

Comunicación asertiva: clave del desarrollo educativo

Asertiva comunicación: key to educational development

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17107101>

AUTORES: Juan Andrés, Márquez Fernández^{1*}

Kenia Elisabeth Armache Onofre²

Angel Rafael Chacha Giler³

Randolph Humberto Coloma Contreras⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jm9660624@gmail.com

Fecha de recepción: 15 / 07 / 2025

Fecha de aceptación: 04 / 08 / 2025

RESUMEN

Introducción: La comunicación asertiva es la capacidad de expresar los pensamientos, sentimientos y opiniones de forma clara, respetuosa y honesta, sin atacar ni someterse a los demás. En el ámbito educativo mejora el clima organizacional y el desempeño laboral del profesorado al fomentar un ambiente positivo, cooperativo y motivador. Este estudio está enmarcado en una institución educativa de la ciudad de Baba correspondiente a la provincia de Los Ríos, el objetivo general de la investigación fue analizar el impacto de un plan

^{1*}Estudiante de la Carrera de Comunicación, Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Educación, jm9660624@gmail.com

² Estudiante de la Carrera de Comunicación, Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Educación, keniaarmacheonofre@gmail.com

³ Estudiante de la Carrera de Comunicación, Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Educación, achacha@fcjse.utb.edu.ec

⁴ Estudiante de la Carrera de Comunicación, Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Educación, rcolomaco@fcs.utb.edu.ec

estratégico de comunicación asertiva en los docentes de básica superior y bachillerato para el fortalecimiento de en los procesos de gestión pedagógica. La metodología empleada es de enfoque de la investigación fue mixto, con un alcance descriptivo y correlaciona, tipo de investigación no experimental, con corte transversal, y en cuanto al propósito fue básica, los métodos empleados fueron revisión documental, análisis – síntesis, deductivo, mientras que, los métodos empíricos fueron observación y encuesta, al igual que una prueba R Pearson para determinar la correlación.

La muestra seleccionada recopiló a 45 docentes, quienes participaron de un cuestionario con base estructurada siguiendo la escala de Likert de cero a cinco entre los valores establecidos de menor a mayor proporción, en los resultados el diagnóstico evidenció que los docentes no mostraban buena relación interpersonal entre docente – docente, docente – estudiante, desacuerdos para resolver problemas, esto llevó a la necesidad de diseñar un plan de comunicación asertiva, el cual se estructuró con cinco actividades relacionadas a la comunicación interpersonal, reducción de ambigüedad, técnicas de resolución de problema, liderazgo pedagógico y clima escolar.

Posterior a la aplicación de la propuesta, resultó significativamente favorable en el 70 % de los docentes, por tanto, en la conclusión se concluye que la comunicación asertiva presenta impacto positivo en los docentes cuando se focaliza en la resolución de conflictos, relaciones interpersonales y liderazgo pedagógico.

No obstante, se recomienda validar la propuesta mediante criterios de expertos que avalan el diseño de la propuesta, a fin de mejorar componentes metodológicos en la aplicabilidad.

Palabras clave: *Comunicación asertiva, docentes, empatía, clima organizacional.*

ABSTRACT

ntroduction: Assertive communication is the ability to expresa thoughts, feelings and opinionones clearly, respectfully and honestly, without tracking or submitting to others. In the educational Field, it improves the organizacional climate and the work performance of teachers by fostering a positive, cooperative and motivating environment. This study is bramad in an educational institution in the city of Baba corresponding to the province of Los Ríos, the general objective of the research was to analyze the impact of a strategic assertive comunicación plan on upper basic and high school teachers to strengthen pedagogical malajemente processes. The metodología used is a mixed research approach, with a descriptive and correlational scope, non-experimental type of research, with a cross-sectional, and as for the purpose it was basic, the methods used were documentary review, análisis - síntesis, deductive, while the empirical methods were observación and survey, as well as a Pearson R test to determine the correlation. The selected sample consisted of 45 teachers, who participated in a structured questionnaire based on a Likert scale ranging from zero to five, with the values established from lowest to highest. The results of the diagnosis showed that teachers did not display Good interpersonal relationships between teacher-teacher and teacher-student relationships, and disagreements were encountered when solving problema. This led to the need to design an assertive communication plan, which was structured with five activities related to interpersonal communication, ambiguity reduction, problem-solving techniques, pedagogical leadership, and school climate. After implementen the proposal, it was significantly favorable for 70% of teachers. Teléfora, the conclusión is that assertive communication has a positive impacte on teachers when it focuses on conflicto resolución, interpersonal relationships, and pedagogical leadership. However, it is recommended that the proposal be validated using expert criteria to endorse the design, in order to improve methodological components and its applicability.

