



# Revista Venezolana de Gerencia



Cómo citar: Heredia-Laura, V. S., y Sullca-Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 926-938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. Especial 8, 2022, 926-938  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas

Heredia-Laura, Víctor Serapio\*  
Sullca-Tapia, Pamela Jennifer\*\*

## Resumen

En toda organización, el trabajo en equipo es un aspecto clave para el alcance de las metas propuestas. Para conducir a los miembros de una organización hacia el éxito, la comunicación resulta un factor clave de cara al compromiso organizacional. Este es el caso de las universidades públicas de Perú. Este trabajo tuvo como objetivo analizar la relación entre la comunicación, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional en universidades públicas, bajo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y con método hipotético deductivo. La muestra fue de 1236 docentes de universidad públicas de tres ciudades del Perú. Los resultados arrojan que en las universidades públicas muestran un mayor nivel de eficiencia en todas las variables; asimismo, existe una correlación significativa entre las dimensiones, las variables y el nivel de confianza. Se concluye que existe una relación entre la comunicación, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional en universidades públicas.

**Palabras clave:** comunicación; trabajo en equipo; compromiso organizacional.

---

**Recibido:** 26.10.21

**Aceptado:** 22.04.22

\* Universidad César Vallejo. Perú. Correo Electrónico: [Vheredia@ucvvirtual.edu.pe](mailto:Vheredia@ucvvirtual.edu.pe). ORCID: 0000-0003-2376-2422

\*\* Universidad César Vallejo. Perú. Correo Electrónico: [pjsullcat@ucvvirtual.edu.pe/pamela.jst@gmail.com](mailto:pjsullcat@ucvvirtual.edu.pe/pamela.jst@gmail.com). ORCID: 0000-0001-6499-5949

# Communication, teamwork, and organizational commitment in public universities

## Abstract

In any organization, teamwork is key to achieving the proposed goals. To lead the members of an organization toward success, communication is a key factor for organizational commitment. This is the case with public universities in Peru. The objective of this study was to analyze the relationship between communication, teamwork, and organizational commitment in public universities, under a quantitative approach, with a descriptive correlational level, and with a hypothetical-deductive method. The sample consisted of 1,236 public university teachers from three cities in Peru. The results show that public universities show a higher level of efficiency in all variables; Likewise, there is a significant correlation between the dimensions, the variables, and the level of confidence. It is concluded that there is a relationship between communication, teamwork, and organizational commitment in public universities.

**Keywords:** communication; teamwork; organizational commitment.

## 1. Introducción

A nivel internacional se producen cambios en la dinámica de todas las organizaciones. Esto atañe a los procesos de comunicación, trabajo en equipo y el compromiso organizacional. Las organizaciones educativas de nivel superior, como es el caso de las universidades públicas, son parte de la anterior caracterización. Esto representa un problema endémico, ante la incapacidad de las organizaciones de aplicar mecanismos eficaces para potenciar la comunicación.

Una de las formas contemporáneas de comunicación y trabajo en equipo organizacional se trata de los medios y herramientas digitales, principalmente en los contextos educativos. Diversas investigaciones, Simancas y García

(2017) evidencian, por ejemplo, las dificultades que presentan las universidades públicas para el aprovechamiento de los entornos digitales.

Por esta razón, la comunicación y el compromiso organizacional, es determinante en el resultado de las actividades y objetivo de las instituciones, siendo un factor fundamental para el buen desenvolvimiento de toda organización, la comunicación entre los directivos y sus colaboradores (Eltanskaya et al, 2019; Juan et al, 2020). Por otro lado, los cambios continuos en el entorno de las universidades públicas requieren múltiples habilidades, mayor conocimiento, adaptación y rapidez de reacción, siendo el trabajo en equipo la competencia transversal que permite atender esas demandas del entorno

(Carrillo y Galarza, 2018; Dieste et al, 2019).

En Sudamérica, en lo referido al compromiso organizacional y el trabajo en equipo en las instituciones, no se logra identificar el sentimiento con la empresa, por lo tanto, los docentes no se desenvuelven bien en sus labores en las instituciones universitarias, ya que no mantienen una identificación con su institución, la cual no posee una destacada presencia corporativa para el docente (Aldana et al, 2017: 34).

