

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“Comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la  
Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025”**

---

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: Rettis Celestino, Melissa Mishell**

**ASESOR: Acuña Vega, Gabriel Esteban**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2025**

# U

# D

# H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión  
administrativa

**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** (2020)

**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:**

**Área:** Ciencias sociales

**Sub área:** Economía, Negocios

**Disciplina:** Negocios, Administración

**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título  
Profesional de Licenciada en Administración  
de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 72230015

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 73797568

Grado/Título: Maestro en Gerencia Pública

Código ORCID: 0009-0007-4569-2273

**DATOS DE LOS JURADOS:**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Linares Beraun, William Giovanni	Maestro en Gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002-4305-7758
2	Huerto Orizano, Diana	Maestro en Gestión y Negocios, Mención en Gestión de Proyectos	40530605	0000-0003-1634-6674
3	Callan Bacilio, Richard	Maestro en educación, mención: investigación y docencia superior	46825060	0000-0001-7959-403X



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **11:00 horas del día 17 del mes de octubre del año 2025**, en el Auditorio "San Juan Pablo II" de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Mg. William Giovanni Linares Beraún  
Mtra. Diana Huerto Orizano  
Mtro. Richard Callan Bacilio

**Presidente**  
**Secretaria**  
**Vocal**

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 1217-2025-D-FCEMP-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: "**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDES, 2025**", presentada por la Bachiller, **RETTIS CELESTINO, Melissa Mishell**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.


Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola APROBADA con el calificativo cuantitativo de 13 (TRECE) y cualitativo de SUFICIENTE (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 12:10 P.M. horas del día 17 del mes de octubre del año 2025, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

  
Mg. William Giovanni Linares Beraún  
DNI: 07750878  
Código ORCID: 0000-0002-4305-7758  
**PRESIDENTE**

  
Mtra. Diana Huerto Orizano  
DNI: 40530605  
Código ORCID: 0000-0003-1634-6674  
**SECRETARIA**

  
Mg. Richard Callan Bacilio  
DNI: 46825060  
Código ORCID: 0000-0001-7959-403X  
**VOCAL**



## UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO



### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: MELISSA MISHALL RETTIS CELESTINO, de la investigación titulada "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDES, 2025", con asesor(a) GABRIEL ESTEBAN ACUÑA VEGA, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 1691-2024-D-FCOMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 18 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 03 de septiembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA  
D.N.I.: 71345687  
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

## 18. Rettis Celestino, Melissa Mishell.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	8%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a>	4%
	Fuente de Internet	
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a>	3%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	2%
	Trabajo del estudiante	
4	<a href="https://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a>	1%
	Fuente de Internet	
5	<a href="https://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a>	1%
	Fuente de Internet	
6	<a href="https://1library.co">1library.co</a>	1%
	Fuente de Internet	
7	<a href="https://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a>	1%
	Fuente de Internet	



RICHARD J. SOLIS TOLEDO  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA  
D.N.I.: 71345687  
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

## DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada a Dios, quien me ha dado vida, salud y energía para continuar, incluso cuando el camino se volvió difícil.

A mis queridos padres, Iván Rolando Rettis Infante y Cecilia Celestino Aranda, por criarme con todo el amor del mundo. Me han enseñado que los sueños se alcanzan con esfuerzo, disciplina y humildad. Esta carrera no solo es un logro mío, sino también de ustedes, porque su apoyo y sacrificio han sido el motor que me sostuvo en cada etapa. Todo lo que he logrado lleva impreso su esfuerzo y su infinito cariño.

A mi hermana menor, Cecilia Ivonne Rettis Celestino, por creer siempre en mí, por estar presente cada vez que la necesito y por ser mi compañera de vida incondicional. Hoy, quiero ser una buena profesional por ti, para darte el ejemplo que mereces.

A quienes me protegen desde el cielo, mis queridos abuelos Eleuterio Celestino Lucas y Perseveranda Aranda Espinoza, quienes fueron los primeros en creer en mí cuando decidí cambiar el rumbo de mi camino profesional. Nunca cuestionaron mis decisiones; simplemente me apoyaron con amor, comprensión y respeto. Para ellos, lo más importante era que yo fuera feliz con lo que eligiera. Aunque hoy no están físicamente conmigo, su presencia me acompaña en cada paso, en cada logro. Siempre los llevare en mi corazón.

A mis compañeritos de cuatro patas: Cositas, Manchita y Blacki, por acompañarme en cada noche de estudio con su ternura incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer de manera especial a la Universidad de Huánuco, por las herramientas brindadas para desarrollarme como profesional, asimismo, al personal administrativo, por brindarme las facilidades en todos estos años de estudio.

Agradezco a los docentes del programa académico de Administración de empresas, por todo lo aprendido en las aulas, desde sus experiencias profesionales y los momentos gratificantes que compartimos en el entorno académico.

Hacer extensivo mi agradecimiento a mi asesor Acuña Vega, Gabriel Esteban, por estar siempre presto a las consultas pertinentes y mostrarme su sincero apoyo en cada aspecto del desarrollo de la tesis.

Mi profundo y sincero agradecimiento a los directivos, plana docente y administrativa de la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, por brindarme su disponibilidad que hicieron que este estudio sea un éxito.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	X
CAPÍTULO I .....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	12
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	12
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	13
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	13
1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	13
1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	14
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO II .....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	15
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	16
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES .....	18
2.2. BASES TEÓRICAS .....	19
2.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	19
2.2.2. TRABAJO EN EQUIPO .....	24
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	29
2.4. HIPÓTESIS .....	30



2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	30
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	30
2.5. VARIABLES .....	30
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	30
2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	30
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	31
CAPÍTULO III .....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.1.2. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.1.3. DISEÑO DE ESTUDIO .....	32
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.2.1. POBLACIÓN .....	33
3.2.2. MUESTRA .....	33
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	34
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	35
CAPÍTULO IV .....	37
RESULTADOS .....	37
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	37
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	45
4.1.1. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL .....	45
4.1.2. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 .....	46
4.1.3. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 .....	46
4.1.4. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 .....	47
CAPÍTULO V .....	48
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES .....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
ANEXOS .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Personal administrativo y docente de la Institución Educativa .....	33
Tabla 2	Nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	37
Tabla 3	Nivel de comunicación ascendente en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	38
Tabla 4	Nivel de comunicación descendente en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	39
Tabla 5	Nivel de comunicación horizontal en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	40
Tabla 6	Nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	41
Tabla 7	Nivel de coordinación en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	42
Tabla 8	Nivel de confianza en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	43
Tabla 9	Nivel de compromiso en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	44
Tabla 10	Prueba de normalidad .....	45
Tabla 11	Correlación de la hipótesis general .....	45
Tabla 12	Correlación de la hipótesis específica 1 .....	46
Tabla 13	Correlación de la hipótesis específica 2 .....	47
Tabla 14	Correlación de la hipótesis específica 3 .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	37
Figura 2 Nivel de comunicación ascendente en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	38
Figura 3 Nivel de comunicación descendente en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	39
Figura 4 Nivel de comunicación horizontal en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	40
Figura 5 Nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	41
Figura 6 Nivel de coordinación en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	42
Figura 7 Nivel de confianza en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	43
Figura 8 Nivel de compromiso en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes .....	44

## RESUMEN

La tesis lleva por título: Comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025, cuyo propósito fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el centro educativo en mención. El estudio contó con el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, tipo aplicado y diseño transversal - no experimental. La muestra estuvo conformada por 105 trabajadores entre docentes y personal administrativo, como instrumentos se empleó dos cuestionarios. Los hallazgos determinaron que en cuanto al nivel de comunicación organizacional es medio correspondiente al 60.0%, mientras que el 40.0% presentan un nivel bajo, asimismo con respecto al trabajo en equipo se encuentra en el nivel alto con 59.0%, mientras que el 39.0% presentan un nivel medio y finalmente el 1.9% presentan un nivel bajo. Como conclusión, las variables se relacionan significativamente, cuyo Rho de Spearman = 0.602 y su nivel de sig menor a 0.05; lo que evidencia una correlación moderadamente positiva. En consecuencia, con un nivel mayor de comunicación organizacional, aumenta el trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, 2025.

**Palabras claves:** Comunicación, organizacional, trabajo, equipo, trabajadores.

## **ABSTRACT**

The thesis is entitled: Organizational Communication and Teamwork at the Nuestra Señora de la Mercedes Educational Institution, 2025, whose purpose was to determine the relationship between organizational communication and teamwork at the aforementioned educational center. The study had a quantitative approach, correlational level, applied type, and cross-sectional design—non-experimental. The sample consisted of 105 workers, including teachers and administrative staff, and two questionnaires were used as instruments. The findings determined that the level of organizational communication is medium, corresponding to 60.0%, while 40.0% have a low level. Likewise, with regard to teamwork, the level is high at 59.0%, while 39.0% have a medium level and finally 1.9% have a low level. In conclusion, the variables are significantly related, with Spearman's  $Rho = 0.602$  and a significance level of less than 0.05, which indicates a moderately positive correlation. Consequently, with a higher level of organizational communication, teamwork increases at the Nuestra Señora de las Mercedes Educational Institution, 2025.

**Key words:** Communication, organizational, work, team, workers.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se titula: Comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025, investigación que se desarrolló bajo los lineamientos establecidos por la Universidad de Huánuco y el Programa Académico de Administración de empresas. Dicho estudio radica su importancia en el propósito de determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la institución educativa en mención. Por ello, el estudio se estructura a continuación:

El capítulo I se centra en la descripción del problema, donde se detalla la problemática de las variables que se van a investigar, se fijan los objetivos, así como las justificaciones. Asimismo, se considera la viabilidad y limitaciones.

El capítulo II presenta información sobre las bases teóricas, empezando por los antecedentes internacionales, nacionales y locales. También explora el marco teórico y las definiciones conceptuales de cada variable, junto con su operacionalización y el establecimiento de las hipótesis.

El Capítulo III describe la metodología, destacando el tipo, el enfoque, el nivel y el diseño del estudio. Además, detalla la población y muestra de estudio, las técnicas de recopilación de datos y su respectivo análisis.

En el capítulo IV se analizan los resultados, lo que implica un procedimiento estadístico descriptivo e inferencial, que se presenta mediante tablas y figuras para facilitar una interpretación precisa.

El capítulo V presenta la discusión de los resultados con las conclusiones extraídas de los antecedentes expuestos en el marco teórico. Finalmente se llega a las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, así como los respectivos anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Una deficiente gestión de la comunicación interna es el origen de la mayoría de los conflictos internos en las empresas. Cuando no se abordan con prontitud, pueden desencadenar malestar entre colegas, vínculos frágiles entre los líderes y los empleados, un ambiente laboral desfavorable y una merma en la eficiencia, comprometiendo la continuidad de cada actividad que lleva a cabo la entidad o institución (Ariza, 2021).

En la actualidad, el fervor de las empresas e instituciones por cultivar habilidades de comunicación, liderazgo y colaboración entre sus empleados se manifiesta en la necesidad de potenciar las metas corporativas y maximizar los recursos. Es fascinante explorar las conexiones entre ellas en diversos escenarios (Tullo, 2019). En consideración, González y Melo (2019) destacaron que la competencia entre instituciones se basa en alcanzar mejoras en su productividad. Esto puede lograrse mediante la mejora de las competencias organizacionales y las habilidades individuales de sus empleados. La comunicación y el trabajo colaborativo son aspectos importantes para este objetivo, ya que ayudan a que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo y fomentan su resiliencia.

Internacionalmente, la OIT (2019) señaló que un 60% de los individuos confirman que la comunicación florece mediante la interacción. Además, 120 millones de individuos que trabajan en equipo sostienen que la ejecución eficaz de las labores planificadas se logra mediante una comunicación adecuada.

En el nivel nacional, un 19% de los empleados expresó alegría, confianza y motivación al hablar de la comunicación interna; un 18% de los empleados destacó que la interacción y el intercambio de información son cruciales para una comunicación interna eficiente; y un 13% de los empleados destacó que la labor del empleado es eficaz siempre y cuando se fomenten las habilidades blandas en la organización (Diario Gestión, 2020). En efecto, la Agencia Peruana de Noticias (2021) subrayó que la comunicación efectiva es esencial en cualquier entidad, pues potencia y aprecia la colaboración

grupal y facilita el logro de metas fijadas; además, facilita la resolución de disputas que surjan con destreza.

En la I.E. Nuestra Señora de la Mercedes, se ha identificado que la deficiente comunicación organizacional está afectando negativamente el trabajo en equipo entre los docentes y el personal administrativo. Esta situación genera problemas como la falta de coordinación, malentendidos y duplicidad de funciones, lo que disminuye la motivación y el compromiso del personal.

Como consecuencia, las actividades no se ejecutan de manera oportuna, hay retrasos en la planificación académica y dificultades en la toma de decisiones conjuntas. Esto impacta directamente en la calidad del servicio educativo, dado que complica la implementación de estrategias pedagógicas y la adecuada atención a los estudiantes.

Estudios previos, como los de González y Melo (2019) señalan que una comunicación efectiva es clave para la productividad y resiliencia institucional. Además, la OIT (2019) revela que el trabajo planificado y eficiente depende de una comunicación adecuada. Por ello, fortalecer la comunicación interna es fundamental para renovar el trabajo en equipo y optimizar el desempeño institucional, lo que contribuiría significativamente a elevar la calidad educativa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera se relaciona la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es la relación de la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?



- ¿Cuál es la relación de la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.
- Identificar la relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.
- Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Examinando las características específicas del tema objeto de estudio y las teorías que contribuyen a la comunicación organizacional y el trabajo de equipo en la I.E. Nuestra Señora de la Mercedes, 2025. Para ello, se emplearon características conceptuales que respaldaron la justificación, fomentando el análisis crítico y el debate académico tanto sobre el conocimiento actual como sobre las conclusiones derivadas de la investigación.

#### **1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La investigación se justificó teóricamente a partir del análisis de las características específicas del tema de estudio y de las teorías que sustentan la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025. Para ello, se recurrió a fundamentos conceptuales que respaldaron la justificación, promoviendo el análisis crítico y el debate académico de acuerdo con el conocimiento existente y las conclusiones derivadas del estudio.

