UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

TEMA:

Comunicación organizacional y convivencia profesional en docentes de educación secundaria

Autores:

Santillan Jiménez Ruth Anahi
Tintín Durán Estéfany Elizabeth
Villavicencio Erazo Joel Ángel

Tutor:

Torres Burgos Steven Arturo

Milagro, 2026

Comunicación organizacional y convivencia profesional en docentes de educación secundaria

Organizational communication and professional coexistence among secondary education teachers

Ruth Anahí Santillán Jiménez	Estéfany Elizabeth Tintín Durán	Joel Ángel Villavicencio Erazo
rsantillanj@unemi.edu.ec	etintind@unemi.edu.ec	jvillavicencioe@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0004-6712-7150	https://orcid.org/0009-0003-8165-382X	https://orcid.org/0009-0002-7851-4565
Afiliación: Universidad Estatal de Milagro-Ecuador	Afiliación: Universidad Estatal de Milagro-Ecuador	Afiliación: Universidad Estatal de Milagro-Ecuador

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 CLAVES

Comunicación organizacional; convivencia profesional; docentes.

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.

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas contemporáneas constituyen organizaciones sociales complejas en las que la calidad de los procesos pedagógicos no depende exclusivamente de los conocimientos disciplinares y didácticos del profesorado, sino también de la manera en que sus integrantes intercambian información, coordinan responsabilidades, construyen acuerdos y establecen relaciones profesionales. En este escenario, la comunicación organizacional adquiere una función estratégica porque articula los diferentes niveles de la institución, facilita la comprensión de las decisiones directivas y proporciona mecanismos para que los docentes expresen opiniones, necesidades y propuestas relacionadas con el funcionamiento escolar. Una comunicación caracterizada por la claridad, oportunidad, retroalimentación y apertura puede reducir interpretaciones contradictorias y favorecer relaciones basadas en la confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Brinia et al. (2022) identificaron que la calidad de la comunicación dentro del entorno laboral docente mantiene una relación significativa con la satisfacción de los profesores y con su percepción acerca de la efectividad de la organización educativa. Desde una perspectiva complementaria, Rengkaningtias (2022) sostiene que una adecuada gestión de la comunicación organizacional contribuye directamente al funcionamiento institucional, mientras que sus deficiencias incrementan la posibilidad de malentendidos y dificultades de coordinación. Por consiguiente, estudiar la comunicación organizacional dentro de las instituciones de educación secundaria permite comprender uno de los componentes que potencialmente condiciona tanto la dinámica del trabajo docente como la calidad de las relaciones profesionales.

La comunicación organizacional trasciende la simple transmisión vertical de disposiciones administrativas, puesto que comprende los procesos formales e informales mediante los cuales se generan significados compartidos, se coordinan las actividades y se configura progresivamente la cultura de una organización. En las instituciones educativas, los intercambios comunicativos se producen de manera descendente desde los equipos directivos hacia los docentes, de forma ascendente mediante la participación y retroalimentación del profesorado, y horizontalmente entre profesionales que comparten responsabilidades académicas y administrativas. La efectividad de estos flujos puede fortalecer la cooperación, la participación en la toma de decisiones y el sentimiento de pertenencia, especialmente cuando existen espacios institucionales donde los profesores pueden dialogar sobre problemas comunes y construir soluciones colectivas. Los hallazgos de Sun et al. (2024) muestran que un

clima organizacional favorable se relaciona con comportamientos positivos de los docentes dentro de la organización y que determinadas condiciones institucionales pueden fortalecer la disposición del profesorado para contribuir más allá de sus obligaciones formales. De manera semejante, Hao et al. (2024) evidenciaron que las características del clima organizacional se encuentran vinculadas con procesos de aprendizaje profesional, eficacia colectiva y formas de interacción que favorecen el desarrollo de los docentes. Estos planteamientos permiten interpretar la comunicación no como un elemento accesorio de la gestión escolar, sino como un componente estructural mediante el cual se construyen las condiciones relacionales necesarias para el funcionamiento institucional.

Paralelamente, la convivencia profesional puede entenderse como la calidad de las relaciones que los trabajadores construyen durante el cumplimiento de sus responsabilidades, expresada mediante respeto interpersonal, cooperación, confianza, capacidad para gestionar desacuerdos, reconocimiento mutuo y cumplimiento de normas compartidas. En el ámbito docente, esta convivencia posee características particulares porque los profesores desarrollan una parte considerable de sus actividades de manera individual dentro del aula, pero dependen permanentemente de procesos colectivos relacionados con planificación curricular, evaluación, proyectos institucionales, acompañamiento estudiantil y resolución de problemas escolares. Por ello, la existencia de relaciones profesionales positivas favorece la formación de comunidades docentes cohesionadas y permite transformar la experiencia individual en conocimiento compartido. Hammar Chiriac et al. (2024) señalan que los equipos docentes pueden constituirse en espacios seguros para analizar situaciones escolares y desarrollar procesos conjuntos cuando existen condiciones relacionales apropiadas. En la misma dirección, Martinsone et al. (2023) destacan la relevancia de las relaciones interpersonales, la empatía y las contribuciones del profesorado para la construcción de climas escolares positivos. En consecuencia, la convivencia entre docentes no debe interpretarse únicamente como ausencia de conflicto, sino como la capacidad institucional de mantener relaciones profesionales respetuosas, cooperativas y orientadas hacia objetivos educativos comunes.

Esta dimensión relacional adquiere especial importancia en la educación secundaria debido a la diversidad de especialidades docentes, responsabilidades académicas, niveles jerárquicos y necesidades de coordinación que convergen dentro de una misma institución. Los profesores deben intercambiar información continuamente para desarrollar actividades interdisciplinarias, resolver necesidades estudiantiles, coordinar evaluaciones, ejecutar programas institucionales y responder a decisiones administrativas que afectan el trabajo cotidiano. Cuando estos intercambios se producen en entornos caracterizados por información fragmentada, escasa

participación, retroalimentación insuficiente o limitada comunicación horizontal, pueden emerger dificultades que afectan la confianza, la cooperación y el establecimiento de acuerdos profesionales. Kouhsari et al. (2024) encontraron que la colaboración entre colegas permite a los docentes acceder a perspectivas alternativas, conocimientos profesionales y recursos que pueden mejorar sus prácticas, evidenciando la importancia de las relaciones profesionales para el desarrollo del trabajo educativo. Por su parte, Pan et al. (2024) destacan la colaboración docente como un mecanismo relevante para fortalecer capacidades profesionales, impulsar innovaciones escolares y favorecer procesos colectivos de mejoramiento. En este sentido, analizar las condiciones comunicativas bajo las cuales se desarrolla la convivencia del profesorado permite aproximarse a procesos organizacionales que frecuentemente permanecen invisibilizados frente a los indicadores estrictamente académicos.