A este problema se suma que la comunicación y el compromiso con las universidades, depende de su identificación y cumplimiento de sus responsabilidades de sus trabajadores, lo cual sería una posible solución para que tengan una mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones, incrementándose su productividad y la remuneración económica (Werang y Agung, 2017; Estrada y Mamani, 2020; Quispe y Paucar, 2020).

En Perú, sostiene Guayara et al, (2018) que el 63% de los profesores no se consideran alfabetizados en las competencias adecuadas de la comunicación del aula de clase, dentro de ellos el 39% y el 24% tienen alfabetización regular y aceptable; sin embargo, el 67% consideraron importante usar comunicación constante en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo mismo sucede en las universidades públicas peruanas de Lima, donde los docentes no se comunican verticalmente con las autoridades, esto quiere decir, que no existe una comunicación fluida en ambos sentidos entre los directivos y sus colaboradores, lo cual no permite el desarrollo de las metas programadas en el plan estratégico de la organización

(Roque et al, 2019: 178). Asimismo, ocurre entre los propios docentes, los cuales no practican el trabajo en equipo, no permitiendo coordinar entre ellos la planificación y ejecución de los sílabos comunes de las diferentes asignaturas, perjudicando a los estudiantes (Sucari y Quispe, 2019).

En efecto, los docentes no practican la comunicación ascendente con los directivos, porque presumen que sus opiniones difícilmente serán tomadas en cuenta y de la misma forma que la comunicación descendente, por el cual debe efectuarse una efectiva y fluida comunicación que redundara en los beneficios de las organizaciones (Ríos et al, 2020: 560). De este modo, estas causas provocan la escasa comunicación de los docentes en las universidades públicas, lo que conduce a la presencia de docentes con baja competitividad, con dificultades para la creatividad e innovación.

Para el desarrollo de este trabajo, se adelantó una investigación básica, cuantitativa, descriptiva, correlacional, con el propósito de cuantificar las variables: a) comunicación, b) trabajo en equipo, c) compromiso organizacional, sin manipulación de estas. El diseño fue de tipo no experimental porque en toda la investigación no se tuvo intervención por parte del investigador y este se basó en observar los eventos de las variables de estudio, tal como se expresan en su natural contexto.

Vale destacar que el objetivo de este trabajo fue analizar la relación entre la comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. En este sentido, es relevante resaltar los aspectos metodológicos, que se consideraron para obtener los resultados de la investigación. En el estudio participaron

1236 docentes de la Facultad de Educación de universidades peruanas, tales como: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Asimismo, debido a la falta de acceso comunicativo con los docentes por el estado de aislamiento, se procedió a aplicar muestreo no probabilístico, donde todos los evaluados participaron bajo un consentimiento informado, aceptado mediante una encuesta virtual en *google forms* atendiendo a los indicadores de comunicación organizacional y compromiso que se aplicó durante la investigación.

Respecto a la aplicación de los instrumentos, se contactó a los docentes de universidades públicas de la facultad en educación, mediante cartas de invitaciones online, para participar en el estudio, los cuales brindaron el permiso correspondiente. También se realizó contacto con docentes mediante telefonía móvil para brindarles los enlaces de los cuestionarios virtuales, utilizando la herramienta *google forms* (formulario de Google), para la tabulación automática de los datos y el análisis de la codificación de las variables, para ello se utilizó el programa SPSS 26.

## 2. Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional: Elementos teóricos

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y

otros). Algunos la consideran como un elemento importante, como la herramienta que permita la transmisión de significados e información mediante lo escrito y el diálogo (García et al, 2018). La comunicación fluida en las organizaciones contribuye a la eficiencia y eficacia (Nastaran y Hematian, 2017). La comunicación tiene mucha importancia dentro de las universidades públicas, la fluidez de la información que hay en la empresa contribuye significativamente al rumbo que dirigen estas organizaciones y los resultados que obtienen (Robbins y Coulter, 2018).

