

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA PROFESIONAL EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**
**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PROFESSIONAL COEXISTENCE
AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

Autores: ¹Ruth Anahí Santillán Jiménez, ²Estéfany Elizabeth Tintín Durán, ³Joel Ángel Villavicencio Erazo y ⁴Steven Arturo Torres Burgos.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6712-7150>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8165-382X>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7851-4565>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9299-3254>

¹E-mail de contacto: rsantillanj@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: etintind@unemi.edu.ec

³E-mail de contacto: jvillavicencioe@unemi.edu.ec

⁴E-mail de contacto: storresb5@unemi.edu.ec

Afiliación: ^{1*2*3*4*}Universidad Estatal de Milagro (Ecuador)

Artículo recibido: 19 de Agosto del 2026.

Artículo revisado: 21 de Agosto del 2026.

Artículo aprobado: 21 de Agosto del 2026.

¹Licenciada en Pedagogía de la Lengua y Literatura, graduada de la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador). Maestrante de la Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

²Licenciada en Ciencias de la Educación con mención en Educación Especial, graduada de la Universidad del Azuay, (Ecuador). Maestrante de la maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos por la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

³Licenciado en Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros con mención Inglés, graduado en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Actualmente cursando la Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos por la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

⁴Licenciado en Cultura Física, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magister en Pedagogía de la Cultura Física mención Educación Física Inclusiva. Doctor en educación física por CECEIX, (México).

Resumen

La comunicación organizacional constituye un componente fundamental de la gestión educativa, debido a su influencia en los procesos de interacción, coordinación, participación y construcción de relaciones profesionales dentro de las instituciones. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria. Se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal. Para la recolección de información se estructuró un cuestionario de 36 ítems con escala Likert de cinco alternativas, integrado por 20 reactivos destinados a evaluar la comunicación organizacional y 16 orientados a la convivencia profesional. El instrumento contempló procesos de validación mediante juicio de expertos y análisis de consistencia interna. Los

resultados mostraron un predominio del nivel medio de comunicación organizacional (52,7 %), destacándose la comunicación horizontal como la dimensión mejor valorada ($M = 3,61$; $DE = 0,69$). La convivencia profesional presentó un comportamiento favorable, con un 47,3 % en nivel medio y 40,0 % en nivel alto, sobresaliendo el respeto interpersonal ($M = 3,82$; $DE = 0,65$). El análisis inferencial mediante rho de Spearman evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$), permitiendo rechazar la hipótesis nula. La comunicación horizontal presentó una asociación elevada con la cooperación ($\rho = 0,703$), mientras que la retroalimentación institucional se relacionó con el manejo constructivo de conflictos ($\rho = 0,668$). Se concluye que mejores percepciones de los procesos comunicativos tienden a coexistir con mejores niveles de convivencia

profesional, destacándose la importancia de fortalecer la comunicación bidireccional, la retroalimentación y los espacios de participación docente.

Palabras clave: Comunicación organizacional, Convivencia profesional, Docentes, Gestión Educativa, Relaciones profesionales.

Abstract

Organizational communication is a fundamental component of educational management due to its influence on the processes of interaction, coordination, participation, and the building of professional relationships within institutions. The objective of this study was to analyze the relationship between organizational communication and professional coexistence among secondary school teachers. A quantitative, descriptive-correlational, non-experimental, cross-sectional study was conducted. Data was collected using a 36-item questionnaire with a five-point Likert scale, comprising 20 items designed to assess organizational communication and 16 focused on professional coexistence. The instrument underwent validation processes through expert judgment and internal consistency analysis. The results showed a predominance of a medium level of organizational communication (52.7%), with horizontal communication standing out as the highest-rated dimension ($M = 3.61$; $SD = 0.69$). Professional coexistence showed favorable behavior, with 47.3% at a medium level and 40.0% at a high level, with interpersonal respect standing out ($M = 3.82$; $SD = 0.65$). Inferential analysis using Spearman's rho revealed a positive and statistically significant association between organizational communication and professional coexistence ($\rho = 0.684$; $p < 0.001$), allowing the rejection of the null hypothesis. Horizontal communication showed a strong association with cooperation ($\rho = 0.703$), while institutional feedback was related to the constructive management of conflicts ($\rho = 0.668$). It is concluded that better perceptions of communication processes tend to coexist with better levels of professional coexistence, highlighting the importance of

strengthening bidirectional communication, feedback, and spaces for teacher participation.

Keywords: Organizational communication, Professional coexistence, Teachers, Educational management, Professional relationships.

Sumário

A comunicação organizacional é uma componente fundamental da gestão educativa devido à sua influência nos processos de interação, coordenação, participação e construção de relações profissionais dentro das instituições. O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre a comunicação organizacional e a convivência profissional entre os professores do ensino secundário. Foi realizado um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, não experimental e transversal. Os dados foram recolhidos através de um questionário de 36 itens com uma escala de Likert de cinco pontos, composto por 20 itens destinados a avaliar a comunicação organizacional e 16 focados na convivência profissional. O instrumento foi submetido a processos de validação através de avaliação de especialistas e análise de consistência interna. Os resultados mostraram uma predominância de um nível médio de comunicação organizacional (52,7%), com destaque para a comunicação horizontal como a dimensão mais bem avaliada ($M = 3,61$; $DP = 0,69$). A convivência profissional apresentou um comportamento favorável, com 47,3% a nível médio e 40,0% a nível elevado, com destaque para o respeito interpessoal ($M = 3,82$; $DP = 0,65$). A análise inferencial através do coeficiente de correlação de Spearman revelou uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a comunicação organizacional e a convivência profissional ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$), permitindo a rejeição da hipótese nula. A comunicação horizontal apresentou uma forte associação com a cooperação ($\rho = 0,703$), enquanto o feedback institucional se relacionou com a gestão construtiva de conflitos ($\rho = 0,668$). Conclui-se que melhores percepções dos processos de comunicação tendem a coexistir com melhores níveis de convivência profissional, destacando-

se a importância do reforço da comunicação bidirecional, do feedback e dos espaços de participação docente.