La evidencia internacional reciente confirma que las relaciones profesionales y la colaboración docente constituyen componentes sustantivos de la calidad organizacional de las instituciones educativas. Los resultados de TALIS 2024 muestran que las relaciones entre docentes incluyen tanto prácticas concretas de trabajo conjunto como formas de colegialidad asociadas con la confianza y la posibilidad de recurrir profesionalmente a otros miembros de la institución, elementos que permiten valorar la capacidad de las escuelas para funcionar como comunidades profesionales. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos también identifica la participación en decisiones institucionales, las relaciones entre directivos y profesores y la colaboración profesional como dimensiones relevantes del entorno laboral docente (OECD, 2025). Desde otra perspectiva, el Global Education Monitoring Report de UNESCO subraya que el liderazgo compartido y la participación del profesorado contribuyen a construir entornos escolares colaborativos, mientras advierte que la colaboración continúa recibiendo una atención insuficiente dentro de algunos procesos de formación para el liderazgo educativo (UNESCO, 2024). Estas tendencias revelan que las relaciones profesionales no pueden analizarse aisladamente de los mecanismos mediante los cuales circula la información, se distribuye la participación y se construyen las decisiones institucionales. Por esta razón, la comunicación organizacional constituye un marco pertinente para estudiar los factores que pueden favorecer o limitar una convivencia profesional constructiva entre docentes.

La investigación contemporánea también ha demostrado que las condiciones relacionales del centro educativo guardan asociaciones con variables vinculadas al bienestar, compromiso y sentido de pertenencia del profesorado. Harrison et al. (2025) analizaron la relación entre clima escolar y bienestar docente, destacando la importancia que poseen las condiciones psicológicas y organizacionales para explicar las experiencias laborales de los profesores. De forma

complementaria, Wator et al. (2025), mediante una revisión de alcance sobre el sentido de pertenencia docente, identificaron la interacción colegiada, los valores colectivos, el liderazgo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales como factores centrales que pueden favorecer o dificultar la integración del profesorado dentro de la comunidad escolar. Estas evidencias permiten considerar que una convivencia profesional satisfactoria se configura progresivamente mediante experiencias cotidianas de interacción y no solamente a través de disposiciones administrativas orientadas a prevenir conflictos. La comunicación interviene en este proceso al determinar las posibilidades reales de expresar desacuerdos, solicitar colaboración, recibir reconocimiento, conocer las decisiones institucionales y participar en la construcción de objetivos compartidos. En consecuencia, cuando las prácticas comunicacionales son percibidas como abiertas, respetuosas y recíprocas, existe una base organizacional más favorable para construir confianza y cooperación; cuando son ambiguas, unidireccionales o poco transparentes, pueden convertirse en fuentes de tensión dentro de los equipos profesionales.

La colaboración profesional, sin embargo, no surge automáticamente por el hecho de que varios docentes pertenezcan a una misma institución, debido a que requiere condiciones organizacionales que permitan superar prácticas aisladas y construir formas auténticas de trabajo conjunto. Saks et al. (2025) observaron que los profesores pueden mantener enfoques predominantemente individualistas y limitar su colaboración a determinadas circunstancias, lo que evidencia la necesidad de generar estructuras que faciliten interacciones profesionales sistemáticas y significativas. Alshuhumi et al. (2025), por su parte, señalan que los climas escolares positivos se caracterizan por ambientes colaborativos, liderazgo de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional capaces de favorecer comportamientos constructivos e innovadores del profesorado. La comunicación organizacional constituye uno de los mecanismos mediante los cuales tales condiciones pueden materializarse, puesto que define quién accede a la información, cómo se comunican las decisiones, qué oportunidades existen para la retroalimentación y en qué medida las voces docentes son incorporadas en la gestión institucional. Cuando estas características funcionan adecuadamente, los conflictos pueden procesarse mediante el diálogo y la negociación antes de convertirse en situaciones que deterioren las relaciones profesionales. La convivencia profesional, por tanto, puede ser analizada como un resultado organizacional susceptible de guardar una asociación significativa con la calidad de los procesos comunicativos desarrollados dentro de las instituciones de educación secundaria.

Los estudios más recientes fortalecen esta interpretación al mostrar que el clima organizacional, la colaboración y las relaciones profesionales conforman procesos interdependientes. Wu et al. (2026), en una investigación desarrollada con 4.885 profesores pertenecientes a 200 instituciones de educación primaria y secundaria, encontraron que el clima escolar predijo positivamente la colaboración docente y que esta actuó como mecanismo mediador relacionado con la autoeficacia profesional, evidenciando empíricamente la importancia de las condiciones organizacionales para favorecer el trabajo conjunto. En una perspectiva semejante, Qian et al. (2026), utilizando información de TALIS 2024, conceptualizan la colaboración docente como un proceso que involucra intercambio de conocimientos, experiencias y coordinación de acciones profesionales para alcanzar propósitos educativos compartidos. Estas investigaciones muestran que la colaboración efectiva necesita procesos permanentes de interacción que permitan negociar significados, compartir recursos y coordinar actuaciones entre profesionales. Por ello, la comunicación puede funcionar como antecedente de determinadas manifestaciones de la convivencia profesional, particularmente en dimensiones relacionadas con cooperación, confianza, manejo de desacuerdos y participación. A pesar de este avance internacional, continúa siendo necesario desarrollar estudios contextualizados que examinen directamente la relación entre comunicación organizacional y convivencia profesional entre docentes de educación secundaria, evitando asumir que un buen clima institucional garantiza por sí mismo relaciones laborales satisfactorias.