Keywords: *Assertive communication, teachers, empathy, organizacional climate.*

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo contemporáneo, la comunicación asertiva se ha consolidado como una herramienta fundamental para fomentar entornos laborales positivos, colaborativos y emocionalmente seguros. Esta competencia comunicativa permite a los individuos expresar pensamientos, sentimientos y necesidades de forma clara, directa y respetuosa, sin transgredir los derechos de los demás. Su aplicación en los espacios educativos favorece la construcción de relaciones interpersonales saludables, promueve la resolución pacífica de conflictos y contribuye a la mejora del clima organizacional, lo cual es esencial para el desarrollo integral de las comunidades escolares.

Particularmente, en instituciones educativas ubicadas en contextos urbanos intermedios, como es el caso de la ciudad de Baba en la provincia de Los Ríos, Ecuador, la implementación de prácticas comunicativas asertivas se presenta como una necesidad apremiante. La promoción de dichas habilidades puede ser determinante para optimizar el desempeño del profesorado, fortalecer la cohesión institucional y garantizar una educación de calidad. Sin embargo, a pesar de la reconocida importancia de esta forma de comunicación, se ha evidenciado que muchas instituciones enfrentan deficiencias significativas en las competencias comunicativas de sus actores. Estas limitaciones se manifiestan en conflictos interpersonales, bajos niveles de motivación docente y un clima organizacional poco favorable, lo cual repercute de forma directa en la calidad de los procesos pedagógicos.

La institución educativa objeto de este estudio no es ajena a estas problemáticas. En este contexto específico, la falta de estrategias de comunicación asertiva ha derivado en tensiones entre el personal docente y administrativo, afectando la colaboración, la eficiencia en la gestión académica y la satisfacción profesional. Estas condiciones evidencian la necesidad de implementar acciones concretas que fortalezcan las habilidades comunicativas del profesorado como vía para mejorar el ambiente institucional y, con ello, el desempeño laboral.

A partir de esta problemática, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la comunicación asertiva en el clima organizacional y en el desempeño laboral del profesorado en una institución educativa de la ciudad de Baba, provincia de Los Ríos? En correspondencia

con esta interrogante, el objetivo general de esta investigación es analizar la influencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional y en el desempeño profesional de los docentes de básica superior y bachillerato. Los objetivos específicos se orientan a identificar las características del clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio, evaluar el nivel de comunicación asertiva entre los miembros del cuerpo docente y determinar la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral del profesorado.

Diversos estudios han evidenciado la relación positiva entre la comunicación asertiva y la mejora del ambiente institucional. Por ejemplo, Lara Mazón (2021) señala que la implementación de prácticas comunicativas asertivas contribuye significativamente a crear entornos adaptativos e innovadores. Ullauri et al. (2024) destacan que los docentes que emplean estrategias asertivas muestran mayor eficiencia, compromiso y satisfacción profesional, lo cual se traduce en mejores resultados educativos. En el contexto ecuatoriano, Morocho Cabrera y Erazo Sánchez (2024) sostienen que la comunicación asertiva es un factor decisivo en la calidad de la praxis educativa, al facilitar la interacción efectiva entre los miembros de la comunidad escolar y fortalecer la cohesión del equipo docente.

Desde una perspectiva conceptual, la comunicación asertiva se entiende como una forma equilibrada de interacción que se sitúa entre la pasividad y la agresividad (Caballo, 1997). En el ámbito educativo, esta habilidad no solo favorece las relaciones entre docentes, estudiantes y personal administrativo, sino que también crea condiciones óptimas para el aprendizaje y el crecimiento personal (Bernal Álava et al., 2022). Además, distintas teorías respaldan su importancia en la dinámica escolar.

La teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) subraya el valor del modelamiento conductual, sugiriendo que los docentes asertivos actúan como modelos positivos para sus estudiantes. La teoría de la comunicación no violenta de Rosenberg (2002) aporta una perspectiva centrada en la empatía y la expresión de sentimientos sin juicios, mientras que el enfoque humanista, representado por Rogers (1961), destaca la autenticidad y la congruencia como elementos claves para una comunicación efectiva.

En cuanto al marco legal, la normativa ecuatoriana reconoce la relevancia de esta competencia. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su reglamento

promueven la cultura de paz, el diálogo y la resolución de conflictos a través de una comunicación respetuosa y efectiva entre los actores educativos (Ministerio de Educación, 2023). Estos instrumentos legales respaldan institucionalmente la implementación de programas que fortalezcan las habilidades comunicativas del personal docente.

Finalmente, los antecedentes de investigación confirman la pertinencia de esta temática. Morocho Cabrera y Erazo Sánchez (2024) destacan que la comunicación asertiva incide de forma significativa en el rendimiento docente y en el fortalecimiento del clima organizacional. Bernal Álava et al. (2022) afirman que esta habilidad potencia las relaciones sociales en el aula, mientras que Asanza-Capa (2020) resalta su importancia para una gestión institucional eficiente. Todos estos hallazgos respaldan la presente investigación, orientada a analizar el impacto de la comunicación asertiva en el ámbito laboral docente y su implicación directa en los procesos de mejora educativa.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más holística del fenómeno investigado. El enfoque cuantitativo permitió medir la relación entre las variables comunicación asertiva y desempeño docente, mientras que el componente cualitativo aportó una visión contextual y descriptiva de las prácticas comunicativas presentes en el entorno educativo.

El alcance de la investigación fue descriptivo y correlacional, dado que se buscó tanto caracterizar los niveles de comunicación asertiva en los docentes como determinar su relación con el clima organizacional y el desempeño laboral. Además, se trató de una investigación básica, orientada a ampliar el conocimiento teórico sin intervenir directamente en el entorno (Hernández-Sampieri et al., 2021).

En cuanto al tipo de diseño, se adoptó un modelo no experimental y de corte transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento del tiempo y no se manipularon intencionalmente las variables (Creswell & Creswell, 2018).

En el plano teórico, se emplearon los métodos de revisión documental, análisis-síntesis y deductivo. La revisión documental permitió abordar antecedentes científicos relevantes sobre

comunicación asertiva y desarrollo organizacional en el ámbito educativo. A través del análisis-síntesis se integraron los hallazgos empíricos con los fundamentos teóricos, y el método deductivo guió el establecimiento de conclusiones generales a partir de casos particulares observados en la institución. En cuanto a los métodos empíricos, se aplicaron técnicas de observación directa en el contexto institucional y un cuestionario estructurado, administrado a una muestra de 45 docentes de una institución educativa ubicada en la ciudad de Baba, provincia de Los Ríos. El principal instrumento de recolección fue un cuestionario de elaboración propia, validado por juicio de expertos, estructurado sobre una escala Likert con valores que oscilan entre 0 y 5, donde 0 representaba el menor nivel de acuerdo y 5 el mayor nivel respecto a los ítems planteados. El cuestionario abordó dimensiones relacionadas con la comunicación interpersonal, resolución de conflictos, trabajo en equipo y percepción del clima organizacional.

El uso de la escala Likert permitió cuantificar las percepciones de los docentes con respecto a la comunicación en su entorno laboral, lo cual facilitó el análisis estadístico posterior. Esta técnica es ampliamente utilizada en estudios de corte social y educativo por su capacidad de captar gradaciones actitudinales (Joshi et al., 2015).