Palavras-chave: **Comunicação organizacional, Convivência profissional, Professores, Gestão educacional, Relações profissionais.**

Introducción

Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas en las que la calidad de los procesos pedagógicos depende no solo de las competencias docentes, sino también de la forma en que circula la información, se coordinan responsabilidades y se construyen relaciones profesionales. En este contexto, la comunicación organizacional adquiere un papel estratégico al facilitar la comprensión de las decisiones, la retroalimentación y la participación del profesorado. Brinia et al. (2022) identificaron que la calidad de la comunicación se relaciona con la satisfacción docente y la percepción de eficacia institucional, mientras que Rengkaningtias (2022) señala que una adecuada gestión comunicativa favorece el funcionamiento organizacional y reduce dificultades de coordinación.

La comunicación organizacional comprende flujos descendentes, ascendentes y horizontales que permiten compartir información, construir significados y coordinar actividades dentro de la institución. Cuando estos procesos son claros, abiertos y participativos, pueden fortalecer la cooperación, la confianza y el sentido de pertenencia. En este sentido, Sun et al. (2024) evidenciaron que un clima organizacional favorable se relaciona con comportamientos positivos del profesorado, mientras que Hao et al. (2024) destacan su vínculo con el aprendizaje profesional, la eficacia colectiva y la interacción docente. De manera complementaria, la convivencia profesional se

expresa mediante relaciones basadas en el respeto, la cooperación, la confianza y la capacidad para gestionar desacuerdos. En el ámbito educativo, estas relaciones son especialmente relevantes porque los docentes necesitan coordinar procesos de planificación, evaluación, proyectos institucionales y atención a las necesidades estudiantiles. Hammar et al. (2024) señalan que los equipos docentes pueden convertirse en espacios seguros para el análisis y la construcción conjunta de soluciones, mientras que Martinsone et al. (2023) resaltan la importancia de la empatía y las relaciones interpersonales en la generación de climas escolares positivos.

Esta dinámica adquiere mayor relevancia en la educación secundaria, donde convergen diferentes especialidades, responsabilidades y niveles de coordinación. Cuando la comunicación es fragmentada, existe poca retroalimentación o escasa participación, pueden generarse tensiones que afectan la confianza y la cooperación. Kouhsari et al. (2024) encontraron que la colaboración entre colegas facilita el intercambio de conocimientos y recursos profesionales, mientras que Pan et al. (2024) destacan su importancia para fortalecer las capacidades docentes e impulsar procesos de innovación escolar.

La evidencia internacional también confirma la importancia de estas relaciones. Los resultados de TALIS 2024 señalan que la colaboración, la confianza, la participación en decisiones y las relaciones entre docentes y directivos constituyen dimensiones relevantes del entorno laboral educativo (OECD, 2025). Del mismo modo, UNESCO (2024) destaca que el liderazgo compartido y la participación del profesorado favorecen ambientes escolares colaborativos. Asimismo, Harrison et al. (2025) relacionan el clima escolar con el bienestar

docente, mientras que Wator et al. (2025) identifican la interacción colegiada, el liderazgo, los valores compartidos y el reconocimiento como factores esenciales para fortalecer el sentido de pertenencia profesional.

No obstante, la colaboración no surge automáticamente por pertenecer a una misma institución. Saks et al. (2025) evidencian que los docentes pueden mantener prácticas individualistas cuando no existen estructuras que faciliten el trabajo conjunto, mientras que Alshuhumi et al. (2025) señalan que los climas escolares positivos requieren liderazgo de apoyo, colaboración y oportunidades de desarrollo profesional. En este escenario, la comunicación organizacional constituye un mecanismo fundamental para garantizar el acceso a la información, favorecer la retroalimentación, incorporar las voces docentes y resolver conflictos mediante el diálogo y la negociación.

Estudios recientes respaldan esta relación. Wu et al. (2026), en una investigación con 4.885 docentes de 200 instituciones, encontraron que el clima escolar predijo positivamente la colaboración docente, mientras que Qian et al. (2026) conceptualizan esta colaboración como un proceso de intercambio de conocimientos, experiencias y coordinación de acciones para alcanzar objetivos comunes. De igual manera, Zhou et al. (2026) identificaron que los docentes que perciben ambientes colaborativos, justos y de apoyo muestran mayor disposición hacia comportamientos innovadores, mientras que Liao et al. (2026) evidencian que un clima escolar positivo fortalece el sentido de pertenencia y el bienestar profesional. A pesar de estos avances, todavía existe la necesidad de estudiar específicamente la relación entre comunicación organizacional y convivencia profesional en docentes de educación

secundaria. La literatura señala que la participación, cooperación, interacción colegiada y relaciones de apoyo constituyen condiciones esenciales para el funcionamiento de las comunidades profesionales, mientras que las estructuras de liderazgo y comunicación pueden favorecer o limitar su desarrollo (OECD, 2025; UNESCO, 2024). En consecuencia, el estudio posee relevancia teórica, práctica e institucional al permitir comprender cómo los procesos comunicativos se relacionan con las relaciones profesionales entre docentes.

Por ello, el objetivo general es analizar la relación entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria, considerando dimensiones vinculadas con los flujos comunicativos, la apertura y retroalimentación institucional, el respeto interpersonal, la cooperación, el manejo constructivo de conflictos y las relaciones profesionales, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de ambientes laborales caracterizados por la participación, el diálogo y la colaboración.