La necesidad de profundizar en esta relación también responde a los cambios experimentados por las organizaciones educativas, en las cuales los profesores deben afrontar mayores exigencias de coordinación, innovación, adaptación curricular y participación institucional. Estas transformaciones incrementan la importancia de disponer de sistemas comunicativos capaces de sostener la interacción profesional y prevenir dinámicas que fragmenten los equipos docentes. Zhou et al. (2026) encontraron que los profesores que perciben sus instituciones como colaborativas, justas y orientadas al apoyo muestran una mayor disposición hacia comportamientos profesionales innovadores, confirmando el peso que posee el contexto organizacional sobre las actuaciones individuales. De forma relacionada, Liao et al. (2026) evidencian que un clima escolar positivo puede fortalecer el sentido de pertenencia y recursos psicológicos del profesorado, contribuyendo favorablemente a indicadores de bienestar. Estos antecedentes permiten inferir que el estudio de la convivencia profesional debe incorporar variables organizacionales capaces de explicar cómo se configuran las relaciones cotidianas entre colegas y cómo dichas relaciones pueden fortalecerse desde la gestión educativa. No obstante, todavía existe espacio para investigaciones que operacionalicen específicamente la

comunicación organizacional como variable explicativa y la convivencia profesional como variable resultado, especialmente dentro del nivel secundario. Esta delimitación proporciona pertinencia científica al presente estudio y permite construir evidencia empírica potencialmente útil para el diseño de estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la comunicación y las relaciones profesionales.

A partir de los argumentos expuestos, el problema científico se sitúa en la necesidad de determinar en qué medida las características de la comunicación organizacional se relacionan con la convivencia profesional experimentada por los docentes de educación secundaria, considerando que ambos procesos intervienen en la articulación del trabajo colectivo y en el funcionamiento cotidiano de las instituciones educativas. La relevancia del análisis reside en superar aproximaciones que estudian aisladamente la comunicación, el clima institucional o la colaboración, para examinar específicamente el vínculo entre los procesos comunicativos y las relaciones profesionales construidas entre profesores. La literatura reciente indica que la participación, la interacción colegiada, la cooperación y las relaciones de apoyo forman parte de las condiciones que sostienen comunidades profesionales funcionales, mientras que las estructuras de liderazgo y comunicación pueden facilitar o restringir su desarrollo (OECD, 2025). De igual manera, UNESCO (2024) plantea que la construcción de ambientes educativos colaborativos demanda formas de liderazgo y participación que permitan involucrar activamente al profesorado en los procesos institucionales. Sobre esta base, la investigación posee relevancia teórica al contribuir al conocimiento sobre la articulación entre ambas variables; relevancia práctica al generar información para orientar estrategias de comunicación, mediación y fortalecimiento de relaciones laborales; y relevancia institucional al ofrecer evidencia susceptible de apoyar decisiones de gestión educativa. En correspondencia con este planteamiento, el objetivo general del estudio 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 generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de ambientes laborales educativos caracterizados por la participación, el diálogo y la colaboración.

2. MARCO TEÓRICO

La comunicación organizacional constituye un proceso transversal mediante el cual las instituciones producen, transmiten e interpretan información necesaria para coordinar sus actividades y construir significados compartidos entre sus integrantes. En el ámbito educativo, su importancia se amplía porque la escuela funciona como una organización en la que interactúan autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes y familias, generándose flujos permanentes de información que condicionan la dinámica institucional. La comunicación no debe reducirse al envío de circulares, instrucciones o disposiciones, puesto que comprende también la posibilidad de escuchar, retroalimentar, negociar significados y construir acuerdos sobre las responsabilidades profesionales. Desde esta perspectiva, la OECD (2025a) reconoce que las prácticas profesionales docentes se encuentran relacionadas con procesos de colaboración, participación en decisiones y autonomía, dimensiones cuya articulación requiere intercambios sistemáticos entre los miembros de la organización. Jang et al. (2024) encontraron igualmente que la colaboración y la autonomía docente mantienen conexiones relevantes con el clima escolar, la innovación de los equipos y la satisfacción profesional. Estas relaciones permiten considerar la comunicación como una infraestructura social de la organización, debido a que proporciona los canales mediante los cuales las personas pueden coordinar acciones, manifestar necesidades y participar en procesos colectivos. Por consiguiente, la efectividad comunicacional de una institución educativa depende tanto de la existencia de mecanismos formales como de la calidad de las interacciones cotidianas que permiten convertir la información en comprensión y acción compartidas (OECD, 2025a; Jang et al., 2024).

La comunicación organizacional puede examinarse a partir de la dirección de los flujos comunicativos, distinguiéndose fundamentalmente la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La primera comprende los mensajes que circulan desde los niveles directivos hacia los docentes y resulta indispensable para comunicar objetivos, normas, procedimientos, responsabilidades y decisiones institucionales; sin embargo, su predominio exclusivo puede configurar modelos excesivamente verticales cuando no existe oportunidad de respuesta. La comunicación ascendente permite que el profesorado comunique inquietudes, propuestas, dificultades y valoraciones hacia las autoridades, convirtiéndose en un mecanismo de retroalimentación que puede favorecer una gestión participativa. Por su parte, la comunicación horizontal se produce entre docentes y otros profesionales situados en niveles organizacionales semejantes, siendo especialmente relevante para compartir materiales, coordinar evaluaciones, analizar situaciones estudiantiles y desarrollar proyectos colectivos. Los resultados de TALIS 2024 muestran que aproximadamente el 60 % de los docentes de los sistemas participantes

discuten mensualmente el desarrollo del aprendizaje de estudiantes específicos, alrededor del 45 % intercambia materiales de enseñanza y el 41 % trabaja con colegas para establecer criterios comunes de evaluación (OECD, 2025b). Estas prácticas evidencian que una parte significativa del funcionamiento escolar requiere intercambios horizontales y coordinación profesional permanente. De esta manera, la calidad de los distintos flujos comunicativos puede valorarse mediante dimensiones como claridad de la información, oportunidad, accesibilidad, apertura, participación y capacidad de retroalimentación, puesto que no basta con incrementar la cantidad de mensajes cuando estos no generan comprensión ni favorecen el trabajo conjunto (OECD, 2025a; OECD, 2025b).

