNCA : 1 = Muy deficiente

N°	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
01	¿El director le brinda atención y brinda confianza a los docentes?					
02	¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores?					
03	¿Sus superiores otorgan la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
04	¿Los docentes sienten que se les permite hacer difusión acerca de la información que recibieron?					
05	¿Los docentes sienten confianza con su director y superiores para hablar sobre problemas personales?					
06	¿Recibe retroalimentación de su director y superiores sobre su trabajo?					
07	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
08	¿El director utiliza un lenguaje apropiado y claro en sus comunicaciones e información?					
09	¿Las instrucciones que recibe de su director son claras y					
10	¿El director da de manera oportuna la información?					
11	¿Las comunicaciones permiten una atmósfera de confianza entre docentes?					
12	¿Las comunicaciones permiten integración y coordinación entre los docentes?					
13	¿La comunicación entre compañeros es de manera abierta y sincera?					
14	¿Se oculta la comunicación y la información para perjudicar a los demás docentes?					

ANEXO B:**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDA A DOCENTES**

Estimado Docente:

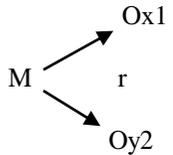
A continuación se presenta una serie de reactivos que tratan sobre diversos aspectos de la profesión docente. Indíquenos con una X si se encuentra satisfecho o no de los siguientes aspectos de su trabajo actual, para ello debe utilizar la siguiente escala para indicar sus opiniones. Gracias por su colaboración.

Estoy extremadamente insatisfecho	1
Estoy insatisfecho	2
Estoy ligeramente insatisfecho	3
No estoy seguro	4
Estoy ligeramente satisfecho	5
Estoy satisfecho	6
Estoy extremadamente satisfecho	7

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas, sobre su satisfacción o insatisfacción en relación a los siguientes aspectos:

01	El entorno laboral físico	1	2	3	4	5	6	7
02	Mi jefe inmediato superior	1	2	3	4	5	6	7
03	La atención prestada a mis sugerencias	1	2	3	4	5	6	7
04	El reconocimiento que obtengo por mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
05	La oportunidad de usar mis habilidades	1	2	3	4	5	6	7
06	El sueldo	1	2	3	4	5	6	7
07	Mis colegas	1	2	3	4	5	6	7
08	Las relaciones laborales entre la dirección y el personal en la ESFAP	1	2	3	4	5	6	7
09	La forma en que se conduce la ESFAP.	1	2	3	4	5	6	7
10	Las oportunidades de ascender	1	2	3	4	5	6	7
11	La libertad para elegir el método de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12	La cantidad de responsabilidad que se me asigna	1	2	3	4	5	6	7
13	Mis horarios de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	La diversidad de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15	Las posibilidades de disponer el uso del material educativo	1	2	3	4	5	6	7
16	Mi seguridad laboral	1	2	3	4	5	6	7

C: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO Y DISEÑO	UNIVERSO DE ESTUDIO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿Cuál es el grado de relación entre el nivel de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna -2017?	Determinar el grado de relación entre comunicación organizacional respecto de la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna.	El grado de relación es directa y significativa entre comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna.	1.COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A. DIMENSIONES 1. Comunicación ascendente 2. Comunicación descendente 3. Comunicación horizontal B. INDICADORES 1. Atención y confianza de dirección 2. Difusión de la información que recibieron 3. Comunicación empática 4. Claridad y precisión en las instrucciones 5. La comunicación y confianza entre docentes 6. Integración y coordinación comunicacional entre docentes.	1.Básica, transversal 2. Descriptivo-correlacional simple  M = Muestra Ox1= Comunicación organizacional r = Relación entre variables Ox2 = Satisfacción Laboral.	Está conformada por los 35 docentes, de todos los regímenes laborales y especialidades de la Escuela de Formación Artística Pública Francisco Laso de la ciudad de Tacna. Es decir de las especialidades de Artes plásticas, Música, Danza y Teatro.	Técnicas: Encuestas Instrumentos: a. Cuestionario sobre comunicación organizacional b. Cuestionario sobre satisfacción Laboral.
1. ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la comunicación organizacional de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna 2017?	Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación organizacional de los docentes de la ESFAP. "Francisco Laso".	El nivel de la comunicación organizacional en la Escuela Superior de Formación Artística Pública "Francisco Laso" de la ciudad de Tacna es deficiente.	2.SATISFACCIÓN LABORAL A. DIMENSIONES 1. Tipo de trabajo 2. Salario 3. Condiciones físicas del entorno del trabajo 4. Oportunidades de promoción 5. Supervisión			

			6. Compañeros de trabajo B. INDICADORES 1. Reconocimiento por el trabajo que realiza 2. Actitud hacia el sueldo 3. Actitud hacia el entorno físico 4. Oportunidades de ascenso 5. Actitud hacia los superiores 6. Actitud hacia la dirección y el personal de la ESFAP 7. Condiciones laborales 8. Mis colegas			
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. “Francisco Laso” de la ciudad de Tacna 2017?	Identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. “Francisco Laso”.	El nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Francisco Laso” de la ciudad de Tacna es insatisfactorio				
3. ¿Existe una correlación entre las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la ESFAP. “Francisco Laso” de la ciudad de Tacna 2017?	Establecer la existencia de una correlación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral.	Existe una correlación entre las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral de los docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Francisco Laso” de la ciudad de Tacna es moderada.				