### **1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La investigación se justifica metodológicamente, ya que se aplicó instrumentos y técnicas de investigación necesarias para la recogida de información que midieron la comunicación organizacional y el trabajo de equipo en la I.E. Nuestra Señora de la Mercedes; logrando medir el nivel de asociación entre las variables mencionadas y siendo un gran aporte para estudios afines.

### **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Entre las posibles limitaciones se tuvo el horario de aplicación de los instrumentos, ya que la Institución cuenta con dos turnos, siendo esto una limitación para encontrar a los docentes en horarios específicos, para ello se organizó con el centro educativo con la finalidad de que los horarios laborables de su personal administrativo y docentes no se vean perjudicados.

### **1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Fue viable en función de diversos aspectos, como la autorización de los directivos del centro educativo en mención, la disponibilidad de tiempo de la investigadora, asimismo se tuvo los recursos financieros y la disponibilidad de un asesor académico que garantizaron el cumplimiento de los fines del estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Rodríguez y Delfín (2022) realizaron un artículo titulado: Relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en colaboradores de una entidad pública en Venezuela, de la revista venezolana. Cuya finalidad fue identificar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en dicha entidad. El estudio contó con un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional, donde participaron 50 funcionarios a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los resultados demostraron que la comunicación ascendente es regular, con un promedio del 24.90%; además, la comunicación descendente también fue calificada como regular, con una media de 24.34%, y finalmente, la comunicación horizontal fue considerada buena, con un promedio del 30.02%. El análisis reveló que no hay una conexión notable entre la interacción dentro de la organización y la colaboración grupal entre los empleados de la entidad pública ( $Rho = 0,020$ ; sig. bilateral =  $0,891 > 0,01$ ).

Lindo (2021) realizó un estudio titulado: La comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización, de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Cuyo propósito fue establecer la relevancia de la comunicación organizacional en los equipos y las compañías, con el fin de identificar el impacto en los hallazgos estratégicos de los equipos de trabajo. La metodología del estudio fue cualitativa de revisión documental, participaron 41 trabajadores a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los hallazgos revelaron que, para 39 individuos, la comunicación es crucial para alcanzar las metas de los equipos de trabajo a los que pertenecen. Así, se revela cómo el concepto de comunicación organizacional moldea las acciones de los equipos de trabajo al llevar a cabo cualquier tarea. Se infiere, entonces, que la

comunicación dentro de la organización es esencial para lograr las metas de los equipos de trabajo. Esto se demuestra con el hecho de que todos los encuestados piensan así y consideran que una comunicación adecuada mejora las competencias de cada empleado en una compañía, fomentando habilidades y destrezas a partir del perfeccionamiento de los procedimientos.

Concepción (2021) realizó un estudio titulado: Comunicación Interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS en Panamá, de la Universidad Especializada de las Américas. Cuya finalidad fue identificar si la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral. La metodología del estudio estuvo determinada por un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional descriptivo, participaron 140 trabajadores a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los hallazgos revelaron que la interacción interna entre los funcionarios públicos es eficiente, ya que un 72% de los empleados lo confirmaron. Además, se realizó un estudio sobre el rendimiento laboral, donde un 75.8% afirmó tener un rendimiento laboral excelente. El estudio pudo concluir que si hay una influencia significativa entre las variables (sig. = 0.001 > 0.01; Rho = 0.969\*\*).

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Gamboa (2023) en su tesis titulada: Trabajo en equipo y comunicación interna en un municipio provincial en Ayacucho, de Universidad Cesar Vallejo. Cuyo propósito fue identificar el vínculo del trabajo en equipo y la comunicación interna. La metodología del estudio estuvo determinada por un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional, participaron 70 trabajadores a los cuales se le aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados dieron evidencia que el trabajo en equipo es considerado en su mayoría en un 47.14%, asimismo el 64.3% considera que la comunicación interna presenta un mal nivel. El estudio pudo concluir que existe relación entre las variables (sig. = 0.000; Rho = 0.398\*\*), por lo tanto, es imperativo fortalecer las tácticas de colaboración, destacando

el talento de cada integrante y favoreciendo una comunicación más fluida que armonice con una administración de diálogo abierto y ofreciendo los cimientos para un empoderamiento más robusto de los procesos fundamentales.

Espinoza (2023) realizó un estudio titulado: Comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de una entidad prestadora de servicios en Cuzco, de la Universidad Cesar Vallejo. Cuya finalidad fue identificar el vínculo de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. La metodología del estudio estuvo determinada por un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional, participaron 176 trabajadores a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los resultados dieron certeza que la comunicación organizacional es considerada en un 49.4% como regular, asimismo el trabajo en equipo es evidenciado como regular en un 52.3%. El estudio pudo concluir que existe relación entre las variables ( $\text{sig.} = 0.000$ ;  $\text{Rho} = 0.785^{**}$ ), por lo tanto, un ambiente favorable para el trabajo en equipo se promueve mediante una comunicación eficaz y fluida entre los integrantes de la organización, lo que puede repercutir positivamente en la consecución de las metas y en el desempeño general de la compañía.

León y Estrada (2022) realizó un estudio titulado: Comunicación organizacional y compromiso laboral del personal de la unidad de gestión educativa local de Mariscal Luzuriaga, en la Universidad Señor de Sipán. Cuyo propósito fue identificar el vínculo de la comunicación organizacional y el compromiso laboral. La metodología del estudio estuvo determinada por un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional, participaron 33 trabajadores a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los hallazgos revelaron que un 42.4% de los empleados encuestados opinó que la organización mantiene una comunicación interna regular; en contraste, un 54.5% de los empleados revelaron un compromiso laboral modesto. El estudio pudo concluir que existe vínculo entre las variables ( $\text{sig.} =$

0.000;  $Rho = 0.664^{**}$ ), al perfeccionar la comunicación interna en la entidad, los empleados mostrarán una dedicación inquebrantable.

### **2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES**

Aponte (2023) en su tesis: Comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de la I.EI. N° 32603 de Tomayrica, Pachitea 2019. Cuya finalidad fue establecer el grado de asociación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los docentes. La metodología del estudio estuvo determinada por un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, participaron 30 docentes a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los resultados dieron evidencia que el 46,6% de los docentes perciben como deficiente la comunicación organizacional, asimismo el 40% de los docentes poseen una baja satisfacción laboral. El estudio pudo concluir que existe asociación positiva muy alta entre las variables ( $sig. = 0.00$ ;  $Rh: 0.971$ ) entonces nos oponemos a la hipótesis nula y aprobamos la alterna.

Carnero (2021) realizó un estudio titulado: La comunicación organizacional y el desempeño laboral en la subgerencia de seguridad ciudadana en la municipalidad de Tingo María. Cuyo propósito fue identificar el vínculo entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral. La metodología del estudio estuvo determinada por un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, participaron 30 trabajadores a los cuales se le administró como instrumento el cuestionario. Los hallazgos manifestaron que el 33% considera estar de acuerdo que el vínculo que tiene con sus colegas influye en el logro de sus metas, asimismo más del 50% considera que ese ambiente le permite mejorar sus capacidades laborales. El estudio pudo concluir que existe vínculo entre las variables ( $sig. = 0.000$ ;  $Rho = 0.936^{**}$ ), Cuanto más fluida sea la comunicación interna, mayor será el rendimiento laboral de los funcionarios públicos.

López (2023) realizó un estudio titulado: La comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el proyecto mejoramiento y conservación del corredor vial Carumas - Arequipa Perú. Cuyo propósito

fue encontrar una asociación significativa entre la comunicación organizacional y la satisfacción de los empleados. La metodología del estudio fue correlacional, con diseño transversal no experimental, participaron 45 contratistas a los cuales se le administró como instrumentos dos cuestionarios. Los hallazgos más destacados revelaron una conexión notable ( $P = 0.000$ ) entre diversas hipótesis. Explorando una conexión directa entre el diálogo en el equipo y la escasa felicidad en el trabajo ( $r_s = 0.691$ ). Se determinó que una satisfacción laboral elevada está íntimamente ligada a una comunicación intensa ( $r_s = 0.617$ ), a una comunicación escasa ( $r_s = 0.641$ ) y a una comunicación prolongada ( $r_s = 0.604$ ). El análisis reveló una fuerte conexión entre las variables ( $P$ -valor = 0.000) entre los empleados del proyecto de mejora y conservación del corredor vial Carumas - Arequipa, lo que sugiere que optimizar la comunicación interna elevará la felicidad laboral.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Según Arras (2010) afirma que la comunicación dentro de una organización se da entre sus miembros, estableciendo métodos de intercambio que delimitan delegaciones, roles y responsabilidades. En consecuencia, toda organización o institución debe priorizar un marco de comunicación e información dentro de sus parámetros para facilitar el progreso interno.

Según Chiavenato (2011) afirma que la comunicación es el proceso que une a los individuos para intercambiar emociones y conocimientos, implicando interacciones entre ellos. Toda comunicación implica al menos a dos individuos: el emisor del mensaje y el receptor. Las organizaciones no pueden existir ni funcionar sin comunicación; es la red que unifica y coordina todos sus componentes.

Para Robles (2020) postula que la comunicación organizacional sirve como instrumento administrativo que facilita la diseminación de información dentro de una corporación, alineando sus requerimientos y objetivos con los de sus empleados y la sociedad en general. Esta tecnología permite conocer los recursos humanos y comunicar ideas,

facilitando un conocimiento más profundo de los empleados y mejorando la evaluación de su desempeño y productividad.

Según Jones y George (2014) afirman que la comunicación organizativa implica el intercambio de mensajes entre dos o más individuos, mejorando así la eficacia, el potencial y la calidad de todos los miembros de la organización. La capacidad de responder a las necesidades de los consumidores y mejorar los procesos de innovación supondrá una ventaja intangible para la empresa. Así pues, la comunicación se dirige a fomentar el entorno organizativo, haciendo hincapié en la calidad de la transmisión de mensajes tanto interna como externamente, con el objetivo de mejorar la calidad de la comunicación entre la organización y su personal.

### **FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Banks et al. (2021) abarcan cuatro áreas: control, motivación, expresión emocional e información.

- **Control:** La comunicación funciona como una herramienta que pretende influir en la actitud de los colaboradores. Las organizaciones crean jerarquías internas y protocolos oficiales que los colaboradores deben cumplir. Al entablar comunicación entre colaboradores y superiores, tanto para ejecutar sus responsabilidades o para cumplir los protocolos organizativos, se está poniendo en práctica el control. Es esencial reconocer que, el contacto informal, se puede influir en la conducta.
- **Motivación:** La comunicación sirve como catalizador de la motivación al ofrecer a los colaboradores una visión global de las operaciones de la entidad. Una comunicación eficaz ayuda a identificar las áreas de mejora del rendimiento y a resolver cualquier insatisfacción emergente. Establecer objetivos explícitos, ofrecer retroalimentación sobre el progreso y recompensar las acciones favorables son componentes esenciales de este proceso motivador que depende de la comunicación.
- **Expresión emocional:** La interacción social en el entorno laboral se transforma en un pilar fundamental, especialmente para muchos



trabajadores. La manifestación de emociones se convierte en un canal donde los miembros de la entidad pueden compartir sus hazañas y manifestar sus emociones o tropiezos. Así, la interacción se convierte en un puente donde las emociones y las necesidades sociales se entrelazan.

- **Información:** Tiene un rol esencial en la toma de decisiones, ya que ofrece datos valiosos tanto para el individuo como para el colectivo. Al compartir información que permite descubrir y valorar opciones, la comunicación se transforma en una brújula vital para guiar las decisiones.

### **TIPOS DE COMUNICACIÓN**

De la Fuente (2019) los tipos de comunicación se pueden dividir de acuerdo al medio empleado:

- **Comunicación Verbal:** Involucra la transmisión de conocimientos a través de palabras, ya sea verbal o escrita. Este tipo de interacción se utiliza para comunicar pensamientos, emociones, ideas o cualquier mensaje y se despliega mediante conversaciones, discursos, presentaciones y escritos.
- **Comunicación Escrita:** Es el arte de comunicar conocimientos, pensamientos o mensajes mediante la pluma. El destinatario se inclina por este método debido a su naturaleza palpable y verificable; abarca desde memorandos y cartas hasta correos electrónicos, y cualquier artilugio que pueda comunicar símbolos o palabras a través de escritos.
- **Comunicación No Verbal:** Transmite señales visuales, posturas corporales, gestos, tono vocal y expresiones faciales, entre otros medios. El emisor transmite datos sin necesidad de pronunciar palabras o escribirlas.

### **DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

Permite a los empleados ofrecer ideas para solucionar problemas o proponer mejoras, y, en el peor de los casos, pueden expresar su descontento. Sus beneficios son innumerables: puede desentrañar el

entorno social de la empresa, fomentar la imaginación de los empleados, potenciar la prosperidad y el crecimiento individual de los empleados, transformar el trabajo y la gestión en un hecho de cooperación, erradicar las tensiones y disputas en las relaciones laborales, y elevar la calidad de las decisiones tomadas, entre otros beneficios (Escalera, 2012).

### **INDICADORES**

- **Frecuencia de retroalimentación:** La frecuencia de retroalimentación en un equipo hace referencia a la cantidad de veces que se proporciona retroalimentación entre los miembros del equipo o de un líder hacia los integrantes, con la finalidad de renovar su rendimiento y alcanzar los objetivos comunes (Viles et al., 2013).
- **Apertura a sugerencias:** La apertura de sugerencias de un trabajador puede realizarse a través de un buzón de sugerencias o a través de un formulario, esto permite a los empleados compartir sus ideas, opiniones y recomendaciones (Tenea-talent, 2024).
- **Canales de comunicación:** Es el mecanismo que facilita el intercambio de datos desde el emisor al receptor, poseyendo atributos que lo convierten en un pilar esencial en las empresas, tales como la confiabilidad, la rapidez y la eficiencia (Sanina, 2017).

### **COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

La peculiaridad de la comunicación descendente radica en que el contenido es extremadamente preciso; la transmisión se centra principalmente en la realización y valoración de la tarea, la misión a cumplir, el propósito a lograr, el camino a seguir, el grado de ejecución y la información relacionada con el pedido y las especificaciones de trabajo (Escalera, 2012).