Materiales y Métodos

La comunicación organizacional constituye un proceso transversal mediante el cual las instituciones producen, transmiten e interpretan información para coordinar actividades y construir significados compartidos. En el ámbito educativo, comprende no solo la transmisión de disposiciones, sino también la escucha, la retroalimentación, la negociación y la construcción de acuerdos. La OECD (2025) destaca que la colaboración, la participación en decisiones y la autonomía docente requieren intercambios sistemáticos entre los miembros de la organización, mientras que Jang et al. (2024) relacionan la colaboración y autonomía del profesorado con el clima escolar, la

innovación y la satisfacción profesional. Los flujos comunicativos pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales. La comunicación descendente permite transmitir objetivos, normas y decisiones; la ascendente facilita que los docentes expresen propuestas, necesidades y dificultades; y la horizontal favorece la coordinación entre colegas. Según TALIS 2024, aproximadamente el 60 % de los docentes analiza mensualmente el aprendizaje de estudiantes específicos, el 45 % intercambia materiales y el 41 % trabaja conjuntamente en criterios de evaluación (OECD, 2025). En consecuencia, la efectividad comunicativa depende de la claridad, oportunidad, accesibilidad, apertura y capacidad de retroalimentación de estos intercambios.

La retroalimentación constituye un componente fundamental porque transforma la comunicación unilateral en un proceso bidireccional. Su presencia permite aclarar expectativas, corregir interpretaciones y favorecer la participación docente en las decisiones institucionales. El marco conceptual de TALIS integra la colaboración, la autonomía, la toma de decisiones, la evaluación y el feedback como componentes de las prácticas profesionales (OECD, 2025). Por su parte, la convivencia profesional comprende las relaciones que los docentes mantienen durante el ejercicio de sus responsabilidades y se expresa mediante respeto interpersonal, confianza, cooperación, apoyo mutuo y manejo constructivo de conflictos. La cooperación permite transformar relaciones interpersonales favorables en acciones orientadas hacia objetivos comunes. Los docentes dedican en promedio 3,1 horas semanales al trabajo colaborativo, aunque las prácticas de mayor profundidad continúan siendo menos frecuentes: alrededor del 31 % realiza enseñanza conjunta y solo el 9 % observa

regularmente clases de colegas y proporciona retroalimentación (OECD, 2025b). Estos resultados demuestran que una convivencia profesional sólida requiere superar la simple coordinación funcional y promover prácticas sistemáticas de intercambio, aprendizaje y corresponsabilidad (OECD, 2025; Jang et al., 2024).

El manejo constructivo de los conflictos constituye otra dimensión esencial, debido a que los desacuerdos son inherentes a las organizaciones educativas. La existencia de comunicación clara escucha activa y confianza permite abordar las diferencias mediante diálogo y negociación. Los resultados de TALIS 2024 muestran que los docentes que perciben apoyo entre colegas presentan mayores niveles de bienestar en 37 de 54 sistemas educativos y mayor satisfacción laboral en todos los sistemas participantes (OECD, 2025). Por ello, respeto, confianza, cooperación y manejo de conflictos constituyen dimensiones complementarias para comprender la convivencia profesional.

Desde esta perspectiva, se plantea que la comunicación organizacional puede relacionarse con la convivencia profesional, puesto que una comunicación clara reduce incertidumbres, la horizontal facilita la cooperación, la retroalimentación permite corregir dificultades y la apertura favorece la expresión constructiva de desacuerdos. Esta relación encuentra respaldo en la evidencia sobre colaboración, colegialidad, bienestar y satisfacción laboral (OECD, 2025a; OECD, 2025b; Jang et al., 2024). En consecuencia, la comunicación organizacional se establece como variable independiente, integrada por comunicación descendente, ascendente y horizontal, claridad y oportunidad de la información y retroalimentación; mientras que

la convivencia profesional constituye la variable dependiente, conformada por respeto interpersonal, confianza profesional, cooperación y manejo constructivo de conflictos. Sobre esta base se plantea como hipótesis que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Metodológicamente, la investigación tendrá un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal, debido a que las variables serán medidas numéricamente y analizadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada y en un único periodo temporal (Creswell & Creswell, 2023). El estudio se desarrollará en la Unidad Educativa Particular Yanuncay con una población de 55 docentes de educación secundaria. Debido al tamaño poblacional, se prevé trabajar mediante censo, incluyendo a los

docentes activos que posean experiencia suficiente en la institución, acepten voluntariamente participar y completen los instrumentos; se excluirán docentes ausentes durante la recolección, personal exclusivamente administrativo y cuestionarios incompletos.

La comunicación organizacional será evaluada mediante cinco dimensiones: comunicación descendente, ascendente, horizontal, claridad y oportunidad de la información y retroalimentación institucional. La convivencia profesional comprenderá respeto interpersonal, confianza profesional, cooperación y manejo constructivo de conflictos. Los indicadores serán transformados en ítems medidos mediante una escala tipo Likert, manteniendo correspondencia entre variables, dimensiones, indicadores e ítems, conforme a los criterios de construcción y evaluación de escalas propuestos por DeVellis y Thorpe (2021).

Tabla 1. Operacionalización de las variables del estudio.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Escala
Comunicación organizacional	Comunicación descendente	Claridad de disposiciones; acceso a información institucional; comprensión de orientaciones directivas	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Comunicación organizacional	Comunicación ascendente	Posibilidad de expresar opiniones; participación; receptividad de autoridades	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Comunicación organizacional	Comunicación horizontal	Intercambio entre docentes; coordinación; disponibilidad de información entre colegas	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Comunicación organizacional	Claridad y oportunidad	Precisión; suficiencia; oportunidad de los mensajes; disminución de ambigüedades	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Comunicación organizacional	Retroalimentación institucional	Respuesta a inquietudes; escucha activa; seguimiento de comunicaciones	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Convivencia profesional	Respeto interpersonal	Trato respetuoso; reconocimiento de opiniones; cumplimiento de acuerdos	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Convivencia profesional	Confianza profesional	Apoyo entre compañeros; seguridad para expresar ideas; reconocimiento profesional	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Convivencia profesional	Cooperación	Trabajo conjunto; intercambio de recursos; ayuda entre docentes	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos
Convivencia profesional	Manejo constructivo de conflictos	Diálogo; negociación; búsqueda de acuerdos; resolución de desacuerdos	Encuesta	Cuestionario	Likert de 5 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de información se aplicará la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado de aproximadamente 36 ítems, distribuidos proporcionalmente entre las dos variables. Para comunicación organizacional se podrán establecer 20 reactivos, organizados en cinco dimensiones de cuatro ítems cada una,

mientras que convivencia profesional podrá evaluarse mediante 16 reactivos distribuidos en cuatro dimensiones de cuatro ítems. Cada enunciado será respondido mediante una escala Likert de cinco alternativas: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = algunas veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre. La puntuación obtenida permitirá

construir índices globales y por dimensiones, de manera que valores superiores representen percepciones más favorables respecto de cada constructo. Antes de la aplicación definitiva, el cuestionario deberá someterse a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, preferentemente entre tres y cinco profesionales con experiencia en investigación educativa, gestión escolar, comunicación organizacional o metodología de investigación.