Según Castro (2017) hay dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones, una, entre los directivos y los colaboradores referidos a la empresa, y la segunda, la que se da entre los trabajadores sobre aspectos personales de su vida cotidiana. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018) se puede afirmar que la estructura de los componentes de la comunicación, se pueden dividir en:

A) la comunicación formal, puede ser descendente, ascendente y horizontal, dependiendo de los que participan en la comunicación;

B) la comunicación informal en una organización es y será de alto impacto, ya que se logra una relación oficial de mando requerida para que alguien realice un trabajo, nos enseña la fluidez de la información que hay en la empresa, el rumbo y los conductores que dirigen estas.

Así también, para Gebera y Miñán (2019: 143) la comunicación en las universidades públicas, representan uno de los componentes fundamentales del intercambio de los conocimientos, emociones, vivencias, por lo cual es la base de la acción humana y de su interrelación social y personal; sin

embargo, comunicar no solo supone procesos de intercambio y diálogo, sino también la participación de los docentes involucrados lo cual es esencial en las propuestas de desarrollo. Así también, la comunicación en las universidades genera nuevas dinámicas, estableciendo normas de comunicación que marcan pautas conductibles en la sociedad (Pacheco et al, 2018: 54).

Respecto a la comunicación en el área de educación universitaria, esta permite que los docentes y alumnos, tengan mejor intercambio de información y seguimiento del aprendizaje (Paniora et al, 2021). Es por eso, que es importante que en las aulas se cuente con los mecanismos digitales, a fin de que de tener herramientas de apoyo permitan un mejor avance de enseñanza y aprendizaje; pues las generaciones actuales, tienen naturaleza de comunicarse por medios digitales, es así que integrar estas plataformas digitales en las universidades públicas, permiten que los docentes se motiven más a los alumnos y desarrollen su colaboración y participación entre ellos (Lahuerta et al, 2019).

La organización humana es un acto de comunicación, lo que conlleva esencialmente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo, relacionado con el entorno propio de la dimensión social.

En el ámbito organizacional, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. En este sentido,

el trabajo en equipo implica la puesta en marcha de estrategias que permiten la interiorización de los principios de la cooperación desde su máxima implicación (Asún et al, 2019). Sin el acto comunicativo, resulta imposible establecer redes de cooperación para el logro del trabajo en equipo.

En el ámbito formativo, se atribuyen al docente las tareas de organización, dirección y supervisión del proceso de trabajo en equipo. Él es quien ha de velar por el cumplimiento de los principios y aprendizaje cooperativo y así también reforzar el proceso de trabajo continuo sobre el resultado final (Zapatero et al, 2018). Además, el trabajo en equipo está conformado por: a) interdependencia, b) interacción, c) identidad en el trabajo en equipo (Estrada, 2011).

El trabajo en equipo ha obtenido importancia dentro de las empresas, en donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial. El mundo moderno a queja la mayor conveniencia y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación. Todas estas son cualidades que muy difícilmente un solo individuo puede formar adecuadamente, ya que lograr y conservar el éxito en las organizaciones contemporáneas requiere talentos que son prácticamente imposibles de encontrar en un sujeto aislado.

El objeto del estudio se centra en el trabajo en equipo, entendido como la manera de realizar las tareas, lograr resultados y representa una ventaja competitiva, así también los equipos son entes complejos, dinámicos, adaptables e integrados en un sistema compuesto por individuos y la organización, por lo tanto, impulsan a la productividad,

innovación, orientación al cliente y satisfacción en el trabajo (Orbegoso y Oseda, 2021: 5587).

Asimismo, el trabajo en equipo es una estrategia educativa de grupos pequeños para hacer que los docentes interactúen y maximicen su propio aprendizaje y el de su equipo. En contexto, el aprendizaje en equipo existe la interdependencia positiva entre los beneficios alcanzados por los docentes, pues ellos descubren que pueden conseguir aprendizajes significativos si el resto de los docentes del equipo, también alcanzan sus objetivos. El trabajo en equipo de los docentes de las universidades públicas están dispuestos a formar pequeños grupos, para ejecutar una actividad propuesta, donde todos sus integrantes deben participar y aportar con sus ideas, para lograr mejorar la organización.