### **INDICADORES**

- **Claridad de los mensajes:** se refiere al grado en que una comunicación transmite eficazmente su significado previsto, sin confusión ni ambigüedad. Los mensajes claros mejoran la comprensión y facilitan interacciones efectivas al garantizar que el receptor interprete la información tal como la pretendía el emisor.

Lograr la claridad del mensaje es esencial tanto en la comunicación verbal como en la no verbal, ya que ayuda a prevenir malentendidos y mejorar la eficacia general del proceso comunicativo (Whelan, 2022).

- **Consistencia de la información:** se refiere a la alineación y coherencia de los mensajes e información transmitida dentro de una organización. Es fundamental que la información que circula entre diferentes niveles jerárquicos y entre departamentos sea clara, precisa y no contradiga otros mensajes o políticas de la empresa (Walters, 2019).
- **Oportunidad de la información:** Contar con información actualizada y relevante en el momento adecuado es esencial para una toma de decisiones acertada. La oportunidad en la entrega de información permite a los líderes empresariales tener una visión actualizada y transparente de la situación de la entidad, identificar tendencias emergentes, anticipar cambios en el mercado y responder rápidamente a las oportunidades y desafíos que se presentan (Valenzuela, 2024).

### **COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

La interacción horizontal abarca la interacción entre empleados del mismo escalón y los colegas. Adoptar métodos colaborativos como círculos de calidad o equipos de solución de problemas o innovadoras formas de organización laboral, especialmente reconfigurando las posturas grupales; y los grupos, en lugar de los individuos, se erigen como la columna vertebral de la estructura laboral. Así, se organiza y fomenta la comunicación horizontal en el corazón de la operación, como instrumento para fomentar la sinergia entre los empleados, elevar el ambiente social, cubrir las demandas sociales y fomentar la autoconfianza individual, y así cimentar entidades más vanguardistas (Escalera, 2012).

### **INDICADORES**

- **Colaboración entre departamentos:** se refiere al procedimiento en el que distintos departamentos de una entidad trabajan de

manera conjunta y coordinada, compartiendo recursos, información y conocimientos para lograr objetivos comunes. Este enfoque promueve la sinergia y la eficiencia, ya que cada departamento aporta su experiencia y capacidades específicas, al mismo tiempo que se alinean en metas organizacionales más amplias (Solleiro y Castañon, 2016).

- **Intercambio de información:** se refiere al procedimiento mediante el cual los integrantes de un equipo comparten conocimientos, ideas y datos relevantes de manera continua y abierta, con el fin de coordinar esfuerzos, tomar decisiones informadas y alcanzar objetivos comunes de manera más efectiva. Este intercambio facilita la colaboración, mejora la comunicación y asegura que todos los miembros estén alineados en el logro de metas compartidas (Solleiro y Castañon, 2016).
- **Resolución de conflictos:** se refiere al procedimiento de abordar y resolver e identificar desacuerdos o tensiones entre los miembros del equipo de forma constructiva. Involucra la implementación de tácticas para manejar diferencias de opinión, enfoques o personalidades, buscando una solución que beneficie al grupo en su conjunto y que permita mantener un ambiente de colaboración positivo y productivo (Martins, 2025).

## **2.2.2. TRABAJO EN EQUIPO**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS**

Se ha consolidado como un pilar esencial en las organizaciones modernas, trascendiendo la mera agrupación de individuos para convertirse en una sinergia de talentos y esfuerzos orientados hacia metas comunes. Su relevancia radica en la capacidad de potenciar las habilidades individuales, fomentar la creatividad y alcanzar hallazgos superiores a los que se lograrían de manera aislada.

### **DEFINICIONES Y CONCEPTOS CLAVE**

- Perspectiva Emocional y Relacional (Chiavenato, 2015): Se cimienta en vínculos individuales y vínculos emocionales,

promoviendo la unidad, la diversidad, la apertura, la honestidad, la aceptación, la empatía y la asunción de riesgos.

- Perspectiva Estratégica y Operativa (Balcázar et al., 2018): Se concibe como un grupo de estrategias y operaciones sistemáticas para alcanzar metas propuestas.
- Perspectiva Organizacional (Castañeda, 2019): La colaboración grupal es una táctica administrativa clave que fortalece el ambiente organizacional y optimiza el desempeño de las tareas diarias.
- Perspectiva Institucional (Huerta y Rodríguez, 2016): Las organizaciones actuales incorporan la colaboración en equipo como un pilar para el desempeño de funciones, valorando la suma de energías y la diversidad de perspectivas.
- Perspectiva Cultural (Bernal y Sierra, 2015): El trabajo en equipo se ha transformado en una cultura laboral, donde la colaboración efectiva conduce a resultados superiores.
- Perspectiva Educativa (Mineduc, 2015): En el ámbito educativo, se define como la habilidad para organizar y coordinar a los docentes y al personal, convirtiéndolos en equipos de trabajo con metas compartidas.
- Perspectiva Competitiva (Mañas et al., 2016): El trabajo colaborativo fomenta la competencia individual y organizacional, impulsando el progreso de procesos.

### **TIPOS DE TRABAJO EN EQUIPO**

- Equipos Permanentes (Hernández et al., 2019): Funcionan a largo plazo, con responsabilidades y roles estables, fomentando la especialización y la eficiencia.
- Equipos Temporales (Hernández et al., 2019): Se forman para tareas específicas y se disuelven al alcanzar sus metas, destacando por su versatilidad.
- Equipos Virtuales (Hernández et al., 2019): Colaboran a distancia mediante tecnologías, ofreciendo flexibilidad geográfica y acceso a diversas perspectivas.

## **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- Heterogeneidad e Integración (Huerta y Rodríguez, 2016): Implica la colaboración de individuos diversos y la integración armónica de funciones, requiriendo tiempo para desarrollar competencias específicas.
- Diversidad de Perspectivas: La inclusión de diferentes puntos de vista enriquece la toma de decisiones y fomenta la innovación.

## **IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- Compromiso y Comunicación (Mañas et al., 2016): La colaboración efectiva requiere compromiso, comunicación clara y relaciones constructivas.
- Distribución de Competencias (Duran et al., 2017): Promueve la distribución de habilidades y servicios dentro de las organizaciones.
- Aprendizaje Activo (Sein et al., 2017): Mejora el aprendizaje activo y potencia la comunicación y el liderazgo.
- Calidad del Servicio (Salguero y García, 2019): Incrementa la calidad del servicio, fomenta el sentido de pertenencia y la comunicación eficaz.
- Éxito Organizacional (Ayoví, 2019): Es fundamental para la eficacia organizacional, creando cohesión, productividad y competitividad.
- Desarrollo Profesional (Guerra et al., 2020): Potencia las capacidades de los profesionales y promueve la transformación institucional.
- Cohesión Institucional (Esquivá y Gómez, 2020): Genera cohesión dentro de las instituciones.

## **VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- Calidad Laboral (Palomo, 2014): La participación de todos los niveles jerárquicos mejora la calidad laboral.
- Motivación y Respaldo: El apoyo mutuo y la percepción de objetivos comunes fortalecen la motivación.
- Productividad y Eficiencia: Optimiza la productividad y la eficiencia en la realización de tareas.

- **Comunicación y Dedicación:** Facilita la comunicación, incrementa la dedicación y mejora el ambiente laboral.
- **Integración y Desarrollo:** Promueve la integración, el desarrollo de competencias y la adaptabilidad.

## **DIMENSIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

### **COORDINACIÓN**

El líder debe tener conocimiento de las destrezas y competencias de cada miembro para asignarle tareas; además, debe ser abierto a todos los miembros del equipo, adaptable y justo en la coordinación, logrando así los resultados más destacados de cada persona. Se habla de competencia cuando se entrelazan tres dimensiones: saberes, destrezas y competencias (González, 2024).

### **INDICADORES**

- **Claridad en roles y responsabilidades:** Evalúa si los miembros del equipo tienen un entendimiento claro de sus funciones específicas y cómo estas se alinean con las metas del equipo, evitando confusiones y superposiciones de tareas (Meunier, 2024).
- **Capacidad de adaptación a cambios:** Mide la disposición y habilidad del equipo para ajustarse a cambios inesperados en el proyecto, así como la capacidad de los miembros para mantener la productividad frente a nuevas demandas o circunstancias (De la casa, 2023).
- **Uso efectivo de herramientas de gestión:** Evalúa si el equipo emplea adecuadamente herramientas digitales o sistemas de gestión para organizar, asignar y hacer seguimiento de las tareas, facilitando el cumplimiento de las metas y la comunicación (González et al., 2019).

### **CONFIANZA**

Una palabra esencial para el dirigente y sus seguidores. Se debe comenzar con la confianza en uno mismo, seguida de la responsabilidad y dedicación de los demás; en otras palabras, confiar en cada miembro del equipo que va a cumplir con los compromisos acordados y en las fechas acordadas. Durante un periodo, la transparencia en la

comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo forjan un entorno ideal que cultiva la confianza, facilitando que el líder pueda distribuir tareas y acelerar el proceso (González, 2024).

### **INDICADORES**

- **Valoración y escucha activa:** Mide si los miembros sienten que sus opiniones, ideas y contribuciones son tomadas en cuenta y apreciadas, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso (Martins, 2025).
- **Transparencia en decisiones:** Evalúa si las decisiones son compartidas de manera abierta con todos los miembros, garantizando que todos entiendan cómo se toman las decisiones y hacia dónde se dirige el equipo (Arredondo et al., 2014).
- **Reconocimiento de logros:** Mide si el equipo valora los esfuerzos individuales y colectivos, reconociendo y celebrando los logros alcanzados, lo que refuerza la moral y el compromiso del equipo (Da Silva, 2021).

### **COMPROMISO**

Reseña que cada miembro del equipo debe ofrecer su máximo y dedicar todo su empeño a culminar el proyecto. El dirigente debe asegurarse de que cada individuo comprenda su papel y su aportación a los objetivos colectivos; el empoderamiento y la motivación interna han de ser la clave de su identidad. El compromiso debe ser con la familia, el empleo, los colegas y la compañía (González, 2024).

### **INDICADORES**

- **Participación en metas comunes:** Evalúa si todos los integrantes del equipo son incluidos en el procedimiento de definición de objetivos y metas, lo que fomenta el sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso hacia los resultados del equipo (MacNeil, 2025).
- **Reconocimiento de esfuerzo y compromiso:** Mide si el equipo valora y recompensa los esfuerzos y el compromiso de sus miembros, tanto de manera formal como informal, para motivar y fortalecer el desempeño del equipo (Premoli, 2020).



- **Entendimiento de contribución individual:** Evalúa si cada miembro tiene una comprensión clara de cómo su trabajo y esfuerzo individual impactan en los resultados y el éxito general del equipo, promoviendo la responsabilidad compartida (MacNeil, 2025).

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

1. **Aceptación:** Procedimiento donde una persona o grupo reconoce y asume una idea, propuesta o situación, mostrando conformidad o acuerdo con ella (Banks et al., 2021).
2. **Compromiso:** Grado de dedicación y responsabilidad que una persona asume hacia una causa, tarea o relación, mostrando disposición para cumplir con sus obligaciones y metas (Escalera, 2012).
3. **Coordinación:** Actividad de organizar y armonizar esfuerzos y recursos de diferentes partes o individuos para alcanzar un objetivo común de manera eficiente y eficaz (De la Fuente, 2019).
4. **Diálogo:** Proceso de comunicación en el cual dos o más individuos intercambian ideas, opiniones y puntos de vista con el objetivo de entenderse mutuamente y resolver cuestiones o llegar a acuerdos (De la Fuente, 2019).
5. **Dirección:** Acción de guiar o liderar un grupo, organización o proyecto hacia el logro de objetivos específicos, estableciendo estrategias y supervisando su implementación (De Castro, 2015).
6. **Finalidad:** Propósito o razón principal por la cual se realiza una acción, proyecto o actividad, que guía la toma de decisiones y el esfuerzo hacia un objetivo específico (Montero, 2018).
7. **Información:** Conjunto de datos, hechos o conocimientos organizados y presentados de manera que sean útiles para la toma de decisiones o la comprensión de un tema (De la Fuente, 2019).
8. **Reconocimiento:** Apreciación y valoración de los logros, habilidades o esfuerzos de una persona, que puede manifestarse a través de elogios, recompensas o menciones (Reza, 2007).

- 9. Respeto:** Actitud de reconocimiento y consideración hacia los derechos, opiniones, sentimientos y dignidad de los demás, actuando con cortesía y deferencia (García, 2018).

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.
- La comunicación descendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.
- La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

## **2.5. VARIABLES**

### **2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

X: Comunicación organizacional

#### **DIMENSIONES:**

- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Comunicación horizontal

### **2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Y: Trabajo en equipo

#### **DIMENSIONES:**

- Coordinación
- Confianza
- Compromiso

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Escala de medida
Comunicación organizacional	Robles (2020) postula que la comunicación organizacional sirve como instrumento administrativo que facilita la disseminación de información dentro de una corporación, alineando sus requerimientos y objetivos con los de sus empleados y la sociedad en general.	La variable será medida mediante un cuestionario, que estará determinado por la: comunicación ascendente, descendente y horizontal el cual estará dirigidos a los docentes y personal administrativo de la I.E. Nuestra señora de las Mercedes.	Comunicación ascendente	- Frecuencia de retroalimentación - Apertura a sugerencias - Canales de comunicación	1, 2, 3	Cuestionario de la comunicación organizacional	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Comunicación descendente	- Claridad de los mensajes - Consistencia de la información - Oportunidad de la información	4, 5, 6		
			Comunicación horizontal	- Colaboración entre departamentos - Resolución de conflictos - Intercambio de información	7, 8, 9		
Trabajo en equipo	Mahieu (2011) nos revela que el trabajo en equipo es una forma de orquestar las acciones laborales de un colectivo en torno a una sinfonía de objetivos, aspiraciones y resultados a conquistar.	La variable será medida a través de un cuestionario, que estará determinado por: Coordinación, confianza y compromiso, el cual estará dirigidos a los docentes y personal administrativo de la I.E. Nuestra señora de la Mercedes.	Coordinación	- Claridad en roles y responsabilidades - Capacidad de adaptación a cambios - Uso efectivo de herramientas de gestión	1, 2, 3	Cuestionario del trabajo en equipo	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Confianza	- Valoración y escucha activa - Transparencia en decisiones - Reconocimiento de logros - Participación en metas comunes	4, 5, 6		
			Compromiso	- Reconocimiento de esfuerzo y compromiso - Entendimiento de contribución individual	7, 8, 9		

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio se centró en la investigación aplicada. Tal y como la describe Hernández y Mendoza (2018) es un tipo de estudio también conocido como investigación empírica o práctica. Se centra en la aplicación de la información obtenida previamente en un sector concreto para resolver retos específicos y prácticos.