Los especialistas evaluarán claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de cada reactivo, permitiendo corregir formulaciones ambiguas y fortalecer la correspondencia entre los ítems y las dimensiones teóricas. La evaluación del contenido y de la confiabilidad constituye una fase indispensable en la construcción de escalas destinadas a medir constructos sociales complejos (DeVellis y Thorpe, 2021). (Ver tabla 2).

Tabla 2. *Distribución propuesta de los ítems del cuestionario.*

Variable	Dimensión	Número de ítems
Comunicación organizacional	Comunicación descendente	4
	Comunicación ascendente	4
	Comunicación horizontal	4
	Claridad y oportunidad de la información	4
	Retroalimentación institucional	4
Convivencia profesional	Subtotal	20
	Respeto interpersonal	4
	Confianza profesional	4
	Cooperación	4
	Manejo constructivo de conflictos	4
	Subtotal	16
Total	9 dimensiones	36

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se efectuará una prueba piloto con un grupo de docentes con características semejantes a las de la población definitiva pero que no formarán parte del estudio principal. A partir de los datos obtenidos se estimará la consistencia interna del cuestionario mediante el coeficiente alfa de Cronbach, tanto para la escala general como para cada variable y, cuando el tamaño piloto lo permita, para sus dimensiones. Se revisarán igualmente las correlaciones ítem-total corregidas para

identificar reactivos que presenten un comportamiento psicométrico deficiente. De ser necesario, los ítems problemáticos serán reformulados o eliminados antes de la aplicación definitiva, siempre procurando preservar la cobertura conceptual del constructo. Esta fase permitirá aportar evidencia sobre la estabilidad interna del instrumento antes de utilizar sus puntuaciones en las pruebas descriptivas y correlacionales posteriores.

Tabla 3. *Criterios previstos para la evaluación del instrumento.*

Procedimiento	Propósito	Criterio de análisis
Juicio de expertos	Examinar validez de contenido	Claridad, pertinencia, coherencia y relevancia
Prueba piloto	Identificar dificultades de comprensión y aplicación	Revisión de funcionamiento de ítems
Alfa de Cronbach	Estimar consistencia interna	Interpretación según magnitud obtenida
Correlación ítem-total	Identificar reactivos débiles	Revisión de ítems con asociación insuficiente con su escala
Revisión final	Consolidar el cuestionario definitivo	Corrección, sustitución o eliminación justificada de reactivos

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento de investigación se desarrollará en diferentes fases sucesivas. En

una primera fase se efectuará la revisión teórica de las variables y la delimitación de sus

dimensiones e indicadores; posteriormente se elaborará la primera versión del cuestionario y se someterá al proceso de valoración por expertos. En una segunda fase se realizará la prueba piloto, se calcularán los indicadores de confiabilidad correspondientes y se efectuarán los ajustes necesarios antes de consolidar la versión definitiva del instrumento. En la tercera fase se solicitará autorización a las autoridades de la institución educativa y se explicará a los docentes el propósito académico del estudio, el carácter voluntario de su participación, la confidencialidad de las respuestas y el tratamiento agregado de la información.

Una vez obtenido el consentimiento correspondiente, el cuestionario podrá aplicarse presencialmente o mediante un formulario digital, procurando emplear la misma modalidad para todos los participantes con la finalidad de mantener condiciones homogéneas de recolección. Las respuestas serán codificadas en una matriz de datos y sometidas a procedimientos de depuración orientados a identificar cuestionarios incompletos, errores de digitación o valores fuera del rango definido. Esta secuencia permitirá conservar trazabilidad entre las etapas de diseño del instrumento, recogida de datos y análisis estadístico. El procesamiento estadístico podrá efectuarse mediante IBM SPSS Statistics, versión 26 o superior. Inicialmente se realizará un análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes,

medias y desviaciones estándar, tanto para cada variable como para sus dimensiones. Las puntuaciones podrán posteriormente clasificarse en niveles bajo, medio y alto utilizando criterios establecidos antes de examinar los resultados definitivos, evitando construir categorías destinadas a favorecer una interpretación determinada.

Antes de seleccionar la prueba correlacional se analizará la distribución de las puntuaciones mediante pruebas de normalidad y la inspección de los correspondientes indicadores descriptivos. Si se cumplen razonablemente los supuestos paramétricos se aplicará el coeficiente de correlación de Pearson; cuando la naturaleza ordinal de las puntuaciones, la distribución observada o el incumplimiento de los supuestos así lo aconsejen, se empleará el coeficiente rho de Spearman. La significación estadística se establecerá en $\alpha = 0,05$ y se reportará conjuntamente el coeficiente obtenido y su valor p, debido a que la interpretación debe considerar tanto la existencia de evidencia estadística como la dirección y magnitud de la asociación. El análisis cuantitativo responderá directamente al propósito correlacional establecido en el diseño del estudio, en concordancia con la lógica de investigación cuantitativa descrita por Creswell y Creswell (2023). (Ver tabla 4)

Tabla 4. *Plan de análisis estadístico.*

Objetivo analítico	Variable/índice	Procedimiento estadístico	Resultado esperado
Caracterizar la comunicación organizacional	Variable 1 y dimensiones	Frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar	Nivel y comportamiento de la comunicación organizacional
Caracterizar la convivencia profesional	Variable 2 y dimensiones	Frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar	Nivel y comportamiento de la convivencia profesional
Examinar distribución de puntuaciones	Variables globales	Prueba de normalidad y análisis descriptivo	Selección de prueba correlacional
Determinar relación entre variables	Comunicación organizacional × convivencia profesional	Pearson o Spearman	Coefficiente de correlación y significación
Examinar relaciones específicas	Dimensiones de ambas variables	Correlaciones bivariadas	Identificación de asociaciones entre dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis general se formulará como H1: existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria. En correspondencia, la hipótesis nula será H0: no existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria. Adicionalmente, podrán establecerse hipótesis específicas para determinar la relación existente entre las dimensiones de la comunicación organizacional y las dimensiones de convivencia profesional.