Otro componente esencial de la comunicación organizacional corresponde a la retroalimentación, debido a que transforma la transmisión unilateral de información en un proceso bidireccional capaz de comprobar la comprensión, corregir interpretaciones y ajustar las actuaciones profesionales. Dentro de una institución educativa, la retroalimentación puede presentarse durante reuniones, procesos de evaluación, observaciones de aula, actividades de planificación, conversaciones entre colegas y mecanismos institucionales de consulta, por lo que su efectividad depende de la confianza existente entre los interlocutores. La ausencia de retroalimentación puede generar incertidumbre acerca de las expectativas institucionales y limitar la capacidad del profesorado para intervenir en decisiones que afectan directamente su trabajo. En contraste, cuando los docentes encuentran espacios para expresar opiniones y reciben respuestas fundamentadas, la comunicación puede fortalecer la percepción de participación y reconocimiento profesional. El marco conceptual de TALIS 2024 incorpora precisamente las relaciones entre colaboración, toma de decisiones, autonomía, evaluación y feedback como componentes relevantes de las prácticas profesionales docentes (OECD, 2025a). Los resultados internacionales posteriores muestran, además, que las relaciones entre directivos y profesores forman parte sustancial de la experiencia laboral y que el liderazgo puede contribuir a construir una cultura escolar colaborativa (OECD, 2025b). En este sentido, la retroalimentación debe entenderse como una dimensión de doble vía que requiere emisión, recepción y respuesta, mientras que la escucha activa constituye una condición para que dicha interacción genere confianza. La comunicación organizacional efectiva se configura, por tanto, mediante estructuras que permiten informar y simultáneamente escuchar, consultar, explicar decisiones y responder a las necesidades expresadas por los integrantes de la organización (OECD, 2025a; OECD, 2025b).

La segunda variable del estudio, convivencia profesional, se refiere al conjunto de relaciones e interacciones que se establecen entre los docentes durante el ejercicio de sus responsabilidades

laborales y que permiten desarrollar el trabajo dentro de condiciones de respeto, cooperación, confianza y corresponsabilidad. Aunque el concepto de convivencia ha sido ampliamente utilizado para estudiar las relaciones entre estudiantes, su aplicación al ámbito profesional permite analizar cómo los adultos que integran una institución construyen acuerdos, gestionan diferencias y desarrollan acciones colectivas. La convivencia profesional no supone la inexistencia de desacuerdos, debido a que las organizaciones educativas reúnen personas con experiencias, criterios pedagógicos, intereses y responsabilidades diferentes; su calidad depende principalmente de la capacidad para gestionar esas diferencias mediante mecanismos constructivos. La OECD (2025b) señala que las relaciones profesionales constituyen uno de los recursos más importantes disponibles para los docentes y que su naturaleza puede influir en el apoyo percibido, la colaboración y la capacidad para responder a las necesidades educativas. Los datos de TALIS 2024 muestran que el 86 % de los profesores de los sistemas participantes manifiesta que puede confiar o apoyarse en sus colegas, aunque existen diferencias considerables entre sistemas educativos, lo cual confirma que la colegialidad no se desarrolla de manera uniforme (OECD, 2025b). Además, los docentes que manifiestan relaciones profesionales favorables con colegas, directivos, estudiantes y familias tienden a presentar mejores indicadores de bienestar y satisfacción laboral. Por consiguiente, la convivencia profesional puede operacionalizarse mediante dimensiones asociadas con respeto interpersonal, confianza, cooperación, apoyo mutuo y manejo constructivo de las diferencias (OECD, 2025b; OECD, 2025c).

El respeto interpersonal constituye una dimensión fundamental de la convivencia profesional porque posibilita reconocer la dignidad, autonomía, experiencia y aportaciones de cada integrante de la comunidad educativa, incluso cuando existen posiciones divergentes. En un colectivo docente, el respeto se expresa mediante conductas como escuchar opiniones diferentes, evitar descalificaciones, cumplir acuerdos, reconocer responsabilidades y mantener formas apropiadas de interacción durante situaciones de desacuerdo. Vinculada con esta dimensión se encuentra la confianza profesional, entendida como la expectativa de que los compañeros actuarán de manera responsable y proporcionarán apoyo cuando resulte necesario para resolver situaciones vinculadas con la actividad educativa. Los datos de TALIS 2024 permiten observar empíricamente esta dimensión mediante el indicador de colegialidad referido a la posibilidad de confiar en otros docentes de la institución (OECD, 2025b). La misma investigación muestra que quienes intercambian materiales docentes presentan una mayor tendencia a describir sus instituciones como ambientes colegiados en 34 de los 54 sistemas educativos analizados, mientras que las discusiones sobre el aprendizaje de

estudiantes se relacionan con la colegialidad en 29 de esos sistemas (OECD, 2025b). Estos resultados son particularmente importantes porque sugieren que las prácticas concretas de interacción profesional pueden coexistir con niveles superiores de confianza entre colegas. No obstante, la evidencia también indica que la cantidad de horas dedicadas a colaborar no presenta por sí misma una relación consistente con la colegialidad, lo cual significa que la calidad y modalidad de las interacciones resultan más relevantes que la mera frecuencia del contacto. En consecuencia, respeto y confianza pueden considerarse dimensiones complementarias de la convivencia profesional y elementos centrales para evaluar la calidad de las relaciones desarrolladas entre docentes (OECD, 2025b; Jang et al., 2024).