##### **3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

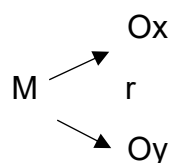
Adoptó un enfoque cuantitativo. Hernández y Mendoza (2018) afirma que el uso objetivo de métodos de procesamiento y recopilación de información para probar ideas e identificar modelos de comportamiento es lo que lo define. Estos métodos se basan en la medición numérica y la evaluación estadística.

##### **3.1.2. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El estudio empleó un nivel correlacional. La correlación surge cuando el tema inicial proporcionado influye en el tema posterior o está relacionado con él. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Se examinan, detallan y sostienen múltiples facetas del fenómeno, sin intervenir en las variables ni explorar las causas y efectos.

##### **3.1.3. DISEÑO DE ESTUDIO**

Dado que no hubo ninguna manipulación o control deliberado de variables, el diseño del estudio fue no experimental – transversal. Esto significa que las variables investigadas no fueron alteradas intencionalmente y se evaluaron en su entorno natural. Además, el estudio se realizó durante un único periodo de tiempo (Hernández y Mendoza, 2018). Se representa de la forma siguiente:



**Dónde:**

M: Muestra de estudio.

Ox: Comunicación organizacional

Oy: Trabajo en equipo

r: Relación que existe entre las variables.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. POBLACIÓN

Valderrama (2019) como el conjunto de sujetos involucrados en una investigación para su análisis y cuantificación. Además, se define como el conjunto de los componentes para una investigación.

En tal sentido, participaron personal docente y administrativo el cual asciende a 105 trabajadores de la I.E. NSM.

**Tabla 1**

*Personal administrativo y docente*

NOMBRADO / CONTRATADO	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO
Nombrado	74	8
Contratado	18	5
<b>TOTAL</b>	92	13

*Nota: Datos obtenidos del directorio institucional*

#### 3.2.2. MUESTRA

Según Arias (2006) es una porción representativa y pequeña que se elige de la población más amplia que está disponible para su uso. La muestra debe tener características comparables a las del conjunto para poder extrapolar correctamente los resultados a toda la población.

El presente estudio empleó un muestreo de tipo no probabilístico es decir no estuvo determinado por una fórmula probabilística sino por el criterio o accesibilidad de la investigadora, por lo que se trabajó con la cantidad total de la población de estudio, siendo 105 trabajadores de la I.E. NSM.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas empleadas para adquirir, organizar y difundir datos sobre los fenómenos estudiados se denominan técnicas y constituyen una parte esencial del marco metodológico.

#### **Técnica: La Encuesta**

Se utilizó el método de la encuesta para recopilar datos. Este método consiste en formular una serie de preguntas pertinentes a las variables que se investigan con el fin de recabar información que valide la hipótesis. Esta técnica utiliza preguntas de opción múltiple para difundir rápida y eficazmente la información a un público amplio (Ñaupas et al., 2014).

#### **Instrumento: El Cuestionario**

El cuestionario fue una herramienta utilizada en el estudio. El cuestionario consiste en una lista de preguntas numeradas y ordenadas en un formato tabular, junto con una lista de posibles respuestas que el encuestado debe proporcionar. Es importante destacar que existe una gama de resultados que podrían asociarse a las distintas respuestas dentro de un determinado grupo. Esto sugiere que no hay respuestas absolutas correctas o incorrectas (Arias & Covinos, 2021).

Se emplearon dos cuestionarios correspondientes a las dos variables de investigación. Ambos instrumentos utilizaron una escala tipo Likert, que permitió medir el grado de acuerdo o frecuencia en las respuestas. La confiabilidad de los cuestionarios se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,892 para la variable comunicación organizacional y 0,875 para la variable trabajo en equipo, lo que indica un alto nivel de consistencia interna en ambos instrumentos.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

K = 9 ítems

$\sum S_i^2$  = suma de las varianzas de cada ítem

$S_T^2$  = Varianza total del test

Remplazando:

$$v1 = \left( \frac{9}{9-1} \right) \left( 1 - \frac{18,64}{90} \right) = 0,892$$

$$v2 = \left( \frac{9}{9-1} \right) \left( 1 - \frac{22}{99} \right) = 0,875$$

Obteniéndose un valor de 0,892 para la variable comunicación organizacional y 0,875 para la variable trabajo en equipo, lo que indica un alto nivel de consistencia interna en ambos instrumentos.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
V1	,892	9
V2	,875	9

Baremación por niveles:

Variable / dimensión	Bajo	Medio	Alto
Comunicación organizacional	9 – 21	22 – 33	34 – 45
Comunicación ascendente	3 – 7	8 – 11	12 – 15
Comunicación descendente	3 – 7	8 – 11	12 – 15
Comunicación horizontal	3 – 7	8 – 11	12 – 15
Trabajo en equipo	9 – 21	22 – 33	34 – 45
Coordinación	3 – 7	8 – 11	12 – 15
Confianza	3 – 7	8 – 11	12 – 15
Compromiso	3 – 7	8 – 11	12 – 15

### 3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Consistió en el procedimiento metódico de recopilar, evaluar y categorizar la información obtenida, con el objetivo de convertirla en datos significativos para el análisis. Este procedimiento permitió obtener conclusiones válidas y en consecuencia se formularon decisiones fundamentadas, para ello se emplearon técnicas análisis:

**Enfoque descriptivo:** Para cumplir adecuadamente los objetivos del estudio, se pudo determinar las características únicas de cada variable investigada mediante el examen de tablas de frecuencias y porcentajes.

**Enfoque inferencial:** En la investigación se utilizó el enfoque inferencial para analizar y evaluar las hipótesis. Para ello, se realizó una prueba de normalidad utilizando el programa estadístico SPSS Vs 26. A continuación, se calculó el grado de correlación entre las variables, lo que permitió cumplir con éxito los objetivos inferenciales.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

**Tabla 2**

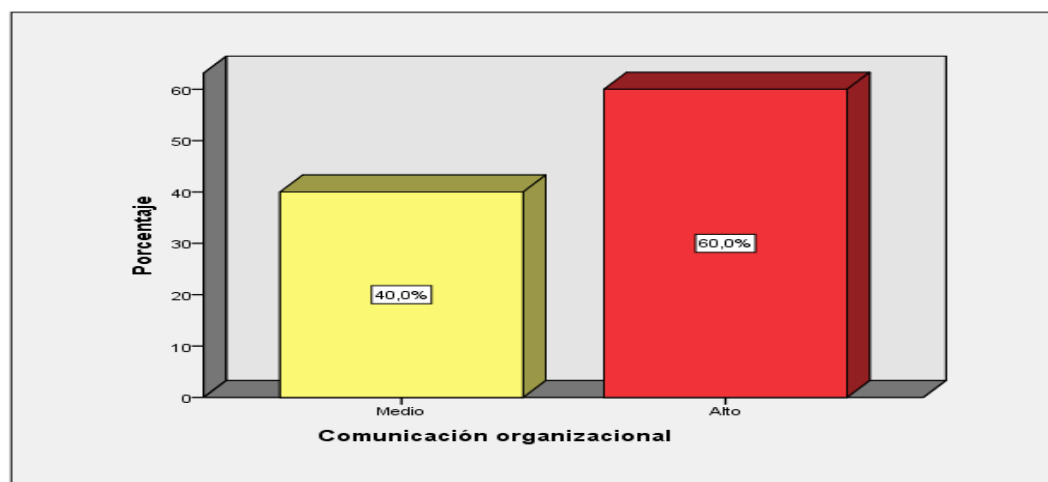
*Nivel de comunicación organizacional en la I.E. NSM*

		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Medio	42	40,0	40,0	40,0
	Alto	63	60,0	60,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Figura 1**

*Nivel de comunicación organizacional en la I.E. NSM*

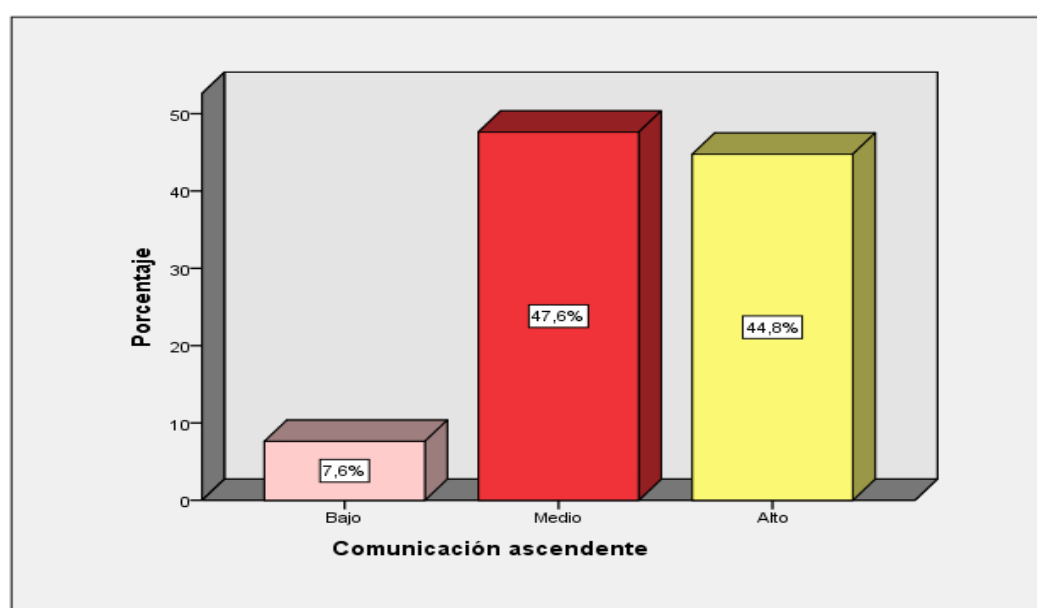


*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 2 y figura 1, se evidencia que el nivel de comunicación organizacional en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 60.0%, mientras que el 40.0% se encuentran en un nivel medio. Dichos resultados sustentan que la comunicación organizacional se encuentra en un nivel alto. Estos resultados reflejan que en la institución existe una cultura organizacional saludable donde se prioriza el diálogo y la colaboración. Sin embargo, resulta importante continuar trabajando en aquellos grupos que perciben la comunicación como regular, ya que aún existe un porcentaje significativo que no alcanza el nivel óptimo. Esto podría tener impacto en la eficiencia de los procesos y en la satisfacción laboral.

**Tabla 3***Nivel de comunicación ascendente en la I.E. NSM*

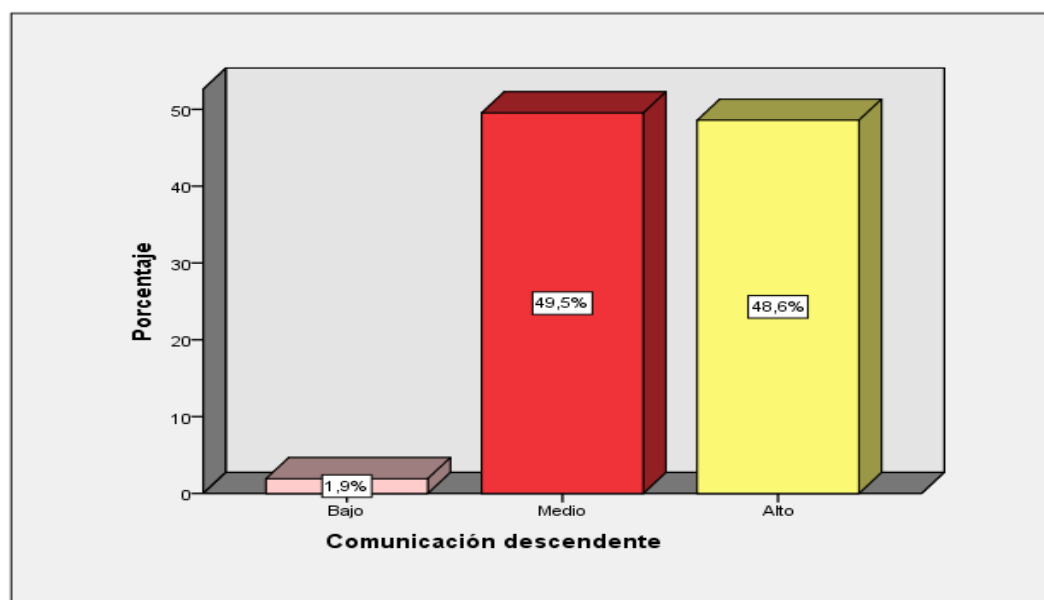
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	8	7,6	7,6	7,6
	Medio	50	47,6	47,6	55,2
	Alto	47	44,8	44,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 2***Nivel de comunicación ascendente en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 3 y figura 2, se evidencia que el nivel de comunicación ascendente en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es medio correspondiente al 47.6%, mientras que el 44.8% presentan un nivel alto y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 7.6%. Dichos resultados sustentan que la comunicación ascendente presenta un nivel medio. Lo anterior refleja que los docentes y trabajadores aún no expresan con total libertad sus opiniones, propuestas o inconformidades hacia la dirección. Esta situación podría estar asociadas a la existencia de temores, falta de canales efectivos o poco hábito de participación activa.