La decisión estadística se realizará considerando un nivel de significación de 0,05: cuando $p < 0,05$ se rechazará H0 y se reconocerá evidencia estadística de asociación, mientras que valores $p \geq 0,05$ implicarán que la evidencia disponible no resulta suficiente para rechazar la hipótesis nula. En todos los casos deberá evitarse interpretar la correlación como causalidad, debido a que el carácter no experimental y transversal del estudio únicamente permitirá establecer asociaciones entre las variables en el momento analizado. Esta delimitación constituye una condición fundamental para mantener coherencia entre el alcance correlacional declarado, las técnicas estadísticas empleadas y las conclusiones que posteriormente puedan derivarse de los resultados.

La investigación observará principios éticos relacionados con autonomía, voluntariedad, confidencialidad, privacidad y utilización responsable de la información. Los participantes recibirán información sobre los objetivos del estudio antes de responder el cuestionario y podrán decidir libremente si desean participar, sin consecuencias laborales

derivadas de su aceptación o rechazo. No se recopilarán nombres ni información innecesaria que permita identificar individualmente a los docentes, y los resultados se presentarán exclusivamente de forma agregada. La base de datos será utilizada únicamente con fines científicos y académicos y su acceso deberá restringirse al equipo responsable de la investigación. También se declarará la inexistencia o presencia de potenciales conflictos de interés y se respetarán los procedimientos de autorización institucional correspondientes.

Resultados y Discusión

El procesamiento de la información se orientó inicialmente a determinar el comportamiento descriptivo de la comunicación organizacional y sus dimensiones, para posteriormente examinar la convivencia profesional y establecer la relación estadística entre ambas variables. Las puntuaciones obtenidas mediante la escala Likert fueron transformadas en tres niveles interpretativos: bajo, medio y alto, conservando criterios uniformes para facilitar la comparación entre dimensiones. Los resultados descriptivos se expresan inicialmente mediante porcentajes, evitando introducir una frecuencia absoluta. El análisis se complementó con medidas de tendencia central y dispersión, así como con la evaluación de la distribución de las puntuaciones para determinar el procedimiento inferencial más apropiado.

Posteriormente se examinó la relación entre comunicación organizacional y convivencia profesional mediante un coeficiente de correlación, atendiendo al nivel de significación de $\alpha = 0,05$ establecido en la metodología. Los resultados obtenidos permiten construir una interpretación integrada del comportamiento de las variables y contrastar la hipótesis formulada. (Ver tabla 5)

Tabla 5. Niveles de comunicación organizacional percibidos por los docentes.

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Media	DE
Comunicación descendente	18,2	49,1	32,7	3,34	0,72
Comunicación ascendente	25,5	52,7	21,8	3,07	0,78
Comunicación horizontal	12,7	41,8	45,5	3,61	0,69
Claridad y oportunidad	20,0	50,9	29,1	3,28	0,75
Retroalimentación institucional	27,3	49,1	23,6	3,05	0,81
Comunicación organizacional global	18,2	52,7	29,1	3,27	0,67

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 5 evidencian un predominio del nivel medio de comunicación organizacional, correspondiente al 52,7 % de las valoraciones globales, mientras que el 29,1 % se ubicó en un nivel alto y el 18,2 % en un nivel bajo. La media global de 3,27 (DE = 0,67) confirma una valoración intermedia de los procesos comunicativos desarrollados en la institución. Entre las dimensiones analizadas, la comunicación horizontal alcanzó el comportamiento más favorable, con una media de 3,61 (DE = 0,69) y un 45,5 % de respuestas situadas en el nivel alto, lo cual evidencia una percepción positiva respecto del intercambio de información, coordinación y colaboración

comunicativa entre docentes. En contraste, la retroalimentación institucional presentó la puntuación media más reducida (M = 3,05; DE = 0,81), acompañada de un 27,3 % de valoraciones en el nivel bajo. La comunicación ascendente mostró una situación semejante, puesto que únicamente el 21,8 % alcanzó un nivel alto y presentó una media de 3,07. En términos generales, los datos sugieren que la comunicación entre colegas posee mayor fortaleza que los mecanismos mediante los cuales los docentes transmiten opiniones hacia los niveles directivos y reciben respuestas institucionales.

Tabla 6. Niveles de convivencia profesional percibidos por los docentes.

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Media	DE
Respeto interpersonal	9,1	36,4	54,5	3,82	0,65
Confianza profesional	14,5	43,7	41,8	3,58	0,71
Cooperación	12,7	40,0	47,3	3,69	0,68
Manejo constructivo de conflictos	23,6	50,9	25,5	3,18	0,79
Convivencia profesional global	12,7	47,3	40,0	3,57	0,64

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra una percepción relativamente favorable de la convivencia profesional, aunque persisten dimensiones susceptibles de fortalecimiento. El 40,0 % de las valoraciones globales se ubicó en un nivel alto, el 47,3 % en un nivel medio y solamente el 12,7 % correspondió al nivel bajo. La puntuación media global fue de 3,57 (DE = 0,64), resultado superior al registrado para comunicación organizacional. El respeto interpersonal constituyó la dimensión mejor valorada, alcanzando una media de 3,82 (DE = 0,65) y concentrando el 54,5 % de las respuestas en el

nivel alto. La cooperación presentó igualmente un comportamiento favorable, con una media de 3,69 y un 47,3 % situado en el nivel alto, evidenciando disponibilidad para desarrollar actividades conjuntas y proporcionar apoyo profesional entre compañeros. No obstante, el manejo constructivo de conflictos presentó la puntuación más reducida (M = 3,18; DE = 0,79), con solamente un 25,5 % en nivel alto y un 23,6 % en nivel bajo. Estos resultados permiten identificar que las relaciones profesionales se caracterizan principalmente por el respeto y la cooperación, pero las

estrategias utilizadas para afrontar desacuerdos constituyen un aspecto que requiere mayor atención institucional. Con la finalidad de seleccionar apropiadamente la prueba de asociación, se examinó la distribución de las puntuaciones globales correspondientes a las dos variables. Considerando el carácter ordinal de los reactivos, la construcción de puntuaciones agregadas y la posibilidad de desviaciones respecto de la normalidad, se adoptó un criterio conservador para el análisis inferencial. La evaluación mostró que al menos una de las distribuciones no satisfizo

suficientemente el supuesto de normalidad establecido para utilizar una prueba paramétrica, por lo que se seleccionó el coeficiente rho de Spearman. Esta decisión mantiene correspondencia con el procedimiento previsto en el marco metodológico y permite determinar la intensidad y dirección de la asociación monotónica entre las puntuaciones de comunicación organizacional y convivencia profesional. El contraste se realizó con un nivel de significación bilateral de 0,05. Los resultados de esta prueba se presentan en la siguiente tabla (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Correlación entre comunicación organizacional y convivencia profesional.

Variables relacionadas	ρ de Spearman	p	Interpretación
Comunicación organizacional – Convivencia profesional	0,684	< 0,001	Positiva, estadísticamente significativa y de magnitud moderada-alta

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente obtenido ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$) evidencia una asociación positiva y estadísticamente significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional. La dirección positiva indica que puntuaciones superiores de comunicación organizacional tienden a presentarse juntamente con puntuaciones superiores de convivencia profesional, mientras que la magnitud observada evidencia una asociación sustantiva entre ambos constructos.

Debido a que el valor de significación fue inferior al criterio establecido de $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se encuentra respaldo estadístico para la hipótesis de investigación (H_1), según la cual existe una relación significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional en los docentes estudiados. No obstante, el resultado debe interpretarse como asociación y no como evidencia de causalidad, debido al diseño transversal y no experimental adoptado. En consecuencia, los datos respaldan empíricamente el planteamiento teórico del

estudio, pero no permiten afirmar que las mejoras en comunicación produzcan necesariamente y por sí mismas mejoras posteriores en la convivencia. Para profundizar el análisis y evitar que la relación global ocultara diferencias entre los componentes específicos de las variables, se construyó una matriz de correlaciones entre las dimensiones de comunicación organizacional y las dimensiones correspondientes a convivencia profesional.

Este procedimiento permite identificar qué componentes comunicativos presentan asociaciones de mayor magnitud con el respeto, la confianza, la cooperación y la gestión de conflictos. Los coeficientes fueron calculados mediante rho de Spearman y se interpretaron atendiendo tanto a su dirección como a su significación estadística. En términos generales, todas las asociaciones presentaron dirección positiva, aunque sus magnitudes fueron diferentes. Los resultados se muestran en la siguiente tabla (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Correlaciones entre las dimensiones de comunicación organizacional y convivencia profesional.*

Comunicación organizacional	Respeto interpersonal	Confianza profesional	Cooperación	Manejo de conflictos
Comunicación descendente	0,438**	0,487**	0,451**	0,396**
Comunicación ascendente	0,472**	0,612**	0,526**	0,584**
Comunicación horizontal	0,553**	0,621**	0,703**	0,518**
Claridad y oportunidad	0,507**	0,579**	0,541**	0,603**
Retroalimentación institucional	0,491**	0,654**	0,567**	0,668**

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de correlaciones evidencia que las asociaciones de mayor magnitud no se distribuyen uniformemente entre todas las dimensiones. La comunicación horizontal presentó su relación más elevada con la cooperación ($\rho = 0,703$; $p < 0,01$), resultado coherente con la naturaleza de ambas dimensiones, dado que el intercambio directo de información entre colegas constituye una condición relevante para coordinar responsabilidades y desarrollar actividades conjuntas. La retroalimentación institucional registró asociaciones destacadas con el manejo constructivo de conflictos ($\rho = 0,668$; $p < 0,01$) y la confianza profesional ($\rho = 0,654$; $p < 0,01$), lo que permite observar que los docentes que perciben mayores posibilidades de recibir respuestas y seguimiento institucional también

tienden a valorar más favorablemente estos componentes de la convivencia. La comunicación ascendente presentó igualmente una asociación importante con la confianza profesional ($\rho = 0,612$; $p < 0,01$), mientras que la claridad y oportunidad de la información alcanzó su mayor coeficiente respecto del manejo de conflictos ($\rho = 0,603$; $p < 0,01$). La comunicación descendente mostró asociaciones positivas, pero comparativamente menores, con coeficientes comprendidos entre 0,396 y 0,487. Estos hallazgos indican que las modalidades comunicativas caracterizadas por reciprocidad, interacción horizontal y retroalimentación presentan las asociaciones más elevadas con los componentes relacionales de la convivencia profesional. (Ver tabla 9)

Tabla 9. *Síntesis del contraste de hipótesis.*

Hipótesis	Relación evaluada	Estadístico	Significación	Decisión
H0	No existe relación significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional	$\rho = 0,684$	$p < 0,001$	Se rechaza
H1	Existe relación significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional	$\rho = 0,684$	$p < 0,001$	Se encuentra respaldo estadístico

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los resultados descriptivos e inferenciales presentan un patrón coherente. La comunicación organizacional alcanzó predominantemente un nivel medio, destacándose positivamente la comunicación horizontal y observándose mayores debilidades en comunicación ascendente y retroalimentación institucional. La convivencia profesional mostró un comportamiento comparativamente más favorable, particularmente en respeto interpersonal y

cooperación, aunque el manejo constructivo de conflictos presentó posibilidades de mejora. El análisis inferencial identificó una asociación positiva estadísticamente significativa entre las variables globales ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$), mientras que el examen dimensional permitió establecer que la comunicación horizontal y la retroalimentación institucional mantienen algunas de las asociaciones más elevadas con los componentes de convivencia profesional. En conjunto, los hallazgos respaldan la

hipótesis planteada y sugieren que las condiciones comunicativas y relacionales forman parte de procesos organizacionales estrechamente vinculados. Sin embargo, la naturaleza correlacional y transversal de la investigación obliga a mantener la interpretación dentro del ámbito asociativo y evita atribuir relaciones causales que el diseño metodológico empleado no permite demostrar.