La población estuvo conformada por el total del personal docente de la institución educativa seleccionada, mientras que la muestra no probabilística intencional quedó conformada por 45 docentes que aceptaron participar voluntariamente en el estudio. Esta muestra fue considerada suficiente para alcanzar los objetivos del estudio, dado el tamaño reducido de la comunidad educativa y la naturaleza exploratoria del análisis.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante estadística descriptiva para caracterizar las variables principales (media, moda, desviación estándar) y mediante una prueba de correlación de Pearson, con el objetivo de determinar la relación entre el nivel de comunicación asertiva y el desempeño laboral docente. El coeficiente de correlación de Pearson permite medir el grado de asociación lineal entre dos variables cuantitativas, siendo especialmente útil en investigaciones educativas que buscan establecer relaciones entre actitudes, comportamientos o habilidades (Field, 2018). Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el software SPSS, versión 26.

RESULTADOS

Diagnóstico inicial: Insuficiencias observadas

A través de la técnica de observación directa aplicada en el contexto institucional, se identificaron diversas insuficiencias en las habilidades comunicativas del cuerpo docente. Se observaron actitudes pasivas frente al manejo de conflictos, escasa participación colaborativa en actividades institucionales y dificultades para expresar desacuerdos de forma constructiva. Estas falencias coincidieron con lo reportado por autores como Ullauri et al. (2024), quienes argumentan que una comunicación poco asertiva en entornos escolares limita la eficacia en la gestión pedagógica y deteriora el clima organizacional.

Además, se detectó que muchos docentes no diferenciaban adecuadamente entre una comunicación pasiva, agresiva o asertiva, lo que influía negativamente en su desempeño y en las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo. Estos hallazgos justificaron la necesidad de desarrollar una intervención estratégica orientada a fortalecer las habilidades de comunicación asertiva.

Desarrollo de la propuesta: Taller de comunicación asertiva

Como respuesta a las deficiencias diagnosticadas, se diseñó e implementó un Plan Estratégico de Comunicación Asertiva dirigido a 45 docentes de básica superior y bachillerato de una institución educativa de la ciudad de Baba, provincia de Los Ríos. El taller fue estructurado en cinco sesiones con metodologías activas, centradas en el aprendizaje experiencial, el análisis de casos, la retroalimentación grupal y la práctica de técnicas de comunicación empática y efectiva. El objetivo principal fue desarrollar habilidades de comunicación asertiva en los docentes para mejorar el clima organizacional y fortalecer la gestión pedagógica institucional. Esta propuesta se sustentó en los principios de la educación emocional y del enfoque humanista, tal como lo plantean autores como Bernal Álava et al. (2022) y Rogers (1961).

Encuesta de satisfacción sobre la propuesta

Tras la aplicación del taller, se ejecutó una **encuesta de satisfacción**, estructurada con escala Likert de 0 a 5, aplicada a la misma muestra de 45 docentes. Los resultados fueron los siguientes (Ver tabla 1):

Tabla 1

Dimensión evaluada	Media	Desviación estándar	Nivel de satisfacción
Claridad de los contenidos	4.72	0.41	Muy alto
Aplicabilidad práctica en la gestión pedagógica	4.68	0.49	Muy alto
Dinámica metodológica	4.60	0.53	Muy alto
Relevancia del taller	4.80	0.37	Muy alto
Motivación generada	4.55	0.48	Alto

Resultados de encuesta de satisfacción

Los resultados revelan una alta satisfacción general por parte de los docentes respecto al contenido, metodología y aplicabilidad del taller. La dimensión mejor valorada fue la "relevancia del taller", con una media de 4.80, lo que indica la percepción positiva de los docentes sobre la utilidad del aprendizaje recibido en su práctica profesional.

Análisis correlacional

Se aplicó una prueba de correlación de Pearson para determinar la relación entre las habilidades comunicativas desarrolladas y la percepción de mejora en la gestión pedagógica. Se obtuvo un coeficiente de $r = 0.78$, con un valor de $p < 0.01$, lo que demuestra una correlación positiva y significativa entre la comunicación asertiva fortalecida y la mejora en los procesos pedagógicos, coincidiendo con lo señalado por Bravo Clavijo et al. (2024) y Holguín Álvarez et al. (2021) sobre el impacto de las competencias comunicativas en la calidad educativa.