**Tabla 4***Nivel de comunicación descendente en la I.E. NSM*

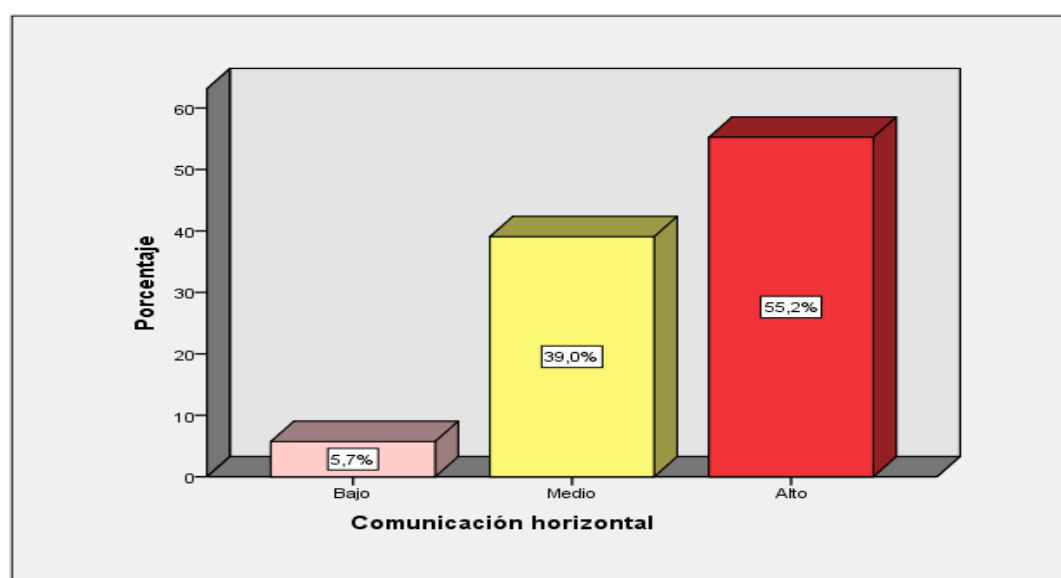
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	2	1,9	1,9	1,9
	Medio	52	49,5	49,5	51,4
	Alto	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 3***Nivel de comunicación descendente en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 4 y figura 3, se pudo evidenciar que el nivel de comunicación descendente en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es medio correspondiente al 49.5%, mientras que el 48.6% presentan un nivel alto y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 1.9%. Dichos resultados sustentan que la comunicación descendente se encuentra en un nivel medio. Esto sugiere que la información proporcionada por los directivos no siempre llega de manera clara, oportuna o suficiente a los docentes y trabajadores. Esto puede generar confusiones, baja motivación o incluso afectar la coordinación.

**Tabla 5***Nivel de comunicación horizontal en la I.E. NSM*

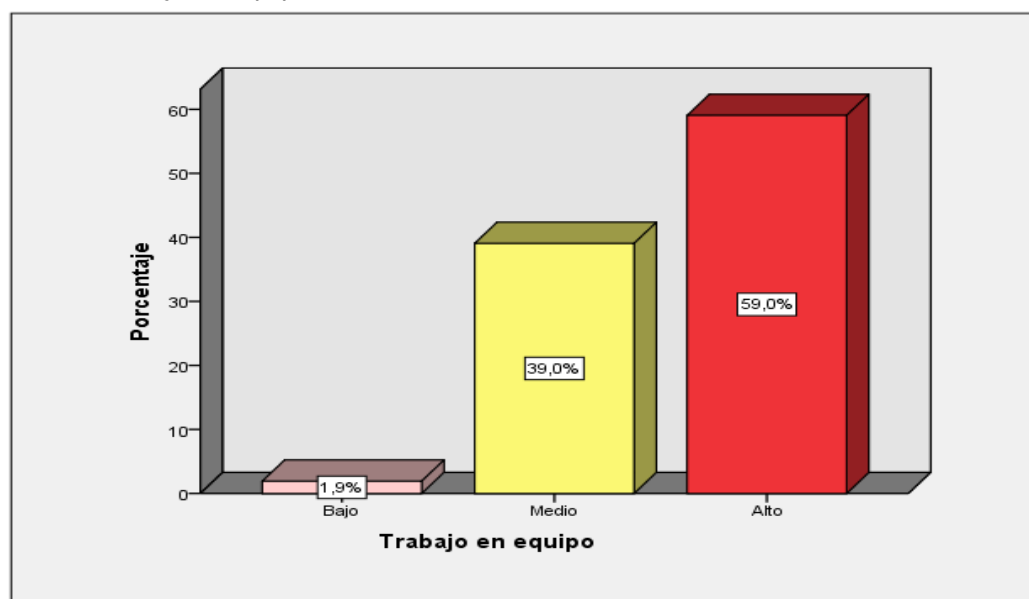
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	6	5,7	5,7	5,7
	Medio	41	39,0	39,0	44,8
	Alto	58	55,2	55,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 4***Nivel de comunicación horizontal en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 5 y figura 4, se pudo evidenciar que el nivel de comunicación horizontal en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 55.2%, mientras que el 39.0% presentan un nivel medio y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 5.7%. Dichos resultados sustentan que la comunicación horizontal presenta un nivel alto. Este hallazgo es favorable, ya que demuestra que los trabajadores se comunican adecuadamente entre pares, lo cual favorece el clima laboral, el apoyo mutuo y el trabajo coordinado. No obstante, el porcentaje en nivel medio y bajo evidencia que aún se deben fortalecer la confianza y la apertura entre todos los trabajadores, especialmente para prevenir malentendidos y promover la colaboración efectiva.

**Tabla 6***Nivel de trabajo en equipo en la I.E. NSM*

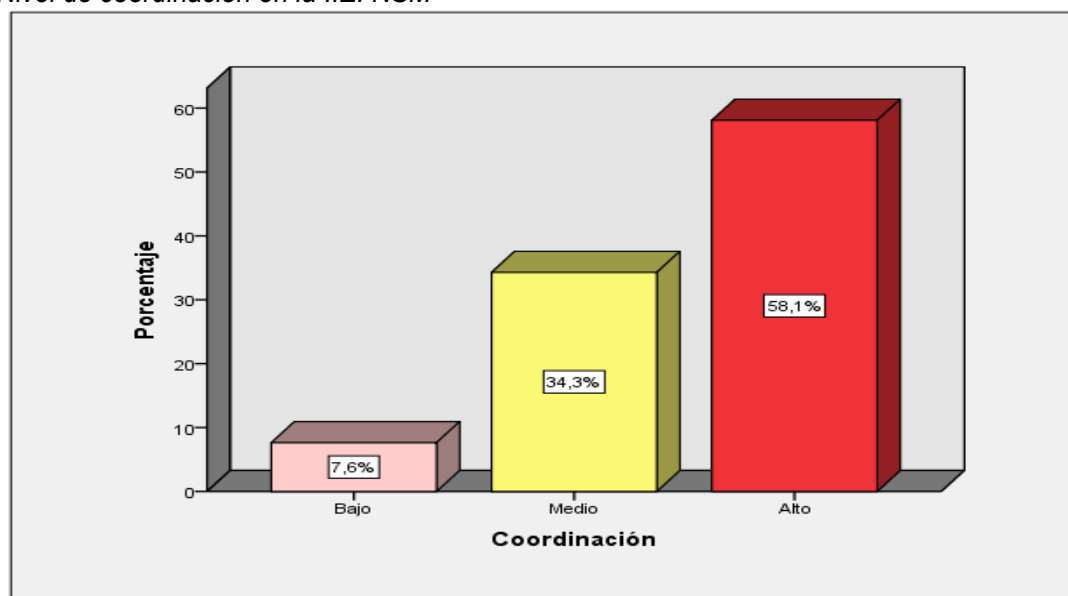
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	2	1,9	1,9	1,9
	Medio	41	39,0	39,0	41,0
	Alto	62	59,0	59,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 5***Nivel de trabajo en equipo en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 6 y figura 5, se pudo evidenciar que el nivel de trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 59.0%, mientras que el 39.0% presenta un nivel medio y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 1.9%. Dichos resultados sustentan que el trabajo en equipo se encuentra en un nivel alto. Este hallazgo es muy positivo, ya que refleja que los trabajadores comprenden la importancia de colaborar y unir esfuerzos que les permita alcanzar metas comunes. No obstante, la existencia del 40.9% de participantes que se ubican en los niveles medio y bajo, podría limitar la eficiencia y la cohesión grupal. Un equipo más unido puede lograr mejores resultados educativos.

**Tabla 7***Nivel de coordinación en la I.E. NSM*

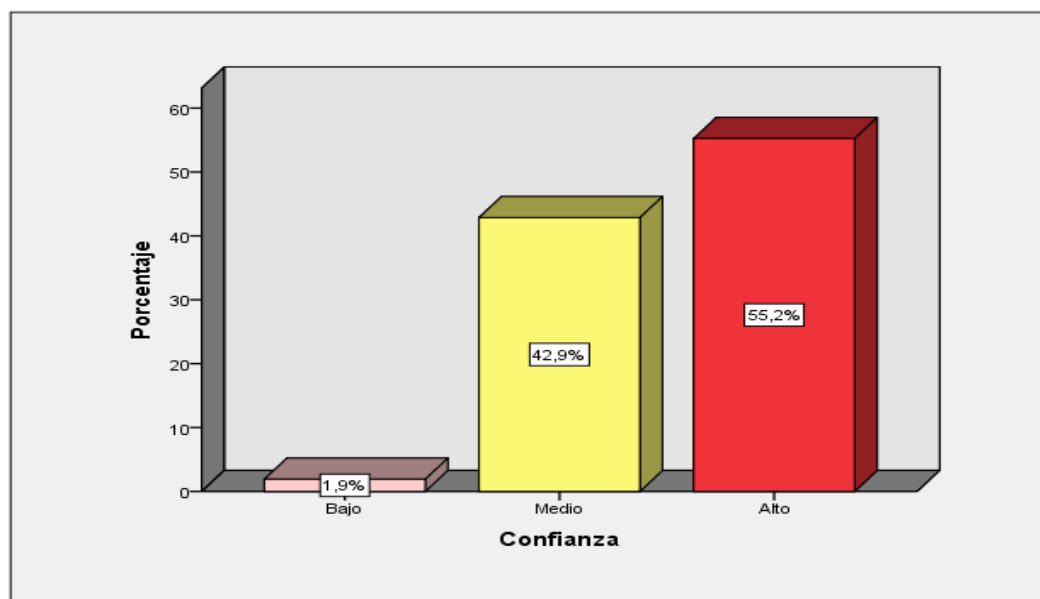
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	8	7,6	7,6	7,6
	Medio	36	34,3	34,3	41,9
	Alto	61	58,1	58,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 6***Nivel de coordinación en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 7 y figura 6, se pudo evidenciar que el nivel de coordinación en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 58.1%, mientras que el 34.3% presenta un nivel medio y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 7.6%. Dichos resultados sustentan que la coordinación se encuentra en un nivel alto. Este resultado demuestra que las actividades en la institución son planificadas y ejecutadas de manera ordenada y que los trabajadores están alineados en sus funciones. No obstante, es importante que la coordinación sea aún más fortalecida para evitar que un sector significativo de trabajadores continúe percibiéndola como regular o baja. Mejorar la coordinación permitirá optimizar tiempos, recursos y lograr mayor eficacia en los procesos institucionales

**Tabla 8***Nivel de confianza en la I.E. NSM*

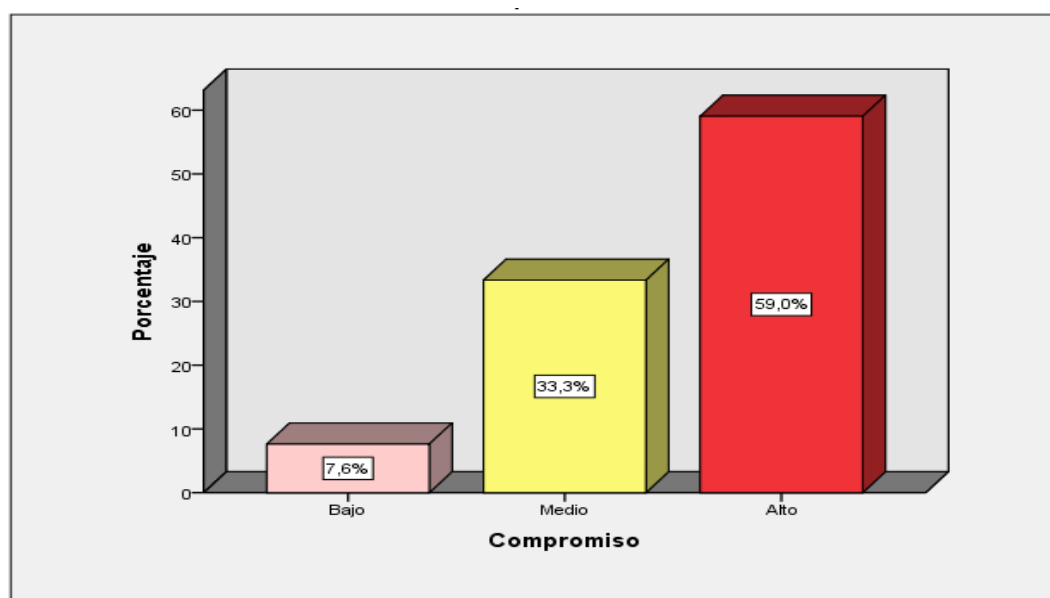
		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	2	1,9	1,9	1,9
	Medio	45	42,9	42,9	44,8
	Alto	58	55,2	55,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 7***Nivel de confianza en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 8 y figura 6, se pudo evidenciar que el nivel de confianza en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 55.2%, mientras que el 42.9% presenta un nivel medio y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 1.9%. Dichos resultados sustentan que la confianza se encuentra en un nivel alto. Este resultado refleja un ambiente laboral saludable, donde las personas pueden expresarse y trabajar con seguridad. Sin embargo, la existencia de un porcentaje considerable en nivel medio sugiere que aún persisten algunas barreras o desconfianza entre ciertos grupos de trabajadores. La confianza es clave para fortalecer la comunicación, el compromiso y el bienestar, por lo que es recomendable seguir trabajando para consolidarla plenamente en todos los niveles.