La cooperación representa otra dimensión esencial de la convivencia profesional, debido a que transforma las relaciones interpersonales favorables en acciones concretas orientadas hacia objetivos educativos compartidos. Colaborar implica intercambiar recursos, analizar conjuntamente problemas pedagógicos, establecer criterios comunes, proporcionar apoyo profesional y participar en actividades que requieren responsabilidad colectiva. Los resultados de TALIS 2024 indican que los docentes a tiempo completo destinan en promedio 3,1 horas semanales al trabajo en equipo y diálogo con colegas, frente a 2,7 horas registradas en 2018, lo que evidencia una expansión reciente de determinadas formas de interacción profesional (OECD, 2025b). Sin embargo, las prácticas de colaboración profunda continúan siendo menos frecuentes: aproximadamente el 31 % de los profesores informa realizar enseñanza conjunta, mientras que solamente el 9 % observa mensualmente las clases de otros docentes y proporciona retroalimentación posterior (OECD, 2025b). Estas diferencias permiten distinguir entre coordinación funcional y colaboración profesional profunda, pues compartir materiales o información no necesariamente implica construir conocimiento conjuntamente. Jang et al. (2024) señalan que la colaboración docente se conecta con variables organizacionales como el clima escolar, la innovación del equipo y la satisfacción, reforzando la necesidad de analizarla dentro de una perspectiva institucional. De manera congruente, el marco conceptual de TALIS plantea relaciones entre las formas superficiales y profundas de colaboración, el aprendizaje profesional y el clima escolar (OECD, 2025a). Por ello, una convivencia profesional sólida requiere trascender la coexistencia cordial y generar condiciones para que los docentes compartan responsabilidades, conocimientos y decisiones mediante prácticas sistemáticas de cooperación (OECD, 2025a; OECD, 2025b; Jang et al., 2024).

El manejo constructivo de los conflictos completa las principales dimensiones de la convivencia profesional, ya que los desacuerdos forman parte natural de organizaciones en las que convergen perspectivas pedagógicas, funciones administrativas y expectativas individuales

diversas. El conflicto puede adquirir efectos negativos cuando se acompaña de comunicación deficiente, descalificación, ocultamiento de información o ausencia de mecanismos para negociar soluciones, pero también puede convertirse en una oportunidad para revisar prácticas y alcanzar acuerdos cuando se gestiona mediante diálogo, escucha y argumentación. Esta dimensión conecta directamente las dos variables de la investigación porque la resolución de discrepancias depende, en buena medida, de las características del proceso comunicativo desarrollado entre los involucrados. La OECD (2025b) establece que la confianza, el apoyo mutuo y la solidaridad constituyen fundamentos de una cultura escolar colaborativa y señala que la relación entre colegialidad y colaboración posee un carácter recíproco. En consecuencia, las interacciones frecuentes y constructivas pueden fortalecer progresivamente la confianza, mientras que la existencia previa de confianza facilita que los profesionales intercambien opiniones y soliciten apoyo sin interpretar las diferencias como amenazas personales. Los resultados de TALIS 2024 muestran también que los profesores que consideran que pueden apoyarse entre sí presentan mayores niveles de bienestar en 37 de 54 sistemas educativos y mayor satisfacción laboral en todos los sistemas participantes (OECD, 2025b). Esto demuestra que la convivencia profesional no constituye únicamente una cuestión interpersonal, sino una condición asociada con resultados relevantes para la experiencia laboral docente. Por tanto, evaluar la gestión del conflicto junto con el respeto, cooperación y confianza proporciona una perspectiva multidimensional para comprender las relaciones profesionales existentes dentro de las instituciones educativas (OECD, 2025b; OECD, 2025c).

La articulación teórica entre comunicación organizacional y convivencia profesional parte del supuesto de que las relaciones laborales se construyen mediante interacciones comunicativas reiteradas y que, en consecuencia, las características de esas interacciones pueden favorecer o dificultar el desarrollo de confianza, cooperación y respeto entre docentes. Una comunicación clara disminuye la incertidumbre respecto de responsabilidades y decisiones; una comunicación horizontal facilita la coordinación entre colegas; la retroalimentación permite corregir problemas antes de que se consoliden; y la apertura comunicativa proporciona mecanismos para expresar discrepancias sin deteriorar necesariamente las relaciones profesionales. La evidencia internacional demuestra que la colaboración docente mantiene asociaciones con la colegialidad y que determinadas formas de intercambio profesional se vinculan con el cumplimiento de objetivos pedagógicos, la autoeficacia, el bienestar y la satisfacción laboral (OECD, 2025b). De manera específica, los docentes con niveles elevados de autoeficacia participan con mayor frecuencia en discusiones sobre el aprendizaje estudiantil y en el intercambio de materiales, mientras que diferentes modalidades de colaboración

profesional presentan asociaciones positivas con el cumplimiento de los objetivos de las clases en numerosos sistemas educativos (OECD, 2025b). Jang et al. (2024) aportan evidencia adicional al demostrar conexiones entre colaboración, autonomía, clima escolar, innovación del equipo y satisfacción docente, mostrando que los procesos relacionales deben analizarse dentro de la estructura organizativa donde se producen. Sobre esta base, resulta teóricamente consistente plantear que mejores niveles de comunicación organizacional deberían asociarse con mejores niveles de convivencia profesional, aunque la magnitud y dirección de dicha relación deben comprobarse empíricamente en la población objeto de estudio. En consecuencia, el modelo conceptual del artículo establece como variable independiente la comunicación organizacional, integrada inicialmente por comunicación descendente, ascendente y horizontal, claridad y oportunidad de la información y retroalimentación; mientras que la convivencia profesional se establece como variable dependiente y comprende respeto interpersonal, confianza profesional, cooperación y manejo constructivo de conflictos. Esta articulación sustenta la hipótesis general de investigación: existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y la convivencia profesional en docentes de educación secundaria (OECD, 2025a; OECD, 2025b; Jang et al., 2024).

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrollará desde un enfoque cuantitativo, debido a que se pretende medir de manera sistemática las variables comunicación organizacional y convivencia profesional mediante indicadores susceptibles de representación numérica y análisis estadístico. Este enfoque permitirá establecer la distribución de las respuestas de los docentes, determinar los niveles alcanzados en cada variable y comprobar empíricamente la existencia, dirección e intensidad de la relación entre ambas. El estudio tendrá un alcance descriptivo y correlacional: descriptivo porque permitirá caracterizar las percepciones del profesorado respecto de los procesos comunicativos y de las relaciones profesionales existentes en la institución; y correlacional porque buscará determinar si las variaciones observadas en la comunicación organizacional se encuentran estadísticamente asociadas con las variaciones registradas en la convivencia profesional. Se adoptará un diseño no experimental, puesto que las variables serán observadas en su contexto natural sin manipulación deliberada por parte de los investigadores, y será de corte transversal, debido a que la información se recopilará en un único período

temporal. Esta configuración metodológica es congruente con los diseños cuantitativos orientados a examinar asociaciones entre variables sin implementar intervenciones experimentales (Creswell & Creswell, 2023).