DISCUSIÓN

1. Insuficiencias comunicativas detectadas mediante observación

El proceso de observación directa realizado al inicio del estudio permitió identificar que muchos docentes evidenciaron deficiencias en la comunicación interpersonal, particularmente en el manejo de desacuerdos, la expresión de ideas y sentimientos, y la participación en espacios colaborativos. Estas conductas comunicativas, predominantemente pasivas o evasivas, afectan la dinámica organizacional y debilitan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estos hallazgos se alinean con los planteamientos de Bernal Álava et al. (2022), quienes afirman que las carencias en habilidades comunicativas entre docentes deterioran el clima laboral, limitan el trabajo en equipo y reducen la eficacia pedagógica. Asimismo, Ullauri et al. (2024) sostienen que la ausencia de comunicación asertiva en los entornos escolares suele estar relacionada con un bajo nivel de liderazgo docente y escasa cohesión institucional. Por tanto, se concluye que fortalecer estas habilidades es un paso fundamental para elevar la calidad del desempeño profesional.

2. Eficacia del plan estratégico de intervención: el taller

La implementación del Plan Estratégico de Comunicación Asertiva tuvo como eje central la formación docente para el desarrollo de habilidades expresivas, empáticas y resolutivas. Este taller fue valorado positivamente por los participantes, quienes destacaron su aplicabilidad práctica, relevancia y claridad conceptual. Las sesiones permitieron no solo la reflexión crítica de las propias prácticas comunicativas, sino también el ensayo y apropiación de estrategias verbales y no verbales para la gestión eficaz de situaciones cotidianas del entorno educativo. Los resultados obtenidos están en concordancia con lo expuesto por Rogers (1961) y la teoría humanista de la comunicación, que enfatiza el papel del docente como un agente auténtico y empático. Además, Chacón Molina et al. (2024) demuestran en sus estudios que los programas de formación continua enfocados en habilidades blandas generan transformaciones significativas en el desempeño pedagógico y el liderazgo escolar. En este sentido, el taller ejecutado se convierte en un instrumento pedagógico de alto valor estratégico.

3. Resultados de la encuesta de satisfacción

La encuesta aplicada a los 45 docentes participantes reveló un nivel de satisfacción muy alto en todas las dimensiones evaluadas, con puntuaciones superiores a 4.5 sobre 5 en la escala de Likert. La dimensión más destacada fue la "relevancia del taller", con una media de 4.80, seguida de la "claridad de contenidos" (4.72) y la "aplicabilidad práctica" (4.68). Estos datos reflejan no solo la calidad técnica del programa implementado, sino también su alineación con las necesidades y expectativas reales del cuerpo docente.

Coincidiendo con Montoya (2019), quien subraya que la satisfacción docente es un factor predictor de la apropiación de nuevas metodologías, se evidencia que los procesos de capacitación deben diseñarse desde un enfoque práctico, contextualizado y experiencial. La alta satisfacción registrada sugiere que los participantes percibieron mejoras inmediatas en sus competencias profesionales, lo cual fortalece el compromiso institucional y promueve una cultura de mejora continua.

4. Correlación entre comunicación asertiva y desempeño pedagógico

El análisis estadístico mediante la prueba de correlación de Pearson arrojó un coeficiente de $r = 0.78$ con $p < 0.01$, indicando una correlación positiva y significativa entre el desarrollo de la comunicación asertiva y la mejora del desempeño docente en la gestión pedagógica. Este hallazgo empírico valida la hipótesis planteada en la introducción del estudio, demostrando que la inversión en habilidades comunicativas genera un impacto directo sobre la efectividad del trabajo pedagógico.

Estos resultados son coherentes con los estudios de Holguín Álvarez et al. (2021) y Bravo Clavijo et al. (2024), quienes señalan que el dominio de habilidades comunicativas está directamente relacionado con la capacidad docente para liderar, planificar, evaluar y fomentar un entorno de aprendizaje participativo. Asimismo, Jara González et al. (2024) resaltan que el fortalecimiento de competencias interpersonales contribuye significativamente a la cohesión institucional y al rendimiento académico de los estudiantes. Los resultados de esta investigación demuestran que el desarrollo de la comunicación asertiva es un componente clave en la transformación educativa. La aplicación efectiva del taller no solo permitió a los docentes mejorar su forma de interactuar con colegas y estudiantes, sino

también generó un efecto positivo en el clima organizacional general. Además, la elevada satisfacción y la correlación estadística hallada justifican la implementación sistemática de estos programas en otras instituciones educativas del país.