**Tabla 9***Nivel de compromiso en la I.E. NSM*

		F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	8	7,6	7,6	7,6
	Medio	35	33,3	33,3	41,0
	Alto	62	59,0	59,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

*Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas***Figura 8***Nivel de compromiso en la I.E. NSM**Nota: Información recopilada de las encuestas aplicadas*

**Interpretación:** Según las cifras expuestas en la tabla 9 y figura 8, se pudo evidenciar que el nivel de compromiso en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, es alto correspondiente al 59.0%, mientras que el 33.3% presenta un nivel medio y finalmente en el nivel bajo se encuentran el 7.6%. Dichos resultados sustentan que el compromiso se encuentra en un nivel alto. Este resultado es muy alentador, ya que refleja que la mayor parte de colaboradores están identificados con la entidad y dispuestos a contribuir activamente. Sin embargo, me parece importante considerar que cerca del 40% aún no presenta el nivel de compromiso deseado, lo cual podría afectar el desempeño institucional, es fundamental seguir motivando y valorando el esfuerzo de todos para que el compromiso sea sostenido y compartido por la totalidad del equipo.



## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### Análisis inferencial

Para un adecuado proceso estadístico inferencial, se procedió a desarrollar la prueba de normalidad, que, al contar con la participación de 105 individuos y al ser superior a 50, se procedió con la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación organizacional	,110	105	,003
Trabajo en equipo	,080	105	,095

De acuerdo a las cifras, la variable no sigue una distribución normal ( $p = 0.003$ ), mientras que trabajo en equipo sí ( $p = 0.095$ ). Debido a que al menos una de las variables no presenta normalidad, se eligió emplear el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que es una prueba no paramétrica apropiada para este tipo de datos.

### 4.1.1. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Hi: La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

Ho: La comunicación organizacional no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

**Tabla 11**

*Correlación de la Hg*

			Comunicación organizacional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

*Nota: Datos obtenidos del programa estadístico SPSS*

**Interpretación:** Dado la información se evidencia la existencia de una relación significativa entre las variables (Rho de Spearman = .0.602; nivel de sig menor a 0.05) lo que indica una correlación positiva de nivel moderado,

aceptando la alterna y rechazando la nula. En tal sentido, a mayor nivel de comunicación organizacional por parte de los colaboradores, mayor será el nivel del trabajo en equipo.

#### 4.1.2. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Hi: La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

**Tabla 12**

*Correlación de la He1*

			Comunicación ascendente	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	1,000	,485**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,485**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

*Nota: Datos obtenidos del programa estadístico SPSS*

**Interpretación:** Dado la información se evidencia una correlación significativa positiva débil entre la variable y la dimensión (Rho de Spearman = .485; nivel de sig menor a 0.05), aprobando la alterna y oponiéndose a la nula. En tal sentido, a mayor nivel de comunicación ascendente por parte de los colaboradores, mayor será el nivel del trabajo en equipo.

#### 4.1.3. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Hi: La comunicación descendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

**Tabla 13***Correlación de la He2*

			Comunicación descendente	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	1,000	,583**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,583**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

*Nota: Datos obtenidos del programa estadístico SPSS*

**Interpretación:** Dado la información se evidencia una correlación positiva moderada entre la variable y la dimensión (Rho de Spearman = .583; nivel de sig menor a 0.05), aprobando la alterna y oponiéndose a la nula. En tal sentido, a mayor nivel de comunicación descendente por parte de los colaboradores, mayor será el nivel del trabajo en equipo.

#### 4.1.4. CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Hi: La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

**Tabla 14***Correlación de la He3*

			Comunicación horizontal	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1,000	,527**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,527**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

*Nota: Datos obtenidos del programa estadístico SPSS*

**Interpretación:** Dado la información se evidencia una correlación positiva moderada entre la variable y la dimensión (Rho de Spearman = .527; nivel de sig menor a 0.05). aprobando la alterna y oponiéndose a la nula. En tal sentido, a mayor nivel de comunicación horizontal por parte de los colaboradores, mayor será el nivel del trabajo en equipo.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En relación con el objetivo general, se evidenció una relación significativa entre las variables en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, con un coeficiente de rho de Spearman de 0.602 y un nivel de sig menor a 0.05. Esta relación se respalda con los datos presentados en la tabla 2 y figura 1, donde se observa que el 60% percibe un nivel alto de comunicación organizacional. De igual manera según la tabla 6 y figura 5 el trabajo en equipo también se ubica en un nivel alto (59%). Dichos hallazgos coinciden parcialmente con el estudio de Lindo (2021) quien afirma que el 100% de los participantes considera fundamental la comunicación para alcanzar los objetivos del equipo. En consecuencia, la comunicación organizacional se constituye como un elemento clave para fortalecer las competencias del personal y optimizar los procesos institucionales. En la misma línea, Chiavenato (2011) señala que la comunicación es el procedimiento donde los individuos intercambian conocimientos y emociones, siendo esencial para lograr la coordinación y la cohesión dentro de las organizaciones.

En relación al objetivo específico 1, se evidenció una relación significativa entre la variable y la dimensión con un coeficiente rho de Spearman de 0.485 y un nivel de sig menor a 0.05. Según la tabla 3 y figura 2, el nivel de comunicación ascendente fue medio (47.6%) lo cual refleja que, si bien existe una apertura para que los colaboradores expresen ideas o sugerencias, aún hay margen de mejora en esta dimensión. Dichos hallazgos contrastan con lo planteado por Rodríguez y Delfín (2022) quienes concluyeron que no existe relación significativa entre las variables (sig. bilateral = 0.891 > 0.01; Rho = 0.020). No obstante, Escalera (2012) sostiene que la comunicación ascendente permite a los colaboradores expresar opiniones, quejas o propuestas, lo cual favorece la cooperación y reduce tensiones laborales.

En relación al objetivo específico 2, los resultados revelan una relación significativa entre la variable y la dimensión, con un coeficiente rho de Spearman de 0.583 y un nivel de sig menor a 0.05. Tal como se observa en

la tabla 4 y figura 3, el 49.5% de los encuestados percibe un nivel medio de comunicación descendente, lo que señala que los mensajes de los niveles superiores son transmitidos con cierta claridad, aunque no siempre de manera óptima. Estos hallazgos coinciden con los de León y Estrada (2022) quienes señalaron que el 42.4% calificaron la comunicación organizacional como regular. Sin embargo, identificaron una relación positiva significativa entre las variables ( $\text{sig.} = 0.000$ ;  $\text{Rho} = 0.664$ ), lo cual coincide con los efectos que puede tener la comunicación descendente en la dinámica de los equipos. En este sentido, Escalera (2012) señala que este tipo de comunicación busca transmitir instrucciones claras y específicas, lo cual facilita la ejecución de tareas y el logro de objetivos.

En relación al objetivo específico 3, se determinó una relación significativa entre la variable y la dimensión, con un coeficiente rho de Spearman de 0.583 y un nivel de sig menor a 0.05. De acuerdo con la tabla 5 y figura 4, el 52% perciben un nivel alto de comunicación horizontal, lo cual refiere a una interacción fluida entre colegas dentro de la institución. Estos resultados discrepan parcialmente con lo señalado por Aponte (2023) quien reportó que el 46,6% de los docentes percibían la comunicación organizacional como deficiente. No obstante, su estudio también evidenció una relación positiva muy alta entre dicha variable y la satisfacción laboral ( $\text{sig.} = 0.000$ ;  $\text{Rho} = 0.971$ ), lo que reafirma la relevancia de fortalecer la comunicación interna. Según Escalera (2012) se refiere a la interacción entre empleados de igual rango y entre compañeros de trabajo. Adoptar métodos colaborativos, como círculos de calidad o equipos de solución de problemas, o innovadoras formas de organización laboral, donde los grupos, en lugar de los individuos, se erigen como la columna vertebral de la estructura laboral.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados evidenciaron que las variables se relacionan significativamente en la institución educativa, cuyo Rho de Spearman = 0.602 y un nivel de sig  $p < 0.05$ , este valor representa una relación positiva moderada. En consecuencia, un mayor nivel de comunicación organizacional, aumenta el nivel del trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes.
2. Se determinó una correlación positiva débil entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la institución educativa (Rho de Spearman = 0.485; nivel de sig  $p < 0.05$ ). En consecuencia, un mayor nivel de comunicación ascendente, aumenta el nivel del trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes.
3. Se determinó una correlación positiva moderada entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la institución educativa (Rho de Spearman = 0.583; nivel de sig  $p < 0.05$ ). En consecuencia, un mayor nivel de comunicación descendente, aumenta el nivel del trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes.
4. Finalmente, se determinó una correlación positiva moderada entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la institución educativa (Rho de Spearman = 0.527; nivel de sig  $p < 0.05$ ). En consecuencia, un mayor nivel de comunicación horizontal, aumenta el nivel del trabajo en equipo en la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes.

## RECOMENDACIONES

1. En función de los hallazgos obtenidos, se sugiere a la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes implementar reuniones semanales entre el personal docente y administrativo, con el fin de coordinar funciones, resolver inquietudes y compartir información institucional relevante. Esta estrategia contribuiría a fortalecer la comunicación interna y promover un trabajo colaborativo eficiente en todos los niveles de la organización.
2. Asimismo, se plantea a la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes, la necesidad de establecer canales formales de comunicación ascendente, a través de los cuales el personal docente y administrativo pueda expresar de manera sistemática sus opiniones, propuestas y requerimientos. Entre las alternativas viables se encuentran la implementación de un buzón de sugerencias (físico o digital) y la organización de reuniones mensuales de retroalimentación directa con la dirección institucional.
3. De igual manera, se recomienda a la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes garantizar una comunicación clara, oportuna y sistemática respecto a las decisiones, actividades y metas organizacionales. Para ello, se recomienda el uso de medios oficiales, tales como comunicados institucionales, plataformas digitales institucionalizadas y reuniones informativas programadas regularmente. Esta práctica contribuirá a reducir los malentendidos y fortalecer la coordinación en las labores diarias.
4. Finalmente, se sugiere a la I.E. Nuestra Señora de las Mercedes fomentar espacios de colaboración horizontal mediante actividades conjuntas entre docentes y personal administrativo, tales como comités organizativos, talleres de integración institucional y equipos de trabajo interdisciplinarios. Estas acciones permitirán fortalecer la cohesión, el respeto mutuo y la confianza entre los distintos miembros de la comunidad educativa, favoreciendo un clima organizacional positivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Peruana de Noticias. (2021). *La importancia de la comunicación organizacional en las empresas*. Editorial: Andina.
- Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional* (3ra ed.). Editorial Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Aponte, L. (2023) *Comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Integrada N° 32603 de Tomayrica, Pachitea 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio institucional <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/fb1d0e7e-ba45-413f-ac36-5ec0196e9c0a>
- Arredondo, F., Garza, J., Vásquez, J. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios gerenciales*, 30(133), 408–418. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232014000400010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000400010)
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Editorial Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. (1era ed.). Enfoques consulting EIRL [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Ariza, A. (2021). *Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa*. Kusca.
- Balcázar, M., Mendoza, P., González, T., Gómez, H., Díaz, L., Cruz, A. y Gómez, R. (2018). *Trabajo en equipo*.
- Banks, G., Woznyj, H. y Mansfield, C. (2021). *Where is behavior in organizational behavior. A call for a revolution in leadership research and beyond*.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2015). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Prentice Hall. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Bernal\\_C.Sierra](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Bernal_C.Sierra)



\_H\_2008\_El\_Proceso\_Administrativo\_para\_las\_organizaciones\_del\_s  
iglo\_XXI\_CAP3.pdf

- Carnero, D. (2021). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral en la subgerencia de seguridad ciudadana en la municipalidad de Tingo María 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional <https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3173/Carnero%20Diaz%2c%20Delfi%20Isabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. Decimotercera reimpresión ed. Lima, Perú: Printed in Perú.
- Castañeda, B. (2019). *Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio institucional <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3724/CASTA%2c%20GIRON%20BERTHA%20DEL%20ROSARIO%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011) *Introducción a la teoría general de la administración* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). McGraw-Hill
- Concepción, N. (2021). *Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá* [Tesis de maestría, Universidad Especializada de las Américas]. Repositorio institucional <https://repositorio2.udelas.ac.pa/server/api/core/bitstreams/24aceaf7-3ef4-40d8-b213-d15a00073ddb/content>
- Córdova, M. (2022). *La comunicación organizacional y su incidencia en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la red de salud Huánuco–2021* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional <https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3444/C%2c%20Cordova%20Verde%2c%20Mar%2c%20del%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Da Silva, D. (2021). *Reconocimiento laboral: el poder de los empleados felices*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/>
- De la Casa, J. (2023). *La importancia de desarrollar la capacidad de adaptación al cambio* <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-desarrollar-capacidad-adaptaci%C3%B3n-al-de-la-casa-1f>
- De la Fuente, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa* (1ra ed.). Editorial Elearning, SL.
- Duran, S. y Crissien, J. y Virviescas, J. y García, J. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*. Espacios Vol. 38.
- Escalera, G. (2012). *Comportamiento organizativo y recursos humanos*. España: Ediciones académicas
- Espinoza, R. (2023). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123984/Espinoza\\_CRC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123984/Espinoza_CRC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gamboa, E. (2023). *Trabajo en equipo y comunicación interna en un municipio provincial de Ayacucho, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa\\_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, M. (2024). *Trabajo en equipo: Una habilidad para lograr resultados*. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/libros/article/download/4541/4806>
- González, A., Leal, L., Martínez, D. y Morales, D. (2023). *Herramientas para la gestión por procesos*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- González, R. y Melo, T. (2019). *Analyzing dynamic capability in teamwork*. *Journal of Knowledge Management*. Revista de Gestión del Conocimiento, 23(6), 1196-1217.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-08-2018-0478/full/html>

- Hernández, G. y Martínez, Á. y Iménez, R. y Jiménez, F. (2019). *Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática*. Tecnológicas, 22,63-81.  
<https://www.redalyc.org/journal/3442/344262226007/>
- Huerta, J., y Rodríguez, G. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Pretince Hall.  
<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w23309w/desarrollodehabilidadespdf.pdf>
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (4ta ed.). McGraw-Hill.
- León, Y., & Estrada, T. (2022). *Comunicación organizacional y compromiso laboral del personal de la unidad de gestión educativa local de Mariscal Luzuriaga* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10001/Le%3%b3n%20Estrada%2c%20Yessenia%20%26%20Estrada%20Huerta%2c%20Tito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lindo, R. (2021). *La comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización* [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/aee677d7-dc8a-418e-bcc5-5d4bb9b7245a/content>
- López, R. (2023). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el proyecto mejoramiento y conservación del corredor vial Carumas - Arequipa Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio institucional  
<https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/34f32daa-eb88-48ba-87c2-4df1860a5806/content>
- MacNeil, C. (2025). *Los colaboradores individuales también pueden ser líderes*. <https://asana.com/es/resources/individual-contributor>