El estudio se desarrollará en la Unidad Educativa Particular Yanuncay, con docentes que desempeñen funciones en el nivel de educación secundaria durante el período académico correspondiente a la investigación. La población estará integrada por 55 docentes pertenecientes a las diferentes áreas académicas de la institución. Cuando el número definitivo de participantes sea reducido y resulte operacionalmente posible acceder a la totalidad de ellos, se utilizará un censo poblacional, evitando la selección de una muestra y trabajando con todos los sujetos que cumplan los criterios establecidos. Como criterios de inclusión se considerará ejercer funciones docentes activas en educación secundaria, contar con una permanencia mínima suficiente para conocer los procesos internos de comunicación y convivencia institucional, aceptar voluntariamente la participación mediante consentimiento informado y completar íntegramente los instrumentos. Se excluirán docentes que se encuentren temporalmente ausentes por licencia durante el levantamiento de información, personal exclusivamente administrativo y cuestionarios con un porcentaje elevado de respuestas incompletas. Esta delimitación permitirá asegurar que los participantes posean experiencia directa con los procesos organizacionales analizados y proporcionen información pertinente para los objetivos de la investigación.

La variable independiente será comunicación organizacional, definida operacionalmente como la percepción de los docentes respecto de la calidad, dirección, claridad, oportunidad y reciprocidad de los intercambios comunicativos desarrollados dentro de la institución educativa. Su medición se organizará mediante cinco dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, claridad y oportunidad de la información, y retroalimentación institucional. La variable dependiente será convivencia profesional, entendida como la percepción del profesorado respecto de la calidad de las relaciones laborales mantenidas entre los miembros de la institución y expresada mediante respeto interpersonal, confianza profesional, cooperación y manejo constructivo de conflictos. La utilización de dimensiones diferenciadas permitirá evitar una medición excesivamente general y favorecer una interpretación específica de los componentes que explican cada variable. Los indicadores se transformarán en ítems observables mediante una escala tipo Likert, procedimiento ampliamente utilizado para representar constructos sociales y organizacionales que no pueden observarse directamente. La construcción del instrumento seguirá criterios de correspondencia

entre variable, dimensión, indicador e ítem, atendiendo a principios de desarrollo y evaluación de escalas señalados 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

Nota. Elaboración propia a partir de la fundamentación teórica de las variables.

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 & Thorpe, 2021).

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
	Subtotal	20
Convivencia profesional	Respeto interpersonal	4
	Confianza profesional	4
	Cooperación	4
	Manejo constructivo de conflictos	4
	Subtotal	16
Total	9 dimensiones	36

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. El proceso de construcción y depuración de escalas debe integrar evidencia de validez y confiabilidad en lugar de limitarse únicamente al cálculo de un coeficiente global (DeVellis & Thorpe, 2021).

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

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).

Tabla 4 Plan de análisis estadístico

Objetivo analítico	**Variable/indicador**	**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	Coeficiente de correlación y significación
Examinar relaciones específicas	Dimensiones de ambas variables	Correlaciones bivariadas	Identificación de asociaciones entre dimensiones

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.

Finalmente, 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. Estas medidas permitirán proteger a los participantes y garantizar que la obtención de evidencia sobre comunicación y convivencia profesional no produzca afectaciones laborales ni exposición individual dentro de la institución estudiada.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

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.

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

Nota. DE = desviación estándar.

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

Nota. DE = desviación estándar.

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 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

Nota. ρ = coeficiente rho de Spearman. Significación bilateral.

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 conjuntamente 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 (H0) y se encuentra respaldo estadístico para la hipótesis de investigación (H1), 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 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**

Nota. ** $p < 0,01$. Coeficientes rho de Spearman.

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.

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

Nota. Nivel de significación establecido: $\alpha = 0,05$.

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.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidenciaron que la comunicación organizacional presentó predominantemente un nivel medio, circunstancia que permite interpretar que los mecanismos mediante los cuales circula la información dentro de la institución resultan funcionales, aunque todavía muestran aspectos susceptibles de fortalecimiento. Esta situación adquiere particular relevancia porque la comunicación constituye uno de los procesos que articulan las decisiones directivas con las actuaciones individuales y colectivas del profesorado. 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. Esta diferencia sugiere que los intercambios entre colegas funcionan comparativamente mejor que los mecanismos destinados a comunicar opiniones hacia los niveles directivos y recibir respuestas institucionales. Los resultados de

TALIS 2024 ofrecen un referente pertinente, puesto que muestran que los docentes desarrollan diferentes modalidades de colaboración e intercambio profesional, incluyendo discusiones sobre el aprendizaje estudiantil, intercambio de materiales y establecimiento conjunto de criterios de evaluación, aunque las prácticas de colaboración profunda continúan siendo menos frecuentes (OECD, 2025). De esta manera, los hallazgos del presente estudio son consistentes con una concepción de la comunicación escolar en la que la interacción cotidiana entre compañeros puede encontrarse relativamente consolidada sin que ello implique necesariamente una comunicación igualmente efectiva entre todos los niveles de la estructura institucional.

En relación con la convivencia profesional, los resultados mostraron un comportamiento comparativamente favorable, con una media global de 3,57 (DE = 0,64), mientras que el 40,0 % de las valoraciones se ubicó en un nivel alto y el 47,3 % en un nivel medio. Particularmente, el respeto interpersonal alcanzó la puntuación más elevada (M = 3,82), seguido de la cooperación (M = 3,69), lo cual permite identificar la existencia de una base relacional caracterizada por reconocimiento y disposición para el trabajo conjunto. Estos resultados guardan correspondencia con la evidencia internacional aportada por la OECD (2025), según la cual el 86 % de los profesores participantes en TALIS 2024 manifestó que los docentes de su institución pueden confiar o apoyarse entre sí. La misma fuente demuestra que la colegialidad docente se relaciona con indicadores profesionales relevantes, puesto que los profesores que manifiestan poder apoyarse en sus colegas tienden a presentar mayor bienestar en 37 de los 54 sistemas educativos estudiados y mayor satisfacción laboral en todos los sistemas participantes. Esta evidencia permite comprender que la convivencia profesional trasciende una interacción cordial entre compañeros y constituye un componente funcional de las comunidades educativas. En consecuencia, los niveles relativamente favorables encontrados en respeto, confianza y cooperación pueden representar recursos organizacionales importantes, aunque su presencia no significa que todos los componentes de la convivencia hayan alcanzado el mismo nivel de desarrollo.