La evidencia empírica obtenida también sugiere que los procesos de formación docente deben integrar de manera permanente la dimensión comunicacional como parte del desarrollo profesional. Esto implica no solo ofrecer talleres aislados, sino generar políticas institucionales de acompañamiento continuo, retroalimentación y evaluación formativa.

CONCLUSIONES

La comunicación asertiva es un eje estratégico para mejorar la gestión pedagógica y el clima organizacional en instituciones educativas. El estudio permitió evidenciar que los docentes que fortalecen sus habilidades comunicativas logran establecer relaciones más empáticas, colaborativas y respetuosas, lo cual impacta positivamente en su desempeño profesional y en la dinámica institucional general.

Las deficiencias comunicativas observadas en el contexto educativo analizado justificaron la implementación de una propuesta de intervención estructurada, basada en un taller de formación en comunicación asertiva. Esta intervención se reveló como una respuesta pertinente y efectiva, capaz de atender las necesidades reales del profesorado y contribuir al mejoramiento del entorno educativo.

El taller aplicado demostró un alto nivel de efectividad, según los resultados de la encuesta de satisfacción docente. Los participantes valoraron positivamente la claridad de los contenidos, la aplicabilidad en sus prácticas pedagógicas y la relevancia del programa formativo. Estos datos reflejan no solo la pertinencia del taller, sino también su potencial replicabilidad en otros escenarios educativos similares.

Se concluye que el desarrollo de estrategias de intervención formativa con enfoque en habilidades blandas, como la comunicación asertiva, debe constituirse en una política educativa institucional, especialmente en contextos donde prevalecen climas organizacionales tensos o donde se evidencian debilidades en la gestión pedagógica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandura, A. (1977). Social Learning theory. Prentice-Hall.

Bernal Álava, K., Paredes, J., & Silva, G. (2022). La comunicación asertiva y su influencia en el clima laboral docente. *Revista Científica Arbitrada Ciencias de la Educación y del Desarrollo*, 3(2), 115–128. <https://doi.org/10.37135/rcaced.03.02.07>

Bravo Clavijo, J. L., García Barberán, F. K., Maliza Muñoz, W. F., & Gómez-Rodríguez, V. G. (2024). ChatGPT como recurso de asistencia en la gestión pedagógica. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(E4), 338–351. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE4/497>

Caballo, V. E. (1997). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Siglo XXI.

Chacón Molina, H. H., Simancas Malla, F. M., Maliza Muñoz, W. F., & Tapia Bastidas, T. (2024). Taller de capacitación docente para el uso de recursos didácticos digitales en la plataforma Magic School. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(2), 1636–1662. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/603>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.). SAGE Publications.

García-Peña, V. R. (2023). Desarrollo y uso de aplicaciones móviles en el contexto ecuatoriano. *Revista Científica Zambos*, 2(3), 1–15. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n3/46>

Holguín Álvarez, J. A., Apaza Quispe, J., Ruiz Salazar, J., & Picoy Gonzales, J. A. (2021). Competencias digitales en directivos y profesores en el contexto de educación remota del año 2020. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 623–643.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Fernández-Collado, C. (2021). Metodología de la investigación (7^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Jara González, J. G., Maliza Muñoz, W. F., & Álzate-Peralta, L. A. (2024). Entornos virtuales de aprendizaje y su incidencia en el trabajo colaborativo. Código Científico Revista De Investigación, 5(2), 1680–1702.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/618>

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explorad and explained. British Journal of Applied Science & Tecnología, 7(4), 396–403.
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

Ministerio de Educación. (2023). Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI Codificada.https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf

Rogers, C. R. (1961). On beco Ming a person: A therapist's view of psychotherapy. Houghton Mifflin.

Ullauri, D., Cuesta, G., & Rivera, M. (2024). Clima organizacional y habilidades comunicativas en docentes de bachillerato. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8(29), 250–266.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i29.638>