- MacNeil, C. (2025). *Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo* <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>
- Mañas, G. P. y Mas, O. y Torrelles, C. (2016). *La evaluación de la competencia trabajo en equipo de los estudiantes universitarios*. Revista d'Innovació Docent Universitària, (8), 86-97. [https://www.researchgate.net/publication/292320512\\_La\\_evaluacion\\_de\\_la\\_competencia\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_de\\_los\\_estudiantes\\_universitarios](https://www.researchgate.net/publication/292320512_La_evaluacion_de_la_competencia_trabajo_en_equipo_de_los_estudiantes_universitarios)
- Martins, J. (2025). *Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos*. <https://asana.com/es/resources/active-listening>
- Martins, J. (2025). *La mejor estrategia para resolución de conflictos que deberías usar*. <https://asana.com/es/resources/conflict-resolution-strategies>
- Meunier, K. (2024). *Cómo lograr claridad de roles: definir roles y responsabilidades*. <https://theorgchart.com/role-clarity/#>
- Mineduc. (2015). *Trabajar en equipo: Una estrategia para la organización del trabajo en equipos directivos*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA4\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA4_final.pdf)
- Montero, C. (2018). *Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social: Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual*. Economía y Desarrollo. 161(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100003)
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (4ta ed.). Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Panorama Laboral 2019 América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2019-america-latina-y-el-caribe>
- Palomo, M. (2014). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. (8va ed.). ESIC

- Premoli, D. (2020). *El impacto del reconocimiento laboral en el compromiso de tus empleados*. Happyforce  
<https://myhappyforce.com/es/2020/11/30/reconocimiento-laboral-compromiso/>
- Reza, J. (2007). *Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial*. Revista Administrate Hoy.114(1)
- Robles, M. (2020). *Ups and Downs and Ins and Outs of Organizational Communication*. Business Communication Research and Practice.
- Rodríguez, E. y Delfín, Y. (2022) *Relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en trabajadores de una institución pública*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 15(29), 83-101.  
<https://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv15n29/art04.pdf>
- Sanina, A. (2017). *La eficacia de los canales de comunicación en la comunicación*.
- Sein, M., Fidalgo, Á. y García, F. (2017). Trabajo en equipo y Flip Teaching para mejorar el aprendizaje activo del alumnado. *Innovación y Competitividad*.
- Solleiro, J. & Castañon, R. (2016). *Gestión tecnológica: conceptos y prácticas*.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25066w/M1ATI114\\_U3\\_gestion\\_tecnologica.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25066w/M1ATI114_U3_gestion_tecnologica.pdf)
- Tullo, F. J. (2019). *Teamwork and Organizational Factors*. Crew Resource Management.
- Valenzuela, J. (2024). *Oportunidad en la entrega de información para una toma de decisiones ágil y acertada*. Transtecnia.
- Viles, E., Zárraga, M. y Jaca, C. (2013). *Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes*. OmniaScience, 9(1), 281-304.  
<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/13282>
- Walters, K. (2019). *El puente entre la comunicación interna y externas*.  
<https://intranetconnections.com/blog/internal-external-communication/>
- Whelan, C. (2022). *Revisión de introducción a los estudios de comunicación*.

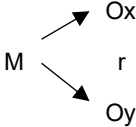
## **CÓMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Rettis Celestino, M. (2025). *Comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional UDH.  
url: <http://...>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b> ¿De qué manera se relaciona la comunicación organizacional y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?	<b>Problema general</b> Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	<b>Hipótesis General</b> La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	<b>Variable independiente:</b> Comunicación organizacional  <b>Dimensiones</b> - Comunicación ascendente - Comunicación descendente - Comunicación horizontal	<b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Alcance:</b> Correlacional  <b>Diseño:</b> 
<b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación de la comunicación ascendente y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?	<b>Problemas específicos</b> Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	<b>Hipótesis Específicas</b> La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	<b>Variable dependiente:</b> Trabajo en equipo  <b>Dimensiones</b> - Coordinación - Confianza - Compromiso	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
¿Cuál es la relación de la comunicación descendente y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?	Identificar la relación entre la comunicación descendente y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	La comunicación descendente se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.		
¿Cuál es la relación de la comunicación horizontal y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025?	Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.	La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.		





## ANEXO 2



### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El presente instrumento forma parte de una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo de equipo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Mercedes, 2025.

**Instrucciones:** En el presente cuestionario se pide que responda en forma objetiva y veraz a los ítems que se detalla a continuación marcando con un (X)

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

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL										
Nº	ITEMS					VALORES				
Comunicación ascendente						1	2	3	4	5
1	¿Con qué frecuencia los empleados proporcionan comentarios a la dirección?									
2	¿Se sienten los empleados cómodos compartiendo ideas y sugerencias con sus superiores?									
3	¿Existen canales formales e informales para que los empleados se comuniquen con la dirección (ej. buzones de sugerencias, reuniones, etc.)?									
Comunicación descendente						1	2	3	4	5
4	¿Son claros y comprensibles los mensajes transmitidos por la dirección a los empleados?									
5	¿Es consistente la información proporcionada por diferentes fuentes dentro de la organización?									
6	¿Se proporciona la información a los empleados de manera oportuna?									
Comunicación horizontal						1	2	3	4	5
7	¿Colaboran eficazmente los diferentes departamentos y equipos dentro de la organización?									
8	¿Se comparte información de manera fluida y eficiente entre los empleados del mismo nivel jerárquico?									
9	¿Se resuelven los conflictos de manera efectiva entre los empleados?									
TRABAJO EN EQUIPO										
Coordinación						1	2	3	4	5
10	¿Se asignan roles y responsabilidades claras dentro del equipo para evitar duplicidades y conflictos?									
11	¿El equipo es flexible y se adapta a los cambios y necesidades del proyecto educativo?									
12	¿Se utilizan herramientas de gestión de proyectos para coordinar tareas y hacer seguimiento de los objetivos educativos?									
Confianza						1	2	3	4	5
13	¿Se crea un ambiente en el equipo donde todos los miembros se sientan valorados y escuchados?									
14	¿El equipo es transparente en la toma de decisiones, de manera que todos comprendan la dirección y los objetivos de los proyectos?									
15	¿Se reconocen y celebran los logros individuales y colectivos dentro del equipo?									
Compromiso										
16	¿Se involucra a todos los miembros en la creación de metas comunes para aumentar su sentido de pertenencia y responsabilidad?									
17	¿Se reconoce y recompensa el esfuerzo y el compromiso con los objetivos del equipo?									
18	¿Cada miembro entiende la importancia de su contribución al éxito colectivo del equipo?									

## ANEXO 3

### AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



"AÑO DE LA RECUPERACION Y CONSOLIDACION DE LA ECONOMIA PERUANA"

#### CARTA DE AUTORIZACION

Por el presente documento, yo, HILDEGARDO YONEL VARA INOCENTE (NOMBRE DEL DIRECTOR), identificado con N° de DNI 22409664, en mi calidad de Director de la IEE "Nuestra Señora de las Mercedes", autorizo al bachiller **RETTIS CELESTINO MELISSA MISHHELL**, en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco, a utilizar el nombre de la institución y el desarrollo de su Tesis en nuestras instalaciones.

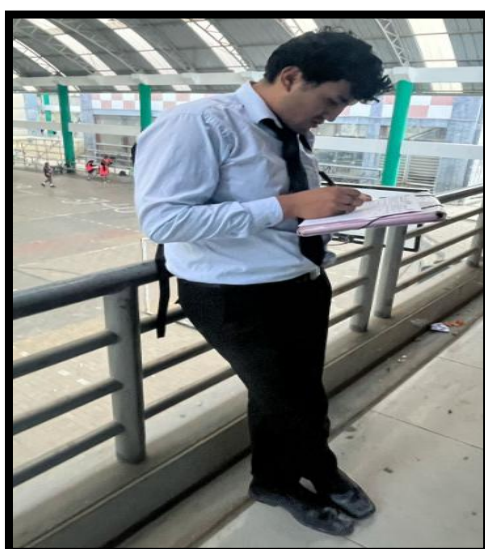
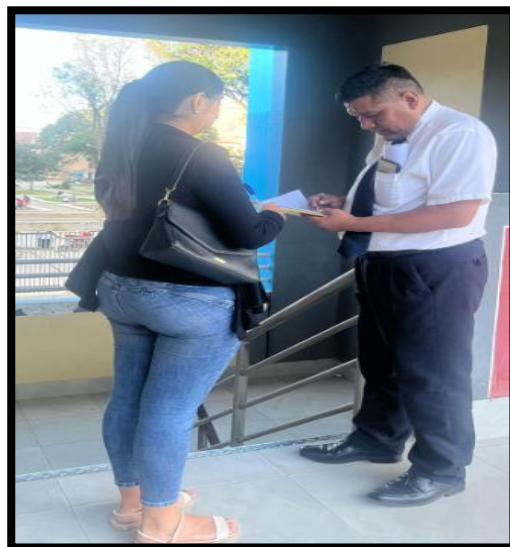
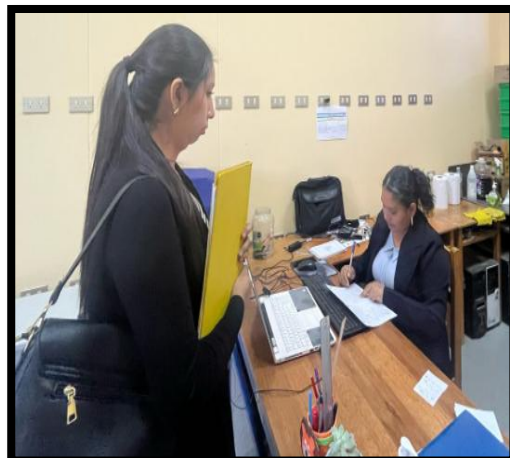
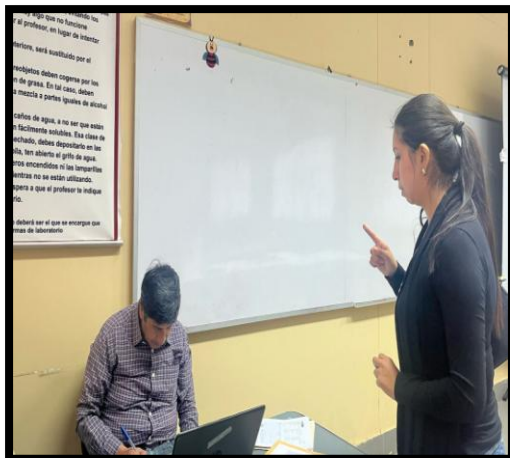
Huánuco, 29 de enero del 2025.

A blue circular official stamp of the 'GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO' and 'DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO'. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink. Below the signature, the name 'Hildegardo Yonel Vara Inocente' and the title 'DIRECTOR' are printed.

NOMBRE: DR. HILDEGARDO YONEL VARA INOCENTE  
DNI: 22409664

## ANEXO 4

### EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



## ANEXO 5

### BASE DE DATOS

Detalle de comunicación organizacional y trabajo en equipos [Conjunto de datos] - IBM Statistics Editor de datos