Para el compromiso organizacional, se puede considerar como un índice sobre el cual se pueden observar o determinar los datos sobre el grado de participación de los empleados en la organización (Diraviam, 2018). Además, las organizaciones deben enfrentar una presión competitiva cada vez mayor, para sobrevivir y aumentar la competitividad de las instituciones, uno de los conceptos de gestión desarrollados es el compromiso organizacional (Martínez et al, 2017). Esto significa que una persona con alto compromiso organizacional se inclina a permanecer en la organización y a trabajar con más esfuerzos para ella.

De acuerdo con Cernas et al, (2018), el compromiso organizacional es una variable multidimensional que representa el vínculo entre el trabajador y su organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. El compromiso organizacional

está integrado en tres componentes: uno de ellos, consiste en la relación de afecto por la institución, llamado compromiso afectivo, un segundo componente relacionado con las normas, llamado compromiso normativo, y el último, que representa, el dejar de intrigar en una empresa, denominado continuidad, por el cual el colaborador se encontraba obligado a pertenecer a la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Del mismo modo, Martínez et al, (2020) definieron al compromiso como aquella fuerza que le permite a un individuo involucrarse con la institución donde labora, en efecto, Goetendia (2020); Gago et al, (2018) señalaron que el compromiso organizacional es un estado psicológico, un proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran, por lo cual propusieron un concepto más completo del constructo del compromiso organizacional y fueron quienes lo analizaron profundamente, además de estudiar la identificación y la participación de colaboradores con las universidades públicas.

### **3. Relaciones entre la comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional**

Como se observa en la Tabla 1, se analizó que los profesores en las universidades públicas promedian un nivel eficiente en la comunicación en mayor porcentaje, así como también un nivel eficiente de compromiso organizacional, sin embargo, él (65.5%) de los profesores, presentan que el trabajo en equipo tiene un nivel eficiente, aunque, él más del 25,5% ha presentado un nivel moderado (tabla 1). Ante esto se

puede analizar que la forma de trabajo de los profesores en las universidades públicas, tienen condiciones para lograr: (a) comunicarse de forma constante con los docentes, (b) trabajar de manera mancomunada en las necesidades de las instituciones, (c) propósitos en la planificación y la interacción formal para generar un contexto organizacional en los profesores.

Respecto al análisis descriptivo de la variable comunicación, se comprobó también que van en aumento la variable en los niveles de (eficiente, moderado y eficiente). De acuerdo con Robbins y Coulter (2018) coinciden que, en las universidades públicas, es imprescindible la fluidez de la información y las conductas que predisponen, es decir que el docente tiene que tener

comunicación para seguir el reglamento de forma concisa, para que el docente sea eficiente en las universidades públicas. Por su parte, Gebera y Miñan (2019) señalan que en las universidades públicas es fundamental el intercambio de conocimientos en la comunicación con los docentes para lograr el desarrollo y alternativas de solución.

Igualmente, Pacheco et al, (2018) coinciden que la comunicación es factor importante para el seguimiento del aprendizaje. De acuerdo con Lahuerta et al, (2019); Paniora et al, (2021) señalan que la importancia de la comunicación en las universidades públicas tiene que contar con mecanismos digitales para una mejor la enseñanza de las organizaciones.

**Tabla 1**  
**Nivel de variables comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional**

Nivel	Comunicación		Trabajo en equipo		Compromiso organizacional	
	f	%	F	%	f	%
Eficiente	1076	84.5	1060	65.5	1008	51.0
Moderado	129	12.1	137	25.5	214	33.8
Deficiente	31	3.4	39	9.5	14	15.2
Total	1236	100	1236	100	1236	100

Fuente: Elaboración propia (2022).

En consecuencia, al analizar la estadística descriptiva en la muestra, presenta que los niveles moderados del compromiso organizacional, trabajo en equipo y comunicación, se nota que

un porcentaje importante de docentes no presentan niveles óptimos de comunicación y trabajo en equipo para tener instituciones de alto nivel. También, en los datos obtenidos, con ayuda del



análisis descriptivo, se comprobó, como segunda variable de mayor aumento secuencial, el trabajo en equipo en los docentes de las universidades públicas estudiadas con niveles de (eficiente, moderado y deficiente), concordando con Zapatero (2018), el cual sostiene que el docente necesita mejorar su proceso de trabajo, para mejorar las universidades públicas y tener una educación eficiente para los estudiantes.