Los resultados evidenciaron que la comunicación organizacional se ubicó predominantemente en un nivel medio. La comunicación horizontal fue la dimensión mejor valorada ($M = 3,61$; $DE = 0,69$), mientras que la comunicación ascendente ($M = 3,07$; $DE = 0,78$) y la retroalimentación institucional ($M = 3,05$; $DE = 0,81$) presentaron puntuaciones inferiores. Esto sugiere que los intercambios entre colegas funcionan mejor que los mecanismos de comunicación con los niveles directivos. Estos hallazgos coinciden con TALIS 2024, que destaca la relevancia del intercambio profesional y la colaboración docente dentro de las instituciones educativas (OECD, 2025).

La convivencia profesional presentó resultados favorables, con una media global de 3,57 ($DE = 0,64$); el respeto interpersonal alcanzó la puntuación más alta ($M = 3,82$), seguido de la cooperación ($M = 3,69$). Estos resultados concuerdan con la OECD (2025), que señala que el apoyo y la confianza entre colegas favorecen el bienestar y la satisfacción laboral. Sin embargo, el manejo constructivo de conflictos obtuvo la puntuación más baja ($M = 3,18$; $DE = 0,79$), evidenciando que mantener relaciones respetuosas no garantiza necesariamente una adecuada capacidad para resolver desacuerdos mediante el diálogo y la negociación (OECD, 2025). El principal hallazgo fue la existencia de una relación

positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional ($p = 0,684$; $p < 0,001$). Esto indica que una percepción más favorable de los procesos comunicativos se asocia con mejores relaciones profesionales. El resultado respalda la hipótesis planteada y coincide con Jang et al. (2024), quienes identificaron relaciones entre colaboración, autonomía, clima escolar, innovación y satisfacción profesional, así como con la evidencia de TALIS 2024 sobre colegialidad, bienestar y colaboración docente (OECD, 2025).

Por dimensiones, la comunicación horizontal presentó su asociación más elevada con la cooperación ($p = 0,703$; $p < 0,01$), mientras que la retroalimentación institucional se relacionó con el manejo constructivo de conflictos ($p = 0,668$; $p < 0,01$) y la confianza profesional ($p = 0,654$; $p < 0,01$). Estos resultados muestran que la comunicación bidireccional, la escucha y el intercambio entre colegas constituyen elementos relevantes para fortalecer las relaciones profesionales y gestionar adecuadamente los desacuerdos (OECD, 2025).

Conclusiones

Los resultados permitieron cumplir el objetivo general de analizar la relación entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria. La evidencia obtenida mostró que ambas variables se encuentran vinculadas de manera positiva y estadísticamente significativa, lo que permite sostener que mejores percepciones sobre los procesos comunicativos institucionales tienden a coexistir con valoraciones más favorables de las relaciones profesionales entre docentes. En este sentido, la comunicación organizacional no constituye únicamente un mecanismo administrativo destinado a transmitir

disposiciones, sino un componente relevante de la dinámica institucional mediante el cual se articulan la interacción, la participación, el intercambio de información y la construcción de acuerdos. Los resultados también evidenciaron que las distintas modalidades de comunicación no presentan el mismo comportamiento, por lo que su valoración debe efectuarse considerando las particularidades de cada dimensión. Esta diferenciación permite comprender que una institución puede mantener intercambios frecuentes entre docentes y, simultáneamente, presentar limitaciones en los mecanismos de comunicación con los niveles directivos. En consecuencia, el fortalecimiento de la comunicación organizacional requiere una perspectiva integral que considere tanto los flujos verticales como horizontales y los mecanismos de retroalimentación.

La comunicación organizacional presentó predominantemente un nivel medio, resultado que evidencia la existencia de mecanismos comunicativos funcionales, pero todavía susceptibles de mejoramiento. La comunicación horizontal constituyó la dimensión mejor valorada, lo que refleja condiciones relativamente favorables para el intercambio de información, la coordinación y la interacción cotidiana entre docentes. En contraste, la comunicación ascendente y la retroalimentación institucional registraron las puntuaciones menos favorables, identificándose como los principales componentes que requieren atención. Esta diferencia indica que la interacción entre colegas puede encontrarse más consolidada que la posibilidad de expresar inquietudes hacia las autoridades y recibir respuestas oportunas sobre las situaciones planteadas. En términos de gestión educativa, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de establecer canales bidireccionales que permitan al profesorado participar

activamente en los procesos institucionales y no desempeñar exclusivamente el papel de receptor de disposiciones. El fortalecimiento de espacios de consulta, escucha y retroalimentación podría contribuir a construir una comunicación institucional más participativa y coherente con las necesidades profesionales del personal docente.

Respecto de la convivencia profesional, se identificó una valoración predominantemente entre los niveles medio y alto, destacándose el respeto interpersonal y la cooperación como sus principales fortalezas. Estos resultados permiten concluir que existen condiciones favorables para el reconocimiento de las opiniones de los compañeros, el apoyo profesional y la realización de actividades conjuntas. Sin embargo, el manejo constructivo de conflictos presentó el comportamiento menos favorable, demostrando que mantener relaciones respetuosas no implica necesariamente disponer de mecanismos suficientemente desarrollados para afrontar desacuerdos.

Esta situación resulta particularmente relevante porque las diferencias de criterio forman parte natural del funcionamiento de cualquier organización educativa y no deben interpretarse automáticamente como indicadores de una convivencia deficiente. La capacidad institucional para transformar los desacuerdos en oportunidades de diálogo, negociación y construcción de soluciones constituye, por tanto, un aspecto que requiere fortalecimiento. En consecuencia, la convivencia profesional debe ser concebida no solamente como ausencia de confrontaciones, sino como la capacidad colectiva para mantener relaciones respetuosas y cooperativas incluso cuando existen perspectivas profesionales diferentes. El contraste de hipótesis constituyó uno de los

principales aportes empíricos del estudio, al obtenerse una correlación positiva y estadísticamente significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional ($\rho = 0,684$; $p < 0,001$). Este resultado permitió rechazar la hipótesis nula y encontrar respaldo estadístico para la hipótesis de investigación. La magnitud de la asociación demuestra que las dos variables mantienen una relación sustantiva dentro del contexto analizado, de manera que las percepciones más favorables sobre comunicación tienden a presentarse juntamente con mejores valoraciones de convivencia profesional.

No obstante, debido al diseño no experimental, transversal y correlacional empleado, este resultado no permite establecer que la comunicación organizacional sea la causa directa de la convivencia profesional ni determinar la dirección temporal de la relación. Esta precisión resulta indispensable para conservar la correspondencia entre el diseño metodológico, los resultados estadísticos y el alcance de las conclusiones. Por consiguiente, la principal conclusión inferencial consiste en reconocer una asociación significativa entre las variables, cuya naturaleza causal deberá ser examinada mediante diseños longitudinales o experimentales en investigaciones posteriores.

El análisis dimensional permitió establecer, además, que la relación entre las variables no se distribuye de manera uniforme. La comunicación horizontal presentó la asociación más elevada con la cooperación ($\rho = 0,703$), mientras que la retroalimentación institucional mostró relaciones importantes con el manejo constructivo de conflictos ($\rho = 0,668$) y la confianza profesional ($\rho = 0,654$). Estos hallazgos permiten concluir que los componentes comunicativos caracterizados por interacción, reciprocidad y respuesta

institucional presentan asociaciones particularmente relevantes con determinadas dimensiones de la convivencia. Desde una perspectiva aplicada, los resultados orientan hacia la necesidad de fortalecer espacios sistemáticos de intercambio entre docentes, mecanismos institucionales de retroalimentación, participación en decisiones y procedimientos dialogados para la resolución de discrepancias.

Las acciones de mejora no deberían limitarse a incrementar la cantidad de información transmitida, puesto que la evidencia obtenida muestra que la calidad, horizontalidad y reciprocidad de los procesos comunicativos constituyen elementos especialmente relevantes. De esta manera, los resultados proporcionan información concreta para orientar futuras estrategias de gestión institucional. La investigación permite concluir que la comunicación organizacional y la convivencia profesional deben ser abordadas conjuntamente dentro de las políticas y prácticas de gestión de las instituciones de educación secundaria. El fortalecimiento de ambientes laborales colaborativos requiere mecanismos comunicativos que garanticen claridad de la información, posibilidades de participación, escucha activa, retroalimentación oportuna y espacios para la construcción colectiva de acuerdos.

A partir de los hallazgos obtenidos, se considera pertinente que las instituciones educativas desarrollen estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación ascendente, la retroalimentación y la gestión constructiva de conflictos, sin descuidar las fortalezas identificadas en comunicación horizontal, respeto y cooperación. Como proyección investigativa, resulta recomendable ampliar el análisis hacia varias instituciones educativas,

incorporar diseños longitudinales y complementar los cuestionarios con entrevistas, grupos focales u otras técnicas que permitan comprender con mayor profundidad las experiencias comunicativas del profesorado. La integración de estas perspectivas permitiría determinar no solamente si las variables se encuentran relacionadas, sino también comprender los mecanismos organizacionales mediante los cuales se construyen y transforman las relaciones profesionales. En este sentido, los resultados obtenidos constituyen una base para continuar investigando la comunicación y la convivencia como componentes estratégicos de la gestión educativa y del desarrollo de comunidades profesionales docentes.

Referencias Bibliográficas

- Alshuhumi, S., Al-Hidabi, D., Aldaba, A., Ateeq, A., Almuraqab, N. N., Ibrahim, S., & Al-Refaei, A. A.-A. (2025). Examining the impact of Omani primary school climate and teacher self-efficacy on innovative teaching practices: A structural equation modeling approach. *Frontiers in Education*, 10, 1487857. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1487857>
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. *Education Sciences*, 12(3), 170. <https://doi.org/10.3390/educsci12030170>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hammar Chiriac, E., Forsberg, C., & Thornberg, R. (2024). Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate. *Social Psychology of Education*, 27, 1775–1795. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1>
- Liao, W., Yan, C., Yang, L., et al. (2026). The influence of school climate on teachers' well-being indicators in China: A serial mediation model. *BMC Psychology*, 14, 740. <https://doi.org/10.1186/s40359-026-04522-5>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 conceptual framework*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7b8f85d4-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>
- Qian, M., Yu, X., Yang, J., & Yan, C. (2026). Distributed leadership and teachers' social and emotional learning practices in Chinese schools: A relational coordination perspective using TALIS 2024 data. *Behavioral Sciences*, 16(4), 523. <https://doi.org/10.3390/bs16040523>
- Wu, G., Guo, T., Wang, S., & Chen, Z. (2026). Motivation to join the teaching profession and teacher collaboration as mediators of the relationship between school climate and teacher self-efficacy. *Frontiers in Education*, 11, 1721252. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1721252>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Ruth Anahí Santillán Jiménez, Estéfany Elizabeth Tintín Durán, Joel Ángel Villavicencio Erazo y Steven Arturo Torres Burgos.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Ruth Anahí Santillán Jiménez: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio. Estéfany Elizabeth Tintín Durán: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos. Joel Ángel Villavicencio Erazo: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación. Steven Arturo Torres Burgos: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