Archivos

Editar

Ver

Datos

Transformar

Guardar

Guardando directo

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

1 V2D3

12.00

VAR000001

VAR000002

VAR000003

VAR000004

VAR000005

VAR000006

VAR000007

VAR000008

VAR000009

VAR000010

VAR000011

VAR000012

VAR000013

VAR000014

VAR000015

VAR000016

VAR000017

VAR000018

VAR000019

VAR000020

VAR000021

VAR000022

VAR000023

VAR000024

VAR000025

VAR000026

VAR000027

VAR000028

VAR000029

VAR000030

VAR000031

VAR000032

VAR000033

VAR000034

VAR000035

VAR000036

VAR000037

VAR000038

VAR000039

VAR000040

VAR000041

VAR000042

VAR000043

VAR000044

VAR000045

VAR000046

VAR000047

VAR000048

VAR000049

VAR000050

VAR000051

VAR000052

VAR000053

VAR000054

VAR000055

VAR000056

VAR000057

VAR000058

VAR000059

VAR000060

VAR000061

VAR000062

VAR000063

VAR000064

VAR000065

VAR000066

VAR000067

VAR000068

VAR000069

VAR000070

VAR000071

VAR000072

VAR000073

VAR000074

VAR000075

VAR000076

VAR000077

VAR000078

VAR000079

VAR000080

VAR000081

VAR000082

VAR000083

VAR000084

VAR000085

VAR000086

VAR000087

VAR000088

VAR000089

VAR000090

VAR000091

VAR000092

VAR000093

VAR000094

VAR000095

VAR000096

VAR000097

VAR000098

VAR000099

VAR000100

VAR000101

VAR000102

VAR000103

VAR000104

VAR000105

VAR000106

VAR000107

VAR000108

VAR000109

VAR000110

VAR000111

VAR000112

VAR000113

VAR000114

VAR000115

VAR000116

VAR000117

VAR000118

VAR000119

VAR000120

VAR000121

VAR000122

VAR000123

VAR000124

VAR000125

VAR000126

VAR000127

VAR000128

VAR000129

VAR000130

VAR000131

VAR000132

VAR000133

VAR000134

VAR000135

VAR000136

VAR000137

VAR000138

VAR000139

VAR000140

VAR000141

VAR000142

VAR000143

VAR000144

VAR000145

VAR000146

VAR000147

VAR000148

VAR000149

VAR000150

VAR000151

VAR000152

VAR000153

VAR000154

VAR000155

VAR000156

VAR000157

VAR000158

VAR000159

VAR000160

VAR000161

VAR000162

VAR000163

VAR000164

VAR000165

VAR000166

VAR000167

VAR000168

VAR000169

VAR000170

VAR000171

VAR000172

VAR000173

VAR000174

VAR000175

VAR000176

VAR000177

VAR000178

VAR000179

VAR000180

VAR000181

VAR000182

VAR000183

VAR000184

VAR000185

VAR000186

VAR000187

VAR000188

VAR000189

VAR000190

VAR000191

VAR000192

VAR000193

VAR000194

VAR000195

VAR000196

VAR000197

VAR000198

VAR000199

VAR000200

VAR000201

VAR000202

VAR000203

VAR000204

VAR000205

VAR000206

VAR000207

VAR000208

VAR000209

VAR000210

VAR000211

VAR000212

VAR000213

VAR000214

VAR000215

VAR000216

VAR000217

VAR000218

VAR000219

VAR000220

VAR000221

VAR000222

VAR000223

VAR000224

VAR000225

VAR000226

VAR000227

VAR000228

VAR000229

VAR000230

VAR000231

VAR000232

VAR000233

VAR000234

VAR000235

VAR000236

VAR000237

VAR000238

VAR000239

VAR000240

VAR000241

VAR000242

VAR000243

VAR000244

VAR000245

VAR000246

VAR000247

VAR000248

VAR000249

VAR000250

VAR000251

VAR000252

VAR000253

VAR000254

VAR000255

VAR000256

VAR000257

VAR000258

VAR000259

VAR000260

VAR000261

VAR000262

VAR000263

VAR000264

VAR000265

VAR000266

VAR000267

VAR000268

VAR000269

VAR000270

VAR000271

VAR000272

VAR000273

VAR000274

VAR000275

VAR000276

VAR000277

VAR000278

VAR000279

VAR000280

VAR000281

VAR000282

VAR000283

VAR000284

VAR000285

VAR000286

VAR000287

VAR000288

VAR000289

VAR000290

VAR000291

VAR000292

VAR000293

VAR000294

VAR000295

VAR000296

VAR000297

VAR000298

VAR000299

VAR000300

VAR000301

VAR000302

VAR000303

VAR000304

VAR000305

VAR000306

VAR000307

VAR000308

VAR000309

VAR000310

VAR000311

VAR000312

VAR000313

VAR000314

VAR000315

VAR000316

VAR000317

VAR000318

VAR000319

VAR000320

VAR000321

VAR000322

VAR000323

VAR000324

VAR000325

VAR000326

VAR000327

VAR000328

VAR000329

VAR000330

VAR000331

VAR000332

VAR000333

VAR000334

VAR000335

VAR000336

VAR000337

VAR000338

VAR000339

VAR000340

VAR000341

VAR000342

VAR000343

VAR000344

VAR000345

VAR000346

VAR000347

VAR000348

VAR000349

VAR000350

VAR000351

VAR000352

VAR000353

VAR000354

VAR000355

VAR000356

VAR000357

VAR000358

VAR000359

VAR000360

VAR000361

VAR000362

VAR000363

VAR000364

VAR000365

VAR000366

VAR000367

VAR000368

VAR000369

VAR000370

VAR000371

VAR000372

VAR000373

VAR000374

VAR000375

VAR000376

VAR000377

VAR000378

VAR000379

VAR000380

VAR000381

VAR000382

VAR000383

VAR000384

VAR000385

VAR000386

VAR000387

VAR000388

VAR000389

VAR000390

VAR000391

VAR000392

VAR000393

VAR000394

VAR000395

VAR000396

VAR000397

VAR000398

VAR000399

VAR000400

VAR000401

VAR000402

VAR000403

VAR000404

VAR000405

VAR000406

VAR000407

VAR000408

VAR000409

VAR000410

VAR000411

VAR000412

VAR000413

VAR000414

VAR000415

VAR000416

VAR000417

VAR000418

VAR000419

VAR000420

VAR000421

VAR000422

VAR000423

VAR000424

VAR000425

VAR000426

VAR000427

VAR000428

VAR000429

VAR000430

VAR000431

VAR000432

VAR000433

VAR000434

VAR000435

VAR000436

VAR000437

VAR000438

VAR000439

VAR000440

VAR000441

VAR000442

VAR000443

VAR000444

VAR000445

VAR000446

VAR000447

VAR000448

VAR000449

VAR000450

VAR000451

VAR000452

VAR000453

VAR000454

VAR000455

VAR000456

VAR000457

VAR000458

VAR000459

VAR000460

VAR000461

VAR000462

VAR000463

VAR000464

VAR000465

VAR000466

VAR000467

VAR000468

VAR000469

VAR000470

VAR000471

VAR000472

VAR000473

VAR000474

VAR000475

VAR000476

VAR000477

VAR000478

VAR000479

VAR000480

VAR000481

VAR000482

VAR000483

VAR000484

VAR000485

VAR000486

VAR000487

VAR000488

VAR000489

VAR000490

VAR000491

VAR000492

VAR000493

VAR000494

VAR000495

VAR000496

VAR000497

VAR000498

VAR000499

VAR000500

VAR000501

VAR000502

VAR000503

VAR000504

VAR000505

VAR000506

VAR000507

VAR000508

VAR000509

VAR000510

VAR000511

VAR000512

VAR000513

VAR000514

VAR000515

VAR000516

VAR000517

VAR000518

VAR000519

VAR000520

VAR000521

VAR000522

VAR000523

VAR000524

VAR000525

VAR000526

VAR000527

VAR000528

VAR000529

VAR000530

VAR000531

VAR000532

VAR000533

VAR000534

VAR000535

VAR000536

VAR000537

VAR000538

VAR000539

VAR000540

VAR000541

VAR000542

VAR000543

VAR000544

VAR000545

VAR000546

VAR000547

VAR000548

VAR000549

VAR000550

VAR000551

VAR000552

VAR000553

VAR000554

VAR000555

VAR000556

VAR000557

VAR000558

VAR000559

VAR000560

VAR000561

VAR000562

VAR000563

VAR000564

VAR000565

VAR000566

VAR000567

VAR000568

VAR000569

VAR000570

VAR000571

VAR000572

VAR000573

VAR000574

VAR000575

VAR000576

VAR000577

VAR000578

VAR000579

VAR000580

VAR000581

VAR000582

VAR000583

VAR000584

VAR000585

VAR000586

VAR000587

VAR000588

VAR000589

VAR000590

VAR000591

VAR000592

VAR000593

VAR000594

VAR000595

VAR000596

VAR000597

VAR000598

VAR000599

VAR000600

VAR000601

VAR000602

VAR000603

VAR000604

VAR000605

VAR000606

VAR000607

VAR000608

VAR000609

VAR000610

VAR000611

VAR000612

VAR000613

VAR000614

VAR000615

VAR000616

VAR000617

VAR000618

VAR000619

VAR000620

VAR000621

VAR000622

VAR000623

VAR000624

VAR000625

VAR000626

VAR000627

VAR000628

VAR000629

VAR000630

VAR000631

VAR000632

VAR000633

VAR000634

VAR000635

VAR000636

VAR000637

VAR000638

VAR000639

VAR000640

VAR000641

VAR000642

VAR000643

VAR000644

VAR000645

VAR000646

VAR000647

VAR000648

VAR000649

VAR000650

VAR000651

VAR000652

VAR000653

VAR000654

VAR000655

VAR000656

VAR000657

VAR000658

VAR000659

VAR000660

VAR000661

VAR000662

VAR000663

VAR000664

VAR000665

VAR000666

VAR000667

VAR000668

VAR000669

VAR000670

VAR000671

VAR000672

VAR000673

VAR000674

VAR000675

VAR000676

VAR000677

VAR000678

VAR000679

VAR000680

VAR000681

VAR000682

VAR000683

VAR000684

VAR000685

VAR000686

VAR000687

VAR000688

VAR000689

VAR000690

VAR000691

VAR000692

VAR000693

VAR000694

VAR000695

VAR000696

VAR000697

VAR000698

VAR000699

VAR000700

VAR000701

VAR000702

VAR000703

VAR000704

VAR000705

VAR000706

VAR000707

VAR000708

VAR000709

VAR000710

VAR000711

VAR000712

VAR000713

VAR000714

VAR000715

VAR000716

VAR000717

VAR000718

VAR000719

VAR000720

VAR000721

VAR000722

VAR000723

VAR000724

VAR000725

VAR000726

VAR000727

VAR000728

VAR000729

VAR000730

VAR000731

VAR000732

VAR000733

VAR000734

VAR000735

VAR000736

VAR000737

VAR000738

VAR000739

VAR000740

VAR000741

VAR000742

VAR000743

VAR000744

VAR000745

VAR000746

VAR000747

VAR000748

VAR000749

VAR000750

VAR000751

VAR000752

VAR000753

VAR000754

VAR000755

VAR000756

VAR000757

VAR000758

VAR000759

VAR000760

VAR000761

VAR000762

VAR000763

VAR000764

VAR000765

VAR000766

VAR000767

VAR000768

VAR000769

VAR000770

VAR000771

VAR000772

VAR000773

VAR000774

VAR000775

VAR000776

VAR000777

VAR000778

VAR000779

VAR000780

VAR000781

VAR000782

VAR000783

VAR000784

VAR000785

VAR000786

VAR000787

VAR000788

VAR000789

VAR000790

VAR000791

VAR000792

VAR000793

VAR000794

VAR000795

VAR000796

VAR000797

VAR000798

VAR000799

VAR000800

VAR000801

VAR000802

VAR000803

VAR000804

VAR000805

VAR000806

VAR000807

VAR000808

VAR000809

VAR000810

VAR000811

VAR000812

VAR000813

VAR000814

VAR000815

VAR000816

VAR000817

VAR000818

VAR000819

VAR000820

VAR000821

VAR000822

VAR000823

VAR000824

VAR000825

VAR000826

VAR000827

VAR000828

VAR000829

VAR000830

VAR000831

VAR000832

VAR000833

VAR000834

VAR000835

VAR000836

VAR000837

VAR000838

VAR000839

VAR000840

VAR000841

VAR000842

VAR000843

VAR000844

VAR000845

VAR000846

VAR000847

VAR000848

VAR000849

VAR000850

VAR000851

VAR000852

VAR000853

VAR000854

VAR000855

VAR000856

VAR000857

VAR000858

VAR000859

VAR000860

VAR000861

VAR000862

VAR000863

VAR000864

VAR000865

VAR000866

VAR000867

VAR000868

VAR000869

VAR000870

VAR000871

VAR000872

VAR000873

VAR000874

VAR000875

VAR000876

VAR000877

VAR000878

VAR000879

VAR000880

VAR000881

VAR000882

VAR000883

VAR000884

VAR000885

VAR000886

VAR000887

VAR000888

VAR000889

VAR000890

VAR000891

VAR000892

VAR000893

VAR000894

VAR000895

VAR000896

VAR000897

VAR000898

VAR000899

VAR000900

VAR000901

VAR000902

VAR000903

VAR000904

VAR000905

VAR000906

VAR000907

VAR000908

VAR000909

VAR000910

VAR000911

VAR000912

VAR000913

VAR000914

VAR000915

VAR000916

VAR000917

VAR000918

VAR000919

VAR000920

VAR000921

VAR000922

VAR000923

VAR000924

VAR000925

VAR000926

VAR000927

VAR000928

VAR000929

VAR000930

VAR000931

VAR000932

VAR000933

VAR000934

VAR000935

VAR000936

VAR000937

VAR0009

[illegible]

Datos comunicación organizacional y trabajo en equipo (Cargando Datos)... IBM Statistics Editor de datos											
Archivo Editar Ver Datos Transferir Analizar Guardar directo Gráficos Utilidades Aplicaciones Ventana Ayuda											
	Nombre	Tipo	Archivos	Decimales	Etiquetas	Valores	Pérdidas	Columnas	Almacén	Metista	Ref
1	VAR00001	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
2	VAR00002	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
3	VAR00003	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
4	VAR00004	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
5	VAR00005	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
6	VAR00006	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
7	VAR00007	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
8	VAR00008	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
9	VAR00009	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
10	VAR00010	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
11	VAR00011	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
12	VAR00012	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
13	VAR00013	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
14	VAR00014	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
15	VAR00015	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
16	VAR00016	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
17	VAR00017	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
18	VAR00018	Número	8	2	(1,00 Num...	Ninguno	8	Directa	Nominal	Entrada	
19	V1	Número	8	2	Comunicación	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
20	V1D1	Número	8	2	Comunicación	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
21	V1D2	Número	8	2	Comunicación	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
22	V1D3	Número	8	2	Comunicación	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
23	V2	Número	8	2	Trabajo en equipo	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
24	V2D1	Número	8	2	Ninguno	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
25	V2D2	Número	8	2	Ninguno	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
26	V2D3	Número	8	2	Ninguno	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada	
27	V1a	Número	5	0	Comunicación	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
28	V1D1a	Número	5	0	Comunicación	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
29	V1D2a	Número	5	0	Comunicación	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
30	V1D3a	Número	5	0	Comunicación	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
31	V2a	Número	5	0	Trabajo en equi...	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
32	V2D1a	Número	5	0	Comunicación	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
33	V2D2a	Número	5	0	Confianza	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
34	V2D3a	Número	5	0	Compromiso	(1, Baj...	Ninguno	10	Directa	Ordinal	Entrada
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											
54											
55											
56											
57											
58											
59											
60											
61											
62											
63											
64											
65											
66											
67											
68											
69											
70											
71											
72											
73											
74											
75											
76											
77											
78											
79											
80											
81											
82											
83											
84											
85											
86											
87											
88											
89											
90											
91											
92											
93											
94											
95											
96											
97											
98											
99											
100											
101											
102											
103											
104											
105											
106											
107											
108											
109											
110											
111											
112											
113											
114											
115											
116											
117											
118											
119											
120											
121											
122											
123											
124											
125											
126											
127											
128											
129											
130											
131											
132											
133											
134											
135											
136											
137											
138											
139											
140											
141											
142											
143											
144											
145											
146											
147											
148											
149											
150											
151											
152											
153											
154											
155											
156											
157											
158											
159											
160											
161											
162											
163											
164											
165											
166											
167											
168											
169											
170											
171											
172											
173											
174											
175											
176											
177											
178											
179											
180											
181											
182											
183											
184											
185											
186											
187											
188											
189											
190											
191											
192											
193											
194											
195											
196											
197											