Por su parte, el análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional, se obtuvo que van en aumento en el nivel de eficiencia, concordando Martínez et al, (2017), el cual concuerda que, en las universidades públicas, se necesita tener docentes que sigan las normas con continuidad en las instituciones y con compromiso para tener un proceso educativo eficiente.

Estos resultados permiten establecer que los docentes han desarrollado en la mayoría capacidades para comunicarse, lo cuales indican en otras investigaciones que revelan que los docentes tienen muchas ganas de fortalecer la comunicación a través del diálogo constante, la responsabilidad en las tareas escritas y la capacitación visual, considerando una herramienta importante para mejorar las universidades públicas (García et al, 2018). Asimismo,

se ha encontrado que los profesores trabajan de manera mancomunada para poder crear mayores conocimientos.

El estudio se fundamentó en comprobar el nivel de correlación entre las variables, a través de rho spearman, después se realizó la contrastación de hipótesis: existe relación entre la comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas.

Para una significancia de 0,00 en cada dimensión, se observó que es inferior al nivel de 0,05, lo cual, estadísticamente, existe relación significativa entre las dimensiones con un nivel de confianza al 95% (Tabla 2). También, se observó que el valor de Cox, Snell y Nagelkerke influye en la correlación de las variables y dimensiones. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación en cada dimensión de compromiso organizacional, el trabajo en equipo y la comunicación, el nivel de correlación es positiva. Por lo cual se rechazó la hipótesis nula para cada dimensión y se admitió las hipótesis alternativas y se reconocen que existe relación significativa entre la comunicación, trabajo en equipo y las dimensiones de compromiso organizacional en las universidades públicas.

**Tabla 2**  
**Información de ajuste de los modelos y pseudo r cuadrado**

Contraste de la razón de verosimilitud					
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.	Pseudo R cuadrado	Rho de spearman
<b>Hipótesis</b>				Cox y Snell	,358
<b>general</b>	51,432	6	,000	Nagelkerke	,654
				Mc Fadden	,431
<b>Hipótesis</b>				Cox y Snell	,337

**Cont... Tabla 2**

<b>Específica 1</b>	47,731	6	,000	Nagelkerke	,525	,615
				Mc Fadden	,400	
<b>Hipótesis</b>				Cox y Snell	,364	
<b>Específica 2</b>	52,459	6	,000	Nagelkerke	,567	,634
				Mc Fadden	,440	
<b>Hipótesis</b>				Cox y Snell	,329	
<b>Específica 3</b>	46,301	6	,000	Nagelkerke	,513	,656
				Mc Fadden	,338	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Así también, uno de los objetivos del trabajo en equipo se basó en el análisis y descripción sobre cómo perciben los maestros esta temática (Asún, Rapún y Romero, 2019), asimismo, al analizar el nivel en que se encuentra el compromiso organizacional (Martínez et al, 2017). El objetivo se basó en analizar y describir el nivel de la comunicación de los docentes (Nastaran y Hematian, 2017), en el contexto de las universidades públicas, en consecuencia, el otro objetivo fue analizar el nivel de relación entre las tres variables.

En cuanto a los datos del análisis inferencial, se comprobó una correlación positiva significativa entre la percepción de los maestros entre la comunicación, el trabajo en equipo y compromiso organizacional, con un nivel de sig. (0.00) con un nivel de significancia que permito establecer estadísticamente, que existe relación entre las dimensiones de las variables.

También, el coeficiente de correlación de Spearman tuvo como resultado el análisis de 6 entre las dimensiones, analizando un grado de

relación positiva entre las variables de los maestros en las universidades públicas, estos resultados indicaron que se deben reactivar la comunicación, si se quiere ver mejoras en el trabajo en equipo y en el compromiso organizacional, se sugiere apertura en las universidades públicas, reuniones y capacitaciones de 2 o 3 días a la semana, enfocadas a mejorar el trabajo en equipo con todos los docentes, para que compartan ideas de mejora y tengan más compromiso con las universidades públicas.