Precisamente, uno de los resultados que requiere mayor atención corresponde al manejo constructivo de conflictos, dimensión que alcanzó la puntuación más baja dentro de la convivencia profesional (M = 3,18; DE = 0,79), con un 23,6 % de valoraciones situadas en el nivel bajo. Este hallazgo permite establecer una diferencia conceptual importante entre mantener relaciones generalmente respetuosas y disponer de competencias o mecanismos institucionales adecuados para resolver discrepancias profesionales. La coexistencia de una elevada valoración del respeto interpersonal con una menor puntuación en gestión de conflictos indica que la cordialidad cotidiana no garantiza necesariamente que los desacuerdos sean

procesados mediante diálogo, negociación y construcción efectiva de acuerdos. TALIS 2024 reconoce el apoyo mutuo, la confianza y la solidaridad como fundamentos de una cultura escolar colaborativa y señala una relación recíproca entre colegialidad y colaboración, dado que las interacciones profesionales pueden fortalecer la confianza y, simultáneamente, la confianza facilita nuevas formas de cooperación (OECD, 2025). En este contexto, el resultado encontrado sugiere que el fortalecimiento de la convivencia no debería concentrarse exclusivamente en aumentar las actividades colectivas, sino también en desarrollar procedimientos comunicativos para abordar desacuerdos, proporcionar retroalimentación y alcanzar soluciones compartidas. Esta interpretación resulta particularmente pertinente porque la evidencia internacional indica que el tipo y la calidad de la colaboración guardan mayor relación con la colegialidad que el simple número de horas que los profesores permanecen trabajando conjuntamente.

El principal hallazgo inferencial del estudio estuvo constituido por la asociación positiva y estadísticamente significativa entre comunicación organizacional y convivencia profesional ($\rho = 0{,}684$; $p < 0{,}001$). La magnitud del coeficiente permite establecer que ambas variables presentan una relación sustantiva: los docentes que valoran más favorablemente los procesos de comunicación institucional tienden también a manifestar mejores percepciones de sus relaciones profesionales. Este resultado respalda la hipótesis de investigación y proporciona evidencia a favor del modelo conceptual propuesto, según el cual la calidad de los intercambios comunicativos forma parte de las condiciones organizacionales asociadas con respeto, confianza, cooperación y manejo de conflictos. Los hallazgos presentan correspondencia con Jang et al. (2024), quienes, mediante modelos de ecuaciones estructurales multinivel aplicados a 5.601 docentes de educación primaria y secundaria de Corea, identificaron efectos significativos entre colaboración, autonomía, clima escolar, innovación de los equipos y satisfacción profesional. Aunque dicho estudio no operacionalizó exactamente las mismas variables utilizadas en esta investigación, sus resultados respaldan la existencia de conexiones entre las formas de interacción profesional y las condiciones organizacionales en las cuales desarrollan su actividad los docentes. Del mismo modo, TALIS 2024 encontró asociaciones entre diferentes prácticas colaborativas, colegialidad, bienestar y satisfacción laboral, reforzando la interpretación de que las relaciones profesionales deben comprenderse dentro de la estructura organizacional que las hace posibles (OECD, 2025).

El análisis por dimensiones permitió profundizar esta relación y mostró que la comunicación horizontal alcanzó su asociación más elevada con la cooperación ($\rho = 0{,}703$; $p < 0{,}01$). Este resultado posee coherencia teórica, debido a que el trabajo cooperativo requiere intercambio

directo de información, coordinación de responsabilidades, circulación de recursos y construcción conjunta de respuestas ante las necesidades educativas. La evidencia proporcionada por TALIS 2024 permite realizar un contraste particularmente relevante: los docentes que intercambian materiales presentan mayor probabilidad de describir sus instituciones como ambientes colegiados en 34 de los 54 sistemas educativos examinados, mientras que las discusiones acerca del aprendizaje de estudiantes se relacionan con la colegialidad en 29 sistemas (OECD, 2025). Asimismo, el informe muestra que aproximadamente el 60 % de los docentes analiza mensualmente con sus colegas el desarrollo del aprendizaje de estudiantes específicos y alrededor del 45 % intercambia materiales de enseñanza con una frecuencia semejante. Tales resultados respaldan la interpretación de que la comunicación horizontal no representa únicamente circulación de mensajes, sino una infraestructura relacional que posibilita diferentes manifestaciones de cooperación profesional. Por consiguiente, la elevada asociación encontrada entre ambas dimensiones permite identificar el fortalecimiento de los espacios de intercambio horizontal como una línea potencialmente relevante para la gestión institucional, aunque el carácter correlacional del estudio impide afirmar que una dimensión produzca causalmente modificaciones en la otra.

Otro resultado relevante fue la asociación de la retroalimentación institucional tanto con el manejo constructivo de conflictos ($\rho = 0{,}668$; $p < 0{,}01$) como con la confianza profesional ($\rho = 0{,}654$; $p < 0{,}01$). Estos coeficientes sugieren que la percepción de disponer de respuestas institucionales, escucha y seguimiento de las comunicaciones se encuentra estrechamente vinculada con la calidad de determinadas relaciones profesionales. La comparación con TALIS 2024 fortalece esta interpretación, debido a que el informe identifica relaciones positivas entre determinadas prácticas de liderazgo directivo y los resultados profesionales del profesorado; particularmente, los docentes tienden a manifestar mayor satisfacción laboral cuando los directivos mantienen buenas relaciones profesionales con el personal y proporcionan retroalimentación útil (OECD, 2025). Los resultados de Chile ofrecen un ejemplo regional interesante: el 86 % de los docentes reportó que su director proporciona retroalimentación útil, mientras que el 87 % manifestó la existencia de buenas relaciones profesionales entre el directivo y el personal (OECD, 2025). Sin asumir equivalencia entre esos indicadores y las dimensiones utilizadas en esta investigación, la convergencia permite sostener que la retroalimentación posee una dimensión relacional además de informativa. Una institución que responde, escucha y proporciona seguimiento puede generar mejores condiciones para que los desacuerdos sean tratados oportunamente y para que los docentes perciban que sus aportaciones forman parte legítima de los procesos organizacionales.