## 4. Conclusiones

La comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional, se ha correlacionado de forma positiva al analizar las variables demostradas en las universidades públicas. Se puede deducir que, en las universidades públicas, la variable comunicación entre los docentes fue notablemente eficiente, al compromiso organizacional entre los docentes; lo cual permitió aducir que, en las universidades públicas, también hay mejoras de la comunicación en

cada docente, en tener una actitud positiva hacia su trabajo en equipo, pero falta superar las expectativas en comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes. Esto quiere decir, que los docentes en las universidades públicas abordadas presentan el mayor índice de nivel de eficiencia en la comunicación entre los docentes, lo que ha permitido analizar que las universidades públicas del Perú, tiene un estándar moderado al compromiso institucional con sus organizaciones, porque se están comunicando para mejor en la enseñanza en las universidades públicas que trabajan.

Existe predisposición también de los docentes en tener un compromiso organizacional en mejorar la interacción entre los docentes y mejorar también la identidad institucional de las universidades, lo cual a qué dado demostrado en las diferentes iniciativas encontradas, el cual se resume en que gran parte de esta muestra presenta debilidades, pero también tiene el menor índice de eficiencia en comparación con las dos variables comunicación y compromiso organizacional.

Esto se podría explicar en el nivel moderado entre el compromiso y trabajo en equipo, por la debida razón que los docentes no presentan temprano sus trabajos y no tienen tiempo de descanso para tener una vida afectiva, ya que sus horarios de trabajos son rotativos en las universidades peruanas, lo cual es necesario para tener un buen rendimiento en el trabajo.

También, los hallazgos sobre las correlaciones permiten confirmar que existe un nivel significativo de la comunicación, trabajo en equipo y el compromiso organizacional en el área de docencia, lo cual podría deberse que la gran mayoría de los profesores tienden a

tener un compromiso de continuidad en la universidad, principalmente debido al nivel de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, hay evidencias que son contrarias con otros profesores nombrados en las universidades públicas, ya que permite deducir la inexistencia: a) comunicación, b) trabajo en equipo, c) compromiso organizacional, con los profesores de la universidad pública. De igual modo, se halló que carecen de evidencias para confirmar que los docentes en las entidades del estado trabajen en equipo. La contribución científica permite evidenciar que en las universidades públicas los docentes se están adaptando al compromiso organizacional, ante esto se ha correlacionado con el trabajo en equipo que demuestran unión del personal en las universidades públicas, que consiguen demostrar su eficiencia.

Por último, estas formas se demuestran la adaptación paulatina para el logro en la comunicación educacional y permiten aceptar que las universidades públicas, pueden mejorar las entidades públicas en el nivel educación con relación a una mejora en la comunicación y trabajo en equipo y el compromiso organizacional, donde la comunicación sea más seguida a través de reuniones y capacitaciones permanentes en trabajar en equipo con todos los docentes para que compartan ideas de mejora.

Asimismo, en el compromiso organizacional en las universidades se debe implementar una norma de intercambio de docentes a nivel internacional de docentes para que conozcan la metodología de otros países y traigan sus conocimientos entre universidades públicas y universidades públicas a nivel internacional, para obtener más eficiencia de los docentes

en las universidades.

## Referencias bibliográficas

- Aldana, E., Castillo, T. y Guerra, L. (2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del sector salud de Barranquilla–Colombia. *Revista espacios*, 39 (11), 13. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.p>
- Asún, D., Rapún, S., y Romero, M. (2019). Percepciones de Estudiantes Universitarios sobre una Evaluación Formativa en el Trabajo en Equipo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 175-192. <https://doi.org/10.15366/riee2019.12.1.010>
- Castro, V. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. (1ra. ed.), Verbum.
- Carrillo, Á. y Galarza, S. (2018). Tipología de cultura organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. *COODES*, 6(1), 81-97.
- Cernas, A., Mercado, F., y Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 1-9.
- Dieste, A., Rapún L., y Romero, M. (2019). Percepciones de Estudiantes Universitarios sobre unos universitarios sobre una. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa Evaluación Formativa en el Trabajo en Equipo*, 12(1), 175-192. <https://doi.org/10.15366/riee2019.12.1.010>
- Diraviam, S.A. (2018). Un estudio sobre la relación entre las cualidades de la vida laboral en el compromiso organizacional entre profesionales de la salud. *Journal of Business and Management*, 18(9), 76-85.
- Estrada, M. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes, *Scientia et Technica*, 16(49), 128-133.
- Estrada, G., y Mamani, J. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>
- Eltanskaya, A., Arzhanovskaya, I., y Linkova, Y. A. (2019). Melodic features of emphatic apology speech formulae in business communication. *1st International Scientific Practical Conference on Breakthrough Technologies and Communications in Industry BTCI2018*, 483(1), 1-5. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/483/1/012040>
- García, M., Porlán, G.I., y Sánchez, M. (2018). Strategies for the communication and collaborative online work by university students. *Comunicar*, 54, 91-100.
- Gago, O., Toledo, R., López, C., y Chávez, M. (2018). Compromiso organizacional y actitud al cambio del personal que labora en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apuntes de ciencia y sociedad*, 8(1), 99-104. <https://doi.org/10.18259/acs.2018011>
- Gebera, T., y Miñán, G. (2019). Communication for development in the university theses of Peru: Towards a disciplinary cartography. *Revista de ciencias sociales* 25(2), 141-162. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27343>
- Goetendia, M. (2020). Clima y

- compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte De La Ciencia*, 10(19), 236-254. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.600>
- Guayara, C., Millán, E., y Gómez, C. (2018). Diseño de un curso virtual de alfabetización digital para docentes de la Universidad de la Amazonia. *Revista científica*, 1(34), 34-48. <https://doi.org/10.14483/234448350.13314>
- Juan, G., Barrientos, A. y Parra, E. (2020). Gobernanza y comunicación en la universidad: Estudio a partir del COVID-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1247-1262. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33200>
- Lahuerta, E., Cordero, R., y Izquierdo, V. (2019). Using social media to Enhance Learning and Motivate Students in the Higher Education Classroom. In *International Workshop on Learning Technology for Education in Cloud*, 45(18), 351-361 [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20798-4\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20798-4_30)
- Martínez, C., Vega J. y Eternod, M. (2017). La influencia del compromiso organizacional y orientación al aprendizaje sobre la innovación en las pymes. *Contaduría y Administración*, 63 (3), pp. 1-19
- Martínez, P., Cassaretto, M. y Tavera, M. (2020). Variables predictoras del compromiso laboral y académico en trabajadores y estudiantes de una universidad peruana. *Pensamiento Psicológico*, 18(1), 07-19. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi18-1.vpci>
- Meyer, P. y Allen, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource management review*. 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/0950-0804\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/0950-0804(91)90011-Z)
- Nastaran, N. y Hematian, B. (2017). Relation between happiness and organizational commitment of the employees of you and sports department of chacharmahal& bakhtiari province. *International of sport studies*, 2, 427-431.
- Orbegoso, A., y Oseda, G. (2021). Influencia de las habilidades sociales en el trabajo colaborativo en estudiantes de una universidad privada peruana – 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5683-5694. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.714](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.714)
- Pacheco, A., Lozano, G., y González R. (2018). Diagnóstico de uso de redes sociales: factor de riesgo para adolescentes. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(16) 53-72. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6292017.pdf>
- Paniora, F., Mauricio, R., Paniora, Y y Loayza, R. (2021). Redes sociales y rendimiento académico en el área de comunicación en estudiantes de educación básica regular del Perú. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(21), 1444–1455. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.287>
- Quispe, R., y Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64–83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Ríos, F., Prado, W., Cruzata, A., y Alvarado, C. (2020). Análisis de la producción científica de universidades en Comunicación Social (2014-2018). *Propósitos y*

- Representaciones, 8(2), 558- 576  
[.http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.558](http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.558)
- Robbins, F.S., y Coulter, A.M. (2018). *Administración*. (13a ed.). Pearson.
- Roque, Y., Alonso, S., y Maldonado, A. (2019). Nivel de satisfacción con la estrategia de investigación científica en una facultad de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 10(18),177-191.
- Sucari, W., y Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156-171. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.002>
- Simancas, G. y García, L. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *Revista profesional de la información*, 26(4) 735-744.
- Werang, B., y Agung, A. (2017). Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700-711.
- Zapatero, J., González, M., y Campos, A. (2018). El modelo competencial en Educación Física: contribución, evaluación y vinculación con sus contenidos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 3, 17-30. <https://doi.org/10.12800/ccd.v13i37.1035>