Las diferencias encontradas entre las dimensiones también permiten evitar una interpretación excesivamente homogénea de la comunicación y la convivencia profesional. La comunicación descendente presentó asociaciones positivas pero comparativamente menores con las dimensiones de convivencia, mientras que comunicación horizontal, comunicación ascendente y retroalimentación registraron varios de los coeficientes de mayor magnitud. Este patrón sugiere que la mera transmisión de información desde los niveles directivos hacia el profesorado podría resultar insuficiente para sostener relaciones profesionales de elevada calidad cuando no se acompaña de reciprocidad, escucha y oportunidades reales de participación. Esta interpretación resulta compatible con los hallazgos de Jang et al. (2024), quienes demostraron que colaboración y autonomía interactúan con diferentes componentes del clima escolar y que las relaciones identificadas pueden variar entre niveles individuales e institucionales. Igualmente, la OECD (2025) señala que las relaciones entre directivos y docentes constituyen una dimensión relevante de la comunidad escolar y que el liderazgo puede contribuir al establecimiento de culturas organizacionales colaborativas. En consecuencia, desde la perspectiva de gestión educativa, los resultados obtenidos orientan hacia un modelo comunicativo menos centrado exclusivamente en la transmisión vertical y más vinculado con mecanismos bidireccionales, participación docente, retroalimentación y espacios sistemáticos de diálogo profesional.

En conjunto, los hallazgos permiten sostener que la comunicación organizacional y la convivencia profesional constituyen procesos diferenciados pero estrechamente relacionados dentro de la dinámica institucional de la educación secundaria. La asociación global encontrada ($\rho = 0{,}684$; $p < 0{,}001$), acompañada de las correlaciones específicas entre comunicación horizontal y cooperación, así como entre retroalimentación, confianza y gestión de conflictos, proporciona respaldo empírico a la hipótesis formulada y permite identificar componentes concretos sobre los cuales podrían orientarse futuras estrategias institucionales. Sin embargo, estos resultados deben interpretarse atendiendo a las limitaciones inherentes al diseño: al tratarse de un estudio transversal y no experimental, no es posible establecer temporalidad ni causalidad entre las variables; además, el empleo de cuestionarios de autoinforme implica que los datos representan percepciones del profesorado y pueden encontrarse afectados por deseabilidad social o características particulares del contexto institucional. Por ello, futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales, muestras pertenecientes a varias instituciones y técnicas cualitativas como entrevistas o grupos focales que permitan explicar los mecanismos mediante los cuales los procesos comunicativos se relacionan con la convivencia. A pesar de estas limitaciones, los resultados poseen relevancia aplicada porque

muestran que fortalecer la comunicación institucional no debería limitarse a incrementar el volumen de información transmitida, sino orientarse hacia la calidad de la retroalimentación, la horizontalidad de los intercambios, la participación y la construcción de mecanismos dialogados para gestionar los conflictos. Esta interpretación coincide con la evidencia internacional que vincula las relaciones profesionales favorables y la colaboración docente con mayores niveles de bienestar, satisfacción laboral y cumplimiento de los objetivos profesionales (OECD, 2025), consolidando la comunicación y la convivencia como dimensiones estratégicas de la gestión educativa contemporánea.

6. CONCLUSIÓN

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 conjuntamente 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.

Finalmente, 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.

7. BIBLIOGRAFÍA

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

UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

CIENCIA Y EDUCACIÓN
ISSN: 2790-8402

CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto:
Certificación de aceptación

Oficio N* Cienc-educ2026-17883787-C
Ecuador, 19 de Agosto del 2026

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación (CERCE) y la Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: **"Comunicación organizacional y convivencia profesional en docentes de Educación Secundaria"**. *Siendo:*

Autores: Lic. Ruth Anahí Santillán Jiménez,
Lic. Estéfany Elizabeth Tintín Durán,
Lic. Joel Ángel Villavicencio Erazo,
PhD. Steven Arturo Torres Burgos.

Fue presentado, para su revisión por pares ciegos, aprobación y publicación por el autor principal ante el Consejo Editorial de la Revista Ciencia y Educación, siendo **ACEPTADO** *para su publicación en el número correspondiente de la* **Edición Especial 8.1** *del* **2026**. *Lo cual consta dentro del sitio web de la revista Ciencia y Educación.*

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento.

Firmado electrónicamente por:
DUANYS MIGUEL PEÑA LOPEZ
Validar únicamente con FirmaEC

PhD. Duanys Miguel Peña López
Director General
Revista Ciencia y Educación

latindex DOAJ LatinREV MIAR BASE OUCI ASCI OpenAIRE sudoc Google Scholar
ROOTINDEXING EBSCO INDEX COPERNICUS Scilit turnitin

CIENCIA Y EDUCACIÓN
ISSN: 2790-8402

CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto:
Certificación de publicación

Oficio N* Cienc-educ2026-17883787-C
Ecuador, 23 de Agosto del 2026

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación (CERCE) y la Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: ***"Comunicación organizacional y convivencia profesional en docentes de Educación Secundaria"***. Siendo:

Autores: ***Lic. Ruth Anahí Santillán Jiménez,***
Lic. Estéfany Elizabeth Tintín Durán,
Lic. Joel Ángel Villavicencio Erazo,
PhD. Steven Arturo Torres Burgos.

Fue presentado, aprobado y publicado por el Consejo Editorial de la ***Revista Ciencia y Educación*** con ***ISSN 2790-8402*** en la correspondiente publicación de ***Edición Especial 8.1*** del **2026**: de la página **1006** a la **1022** siendo publicado el ***23 de Agosto de 2026*** el cual consta dentro de la publicación, tal como consta en los archivos respectivos de la Comisión de Publicaciones – (CERCE) pudiendo acceder con el siguiente link:

https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.22068825

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento.

Firmado electrónicamente por:
DUANYS MIGUEL PEÑA LOPEZ
Validar únicamente con FirmaEC

PhD. Duanys Miguel Peña López
Director General
Revista Ciencia y Educación

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador