

**AMBIENTE LABORAL Y LA ACTITUD COOPERATIVA DE LOS DOCENTES  
HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA**

**AMBIENTE DE TRABALHO E A ATITUDE COOPERATIVA DOS PROFESSORES EM  
RELAÇÃO À EXCELÊNCIA EDUCACIONAL**

**WORK ENVIRONMENT AND TEACHERS COOPERATIVE ATTITUDE TOWARDS  
EDUCATIONAL EXCELLENCE**



Marlenis MARTÍNEZ-FUENTES<sup>1</sup>  
e-mail: marlenism3@gmail.com



Ximena Andrea FIGUEROA-JIMÉNEZ<sup>2</sup>  
e-mail: xfigueroaj@academicos.uta.cl



Carlos SOTO-SAAVEDRA<sup>3</sup>  
e-mail: chsoto@academicos.uta.cl

**Cómo hacer referencia a este artículo:**

ARTÍNEZ-FUENTES, M.; FIGUEROA-JIMÉNEZ, X. A.; SOTO-SAAVEDRA, C. Ambiente laboral y la actitud cooperativa de los docentes hacia la excelencia educativa. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 35, n. 00, e024018, 2024. e-ISSN: 2236-0441. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v35i00.10778>



| **Presentado en:** 11/10/2024  
| **Revisiones requeridas en:** 10/11/2024  
| **Aprobado en:** 25/11/2024  
| **Publicado en:** 18/12/2024

---

**Editores:** Profa. Dra. Rosiane de Fátima Ponce  
Prof. Dr. Paulo César de Almeida Raboni  
**Editor Adjunto Ejecutivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Postdoctorado em Gestão del Conocimiento (Universidad Pedagógica Experimental Libertador).

<sup>2</sup> Universidad de Tarapacá (UTA), Región Arica y Parinacota–Chile. Académica del Departamento de Tecnología Médica.

<sup>3</sup> Universidad de Tarapacá (UTA), Santiago –Chile. Magister en Didáctica para la Educación Superior Universidad de Tarapacá. Tecnólogo Medico Laboratorio Clínico.

---

**RESUMEN:** La actual examinación tuvo como objetivo determinar el ambiente laboral y la actitud cooperativa de los docentes en la excelencia educativa en escuelas particulares de la comuna de Quilicura de la Región Metropolitana-Chile, se manejó un diseño no experimental con una población de 83 educadores de escuelas particulares de la comuna de Quilicura. La determinación del tamaño de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo que abarcó a toda la población disponible. Para la recopilación de datos, se empleó la técnica de la encuesta usando un cuestionario con escala tipo Likert, distribuido entre los participantes seleccionados para el estudio. Entre los hallazgos más relevantes: el ambiente laboral no refleja una actitud positiva hacia el trabajo de los docentes y no se están anticipando a los conflictos para lograr soluciones efectivas y oportunas. Como conclusiones: es preocupante la percepción de los profesores en cuanto al poco empleo del trabajo en equipo en el fortalecimiento del ambiente laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Ambiente. Laboral. Actitud. Cooperación. Excelencia.

**RESUMO:** *O presente exame teve como objetivo determinar o ambiente de trabalho e a atitude cooperativa de professores em excelência educacional em escolas particulares da comuna de Quilicura da Região Metropolitana-Chile, um desenho não experimental foi realizado com uma população de 83 educadores de escolas privadas da comuna de Quilicura. O tamanho da amostra foi determinado por amostragem de toda a população disponível. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica survey por meio de questionário com escala Likert, distribuído entre os participantes selecionados para o estudo. Entre os achados mais relevantes: o ambiente de trabalho não reflete uma atitude positiva em relação ao trabalho dos professores e eles não estão antecipando conflitos para alcançar soluções eficazes e oportunas. Como conclusões: a percepção dos professores quanto ao pouco uso do trabalho em equipe no fortalecimento do ambiente de trabalho é preocupante.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente. Trabalho. Atitude. Cooperação. Excelência.

**ABSTRACT:** *The current examination aimed to determine the work environment and the cooperative attitude of teachers in educational excellence in private schools in the commune of Quilicura in the Metropolitan Region of Chile. A non-experimental design was used with a population of 83 school educators. individuals of the commune of Quilicura. The determination of the sample size was carried out through sampling that covered the entire available population. For data collection, the survey technique was used using a questionnaire with a Likert-type scale, distributed among the participants selected for the study. Among the most relevant findings: the work environment does not reflect a positive attitude toward teachers' work and they are not anticipating conflicts to achieve effective and timely solutions. As conclusions: the perception of teachers regarding the little use of teamwork in strengthening the work environment is worrying.*

**KEYWORDS:** *Work environment. Labor conditions. Cooperative attitude. Pursuit of excellence.*

## Introducción

El entorno laboral en las instituciones educativas juega un papel fundamental en el desempeño docente y, en consecuencia, en la calidad de la educación impartida. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la colaboración, el respeto y el apoyo mutuo, fomenta la motivación, el compromiso y la creatividad de los profesores, lo que se traduce en mejores prácticas pedagógicas y, por ende, en mejores resultados de aprendizaje para los estudiantes. (Barrios *et al.*, 2020).

En este sentido, en el mundo contemporáneo, marcado por la globalización, enfrenta a una serie de desafíos complejos en ámbitos relacionales, tecnológicos, financieros, gubernamentales y ecológicos, que se reflejan en todas las esferas de la sociedad, incluida la educación (Ramírez *et al.*, 2023). En este contexto, la superación de las barreras para la transformación efectiva implica fundamentalmente la reflexión y colaboración en temas educativos, sin limitarse a ningún escenario específico. Las relaciones interpersonales entre los diferentes agentes educativos son clave en este proceso, actuando como pilares de integración y corresponsabilidad en los procesos formativos del individuo. (Chiquillo *et al.*, 2023).

El proceso educativo se propone explorar, reflexionar y analizar la armonía social, considerando la diversidad de realidades que han marcado tanto el pasado como el presente de la humanidad globalizada. Este análisis se lleva a cabo en distintos entornos, tanto formales como informales, con el propósito de enriquecer tanto la formación individual como la colectiva de los ciudadanos.

En este contexto, el sistema educativo desempeña un papel crucial al facilitar el acceso y la comprensión de estos acontecimientos en los entornos escolares. Por consiguiente, el equipo docente juega un papel fundamental en la promoción de actitudes positivas entre el personal a su cargo (Contreras-Paredes *et al.*, 2023). Son responsables de fomentar la curiosidad, fortalecer el desarrollo intelectual y crear ambientes propicios para garantizar el éxito del proceso de aprendizaje y una educación efectiva.

En consecuencia, se necesitan líderes educativos que promuevan entornos positivos que fomenten la equidad, la valoración del personal, la colaboración y un liderazgo efectivo. Estos líderes deben estar arraigados en la historia y la identidad de las comunidades en las que operan, fomentando la apropiación de conocimientos que luego se transmitan en las instituciones educativas y se proyecten hacia la comunidad en su conjunto (García, 2021). Esta colaboración entre docentes, estudiantes, padres y la comunidad en general crea un ambiente armonioso, flexible y motivador que se reconstruye continuamente y perdura en el tiempo.

El trabajo colaborativo del equipo docente es fundamental para optimizar su desempeño, consolidando un personal que promueva el desarrollo de pensamientos críticos, conocimientos relevantes y un espíritu colaborativo y humanitario en línea con su función institucional (Lata; Castro, 2016). Aunque los educadores son actores clave en el entorno escolar y se enfrentan a diversos desafíos educativos, es común que no siempre desplieguen sus tareas de manera eficaz ni aprovechen las oportunidades disponibles en su entorno. Al no evaluar completamente el impacto de sus métodos pedagógicos, a veces se pierde la ocasión de cultivar un clima laboral más creativo, sinérgico y motivador.

Por consiguiente, el ambiente laboral juega un papel fundamental en determinar el éxito o fracaso de una institución educativa, dado que influye en la conducta, la cohesión, el pensamiento de sus miembros y su impacto en la eficiencia laboral y la productividad general (Vallaey; Álvarez, 2019). Además, refleja una amalgama de características que definen la institución, orientadas hacia la creación de entornos internos propicios para alcanzar los objetivos establecidos y las percepciones individuales que los empleados tienen sobre la organización.

Asimismo, ambiente laboral se concentra en comprender el entorno en el que operan los establecimientos educativos, donde un equipo de colaboradores interactúa y cada individuo interpreta la situación particular del ambiente escolar (Bravo *et al.*, 2023). Esta dinámica influye en el comportamiento de las personas en términos de satisfacción, bienestar, el liderazgo ejercido por el equipo directivo, la estructura organizativa, el entorno físico, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

Por ello, la actitud cooperativa de los educadores está centrado en las tareas y responsabilidades del equipo no recaen únicamente en un individuo, sino que se distribuyen equitativamente entre todos los miembros. Este enfoque se fundamenta en el respeto, la valoración, el apoyo mutuo, la igualdad y otros elementos que promueven el trabajo colaborativo y eficaz.

De acuerdo con Gil-Galván *et al.* (2021), la actitud cooperativa accede al reconocimiento de una auténtica colaboración que se fundamenta en la búsqueda del beneficio colectivo en pos de una meta compartida, desprovista de intereses personales. Este enfoque incluye habilidades como la escucha activa, la apertura a nuevas ideas, la consideración y atención a los comentarios de los demás miembros del equipo, así como la capacidad de interpretación y percepción para comprender las situaciones que atraviesan los demás a través del análisis de sus acciones, pensamientos y posturas.

Siguiendo la misma línea, en Chile, el sector educativo se caracteriza por ser una entidad compleja que experimenta constantes cambios y evoluciones, lo que plantea nuevos desafíos y oportunidades para el personal docente (Sagredo; Castelló, 2018). Estos líderes tienen la responsabilidad de dirigir, orientar y liderar tanto en el aspecto administrativo como pedagógico, influyendo directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en el rendimiento académico de los estudiantes. Por lo tanto, se requiere que estos asuman compromisos éticos con toda la comunidad educativa.

Según el estudio llevado a cabo por Andrade (2023), señala que “en las escuelas de la comuna de Talca, ubicada en la provincia de Talca, se observa una falta de confianza y un trato inadecuado por los directivos hacia los profesores, lo que contribuye a un ambiente laboral desfavorable” (p. 6). En resumen, este estudio resalta la falta de un liderazgo efectivo por docentes para promover ambientes positivos y actitudes cooperativas en función de mejorar las relaciones con los estudiantes y demás integrantes de la institución.

La situación descrita, también se refleja en los docentes de escuelas particulares ancladas en la comuna de Quilicura de la Región Metropolitana-Chile, durante conversaciones informales con algunos docentes, se ha observado que el ambiente laboral carece de productividad y, en ocasiones, se torna hostil. Además, se evidencia una tendencia hacia prácticas individuales en lugar de colaborativas, con una integración, entre las partes, que se da de manera esporádica. Se identifican necesidades de establecer una visión compartida y armoniosa entre todos los miembros de la colectividad escolar.

Por consiguiente, la falta de un ambiente laboral favorable en el fomento de la actitud cooperativa tiene diversas causas, entre las que se incluyen la carencia de equipos colaborativos, la falta de un liderazgo efectivo, la necesidad de capacitación para los profesores en áreas como las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación, así como la falta de reconocimiento al desempeño docente, entre otros factores. Estas condiciones tienen consecuencias como el agotamiento emocional de los educadores, el ausentismo laboral, la desmotivación hacia las tareas académicas y administrativas, el estrés, la insatisfacción con el liderazgo del equipo directivo y la falta de una excelencia educativa.

Todo lo mencionado anteriormente subraya la importancia de promover un ambiente laboral positivo por los docentes, lo que contribuirá a una excelencia en la educación. Por tanto, este estudio adquiere relevancia al abordar una problemática imperante en la realidad educativa. De esta manera, se reconoce el papel fundamental de los profesores como líderes en el proceso académico y administrativo dentro de las escuelas, destacando su trascendencia en la educación.

De allí que, el actual estudio tiene como objetivo determinar el ambiente laboral y la actitud cooperativa de los docentes en la excelencia educativa en escuelas particulares de la comuna de Quilicura de la Región Metropolitana-Chile.

### **Perspectivas del ambiente laboral**

El concepto de clima o ambiente abarca una amplia gama de dimensiones que se entrelazan con diversas disciplinas como la psicología, la sociología y la gestión organizacional en múltiples contextos. A lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado y ha sido enriquecido por contribuciones de distintas áreas del conocimiento sobre el comportamiento humano, permitiendo su aplicación en el ámbito educativo. Según Valdez y Romero (2022), el término ambiente laboral se refiere a la percepción colectiva de la comunidad educativa sobre la vida y funcionamiento de la escuela, también conocido como clima organizacional, institucional, escolar o laboral. En esencia, el clima se centra en las interacciones y situaciones cotidianas entre la escuela y su comunidad educativa.

En esa línea, Blanco et al. (2020) consideraron que el ambiente laboral representa la suma de las características institucionales que se desarrollan entre los miembros de una institución, las cuales influyen significativamente en el comportamiento y están relacionadas con el nivel de motivación que estos mantienen. Además, resalta que se compone de atributos que surgen de las interacciones entre los individuos dentro de una institución, los cuales ejercen una notable influencia en su conducta y están estrechamente ligados al nivel de motivación que experimentan.

Desde la perspectiva de Sánchez-Domínguez (2023), el ambiente laboral está centrado en un proceso que interactúa entre los elementos del sistema organizativo y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos con repercusiones en la institución. En otras palabras, implica un proceso dinámico de motivación y características que engloban una serie de componentes que se combinan para crear un clima único e interactuante. Estas cualidades adecuadas contribuyen a establecer la identidad de la organización y afectan el comportamiento de los trabajadores.

El ambiente laboral, se enfoca en cultivar un entorno motivador, armonioso y seguro que promueva la satisfacción laboral y refleje las características distintivas de una institución. Este ambiente está formado por una serie de principios y componentes que definen la cultura organizativa. (Franco; Valencia, 2024). Además, influye en la identidad de la organización y

fomenta comportamientos óptimos por parte de los trabajadores en su entorno laboral. Los autores que se vienen referenciando, señalan algunos componentes que están relacionados con la satisfacción laboral, trabajo en equipo y gestión escolar. (Caballero, 2016).

En lo que respecta, a la satisfacción laboral, se enciende al aspecto emocional y personal derivado de las percepciones de los trabajadores sobre sus experiencias y relaciones en el entorno laboral, ya sean positivas o negativas. Díaz et al. (2023), lo describió como un estado afectivo positivo o satisfactorio que surge de la percepción subjetiva de las prácticas laborales del individuo. Es decir, está estrechamente ligada al aspecto sentimental y placentero de la experiencia individual de cada trabajador en su lugar de trabajo.

En el pensamiento de Trillo y Questa (2023), la satisfacción laboral se entiende de manera integral al abarcar todos los aspectos que son significativos para cada individuo; ampliando una visión más amplia de la satisfacción, considerando todas las expectativas expresadas por los colaboradores de una organización. Este componente es esencial para el ambiente laboral, dado que permite a los gerentes a evaluar las características, actitudes, experiencias y percepciones de su personal dentro de una institución educativa. (López-Cuevas et al., 2024).

En lo que respecta, al trabajo en equipo implica la colaboración de varios individuos que se apoyan mutuamente e interactúan para lograr metas y objetivos mediante el uso de conocimientos, habilidades y actividades compartidas dentro de la organización (Heredia-Laura; Sullca-Tapia, 2022). El éxito de esta colaboración depende de la comunicación efectiva y la responsabilidad compartida entre sus miembros. Los equipos de alta eficiencia deben manejar el conocimiento en función de ejercer la información, las tareas y la capacitación en la institución. Además, de poner en práctica la relación con el cumplimiento de las actividades en su propio desempeño y el liderazgo ejercido por el gerente. (Araya-Pizarro et al., 2024).

Por su parte, la gestión escolar es esencial para respaldar la labor docente, que implica planificar, organizar, dirigir y controlar actividades con el objetivo de alcanzar metas educativas definidas (Ruelas, 2023). Al mismo tiempo, la gestión del docente en el contexto educativo como un proceso destinado a organizar y supervisar los recursos en condiciones óptimas para garantizar el logro de los objetivos educativos y administrativos establecidos previamente. Asimismo, involucra la habilidad de coordinar de manera efectiva y adaptable diversas estrategias para lograr los objetivos centrales de la organización implica estar atentos al rendimiento académico de los estudiantes. (Chiarino et al., 2024).

En efecto, los componentes relacionados con la satisfacción del trabajo, trabajo en equipo y gestión escolar en las instituciones educativas es fundamental para crear un entorno propicio para el crecimiento personal y profesional de los docentes, así como para promover el éxito académico y emocional de los estudiantes. (García-Domingo, 2024). Por lo tanto, es importante que los líderes educativos y las autoridades escolares se esfuercen por cultivar un ambiente laboral positivo y de apoyo para todos los educadores

### **Actitud cooperativo en docentes**

La gestión del docente requiere un compromiso continuo con el perfeccionamiento, que implica estudiar y reflexionar de manera individual y colaborativa con otros profesionales sobre el desarrollo y el impacto de las experiencias educativas. Esto incluye la integración de teoría y práctica para fomentar la construcción colaborativa de conocimiento y saberes entre todos los involucrados. Por ello, la actitud cooperativa, desde la perspectiva de Hirsch-Adler y Izarra-Vielma (2024), representa el aspecto cognitivo centrado en el conocimiento y la reflexión, el afectivo orientado hacia la disposición para actuar, el conductual que determina la forma en que actuamos, y el normativo que se basa en reglas y normas que guían nuestro comportamiento. La actitud cooperativa implica ser receptivo a diversos conocimientos, ideas y críticas constructivas, gestionar emociones y sentimientos en las actividades diarias, y adherirse a normas y reglamentos que se aplican a todo el personal a cargo. (Martínez-Huamán *et al.*, 2022).

Fernández (2016) plantea que las actitudes cooperativas en los docentes se refieren a disposiciones y comportamientos que fomentan la colaboración, el trabajo en equipo y la interacción positiva con colegas, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Estas actitudes implican una mentalidad abierta y receptiva hacia el intercambio de ideas, la resolución conjunta de problemas y la disposición para contribuir al bienestar y éxito colectivo en el entorno escolar. (Montilla, 2024). Al mismo tiempo, incide en estar dispuesto a trabajar en equipo con otros docentes para planificar actividades, desarrollar materiales educativos y resolver desafíos en el aula; así como compartir recursos, estrategias y mejores prácticas con colegas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

En este orden de ideas, los componentes que envuelven a la actitud cooperativa, según Montero y Tabares (2020) se encuentra la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. En lo que respecta a la empatía basa en la autoconciencia emocional; es decir, cuanto



más consciente seas de tus propias emociones, mayor será tu capacidad para ponerte en el lugar del otro. (Peñaloza, 2023). Esto implica que una persona puede experimentar auténticamente una respuesta emocional similar a la que otros están experimentando y tener la habilidad de discernir las emociones de los demás, generando una interacción significativa (Carril-Merino *et al.*, 2023). Además, la empatía influye de manera significativa en el desarrollo genuino de los docentes, permitiendo comprender las circunstancias o situaciones de otros individuos a través de una respuesta emocional.

El componente comunicación asertiva, según García-Vera (2017), enfatiza en la habilidad de expresar pensamientos, emociones y puntos de vista, tomar decisiones sobre cómo responder y afirmar los propios derechos cuando sea necesario, es fundamental para cultivar la autoestima y desarrollar la confianza necesaria para expresar opiniones o discrepancias cuando sea relevante e incluso para solicitar ajustes en el comportamiento de los demás. (Macías y Vanga, 2021).

Al mismo tiempo, la resolución de conflictos abarca un conjunto de estrategias que llevan a los individuos a establecer acuerdos mediante la colaboración activa entre las partes implicadas (McDonald *et al.*, 2022). Estas estrategias se centran en la acción, las cualidades personales, el comportamiento y el aprovechamiento de recursos disponibles, con el propósito de alcanzar acuerdos entre las personas involucradas en el conflicto. Los docentes que son hábiles en la resolución de conflictos pueden manejar estas situaciones de manera equitativa y pacífica, promoviendo la cooperación y el entendimiento mutuo entre las partes involucradas. (González, 2023).

La revisión de la literatura relacionada con la actitud cooperativa del docente induce a repensar el desempeño de los educadores, dado que son ellos los que impulsan en los estudiantes el reforzamiento de habilidades, competencias y destrezas en cuanto fomenta de relaciones más cercanas y significativas con los educandos, lo que facilita un mejor entendimiento de sus necesidades y experiencias individuales. (Pedraja-Rejas; Rodríguez-Cisterna, 2023). A su vez, la comunicación asertiva facilitando la transmisión eficaz de información, la resolución de problemas y el manejo constructivo de situaciones difíciles en el entorno educativo.

## **Perspectiva Metodológica**

En el desarrollo de esta investigación, se empleó una metodología que comenzó con un diagnóstico dirigido a una muestra de ochenta y tres (83) docentes, con el propósito de contextualizar el análisis dentro de la comunidad en la que se llevó a cabo el estudio, a saber, escuelas particulares de la comuna de Quilicura, Región Metropolitana. Se optó por utilizar la técnica de encuestas, tanto escritas como verbales, debido a su capacidad para indagar aspectos específicos relacionados con el tema. (Avendaño *et al.*, 2021).

Además, se utilizó un cuestionario estructurado de tipo Likert, compuesto por cuarenta y ocho (48) preguntas, como instrumento principal para recolectar datos que posteriormente permitieron obtener resultados significativos. El enfoque metodológico adoptado se caracterizó por ser cuantitativo, de diseño relacional y nivel preexperimental, guiando así el camino de la investigación hacia un análisis riguroso y sistemático de los datos recopilados.

## **Ambiente laboral en el fortalecimiento de la actitud cooperativa en los docentes: Resultados**

Los instrumentos fueron aplicados y los resultados fueron tabulados considerando los indicadores definidos en la operacionalización de las variables, a saber: 1) variable ambiente laboral: indicadores satisfacción laboral, trabajo en equipo y gestión escolar; 2) variable actitud cooperativa: indicadores empatía, comunicación asertiva y resolución de conflictos.

- **Variable ambiente laboral**

En la Tabla 1 se presenta los valores porcentuales alcanzados en relación con la variable de ambiente laboral, específicamente en los indicadores satisfacción laboral, trabajo en equipo y gestión escolar, destacando que la satisfacción laboral constituye el primer indicador analizado y se vincula con las percepciones que un colaborador tiene respecto a sus responsabilidades laborales, considerando aspectos específicos como la organización, el liderazgo, el entorno de trabajo, las retribuciones, las oportunidades de desarrollo, y las condiciones laborales en general.

En este sentido, los datos obtenidos revelan que, en su mayoría, la satisfacción laboral no necesariamente se traduce en un alto grado de identificación activa y participación en el trabajo y en la organización. Las respuestas tuvieron centradas en el promedio de 60% en la

alternativa en desacuerdo y un 27% en la categoría de acuerdo, significando que la satisfacción laboral no refleja una actitud, emocionalmente, positiva hacia el trabajo en su totalidad. Estos resultados de avalan con el estudio de Yslado *et al.* (2021), la satisfacción laboral se origina a partir de procesos emocionales y cognitivos mediante los cuales el individuo evalúa su participación y vivencia en el entorno laboral.

El indicador relacionado con el trabajo en equipo se refiere a la colaboración entre varios trabajadores, cada uno contribuyendo con una parte hacia un objetivo compartido. Este tipo de interacción es fundamental para el individuo. De allí que, los promedios obtenidos fue un 76% se posicionó en el rango en desacuerdo los docentes consideran que el trabajo en equipo no fortalece el ambiente laboral, repercutiendo en equipos poco consolidados y el desarrollo de las habilidades de gestión y logro de objetivos. Esto subraya la necesidad de una dirección hábil para integrar globalmente a los trabajadores hacia metas comunes con el propósito de mejorar la excelencia educativa.

Los datos antes mencionados, distan del estudio de Fabre (2023) cuando refleja que los colaboradores se organizan y logran satisfacer un conjunto de necesidades, generando reacciones positivas que fortalecen la cohesión y productividad de los equipos de trabajo. Se observa una mejora en los procesos de calidad, la conexión grupal, la igualdad entre sus miembros, el surgimiento de liderazgo y estilos de comunicación eficaces, entre otros aspectos. Es esencial destacar que las actividades realizadas por los equipos están influenciadas en cierta medida por la conducta de sus integrantes, lo que subraya la importancia de considerar las circunstancias individuales de los participantes para lograr trabajos más efectivos (Nieves *et al.*, 2023).

De igual manera, el indicador gestión escolar, se evidenció en los resultados un promedio de 77% los educadores respondieron en la alternativa en desacuerdo se están anticipando a los conflictos entre los colegas para lograr soluciones efectivas y oportunas, existiendo ausencia de relaciones en la comunicación y colaboración constante en la gestión escolar que contribuya con una excelencia; además del manejo de los recursos inadecuados para orientar el rendimiento efectivo de los escolares y la insuficiente capacitación en habilidades de liderazgo que contribuyan con el aumento de un clima más apropiado. (Acosta de Páez; Brizuela, 2023). Esto dificulta la implementación de políticas educativas y el manejo de un ambiente laboral más proactivo y dinámico.

Los hallazgos, antes referidos, se contradicen los resultados de la indagación de Afonso *et al.* (2023) la gestión escolar representa un componente fundamental para los educadores,

dado que les permite comprometerse activamente con el aprendizaje que ocurre en las aulas. Esto implica desarrollar, renovar y reflexionar sobre el currículo académico, considerando los conocimientos especializados en la materia y las recomendaciones de la colectividad. (Álvarez, 2024). Asimismo, es crucial establecer acuerdos con los demás miembros de la escuela, especialmente aquellos involucrados en los métodos de evaluación, basados en la confianza y el diálogo compartido para buscar soluciones efectivas y beneficiosas para la institución.

También, Trujillo *et al.* (2018), reflejaron la gestión escolar implica una forma de percepción, organización y dirección dentro de los establecimientos educativos, por ello la acción educativa, busca gestionar y conducir las actividades para fortalecer el trabajo docente y mejorar la enseñanza en los estudiantes. Esto implica procesos proactivos, prácticos y la toma de decisiones compartidas, así como promueve una comunicación efectiva, el desarrollo del liderazgo y relaciones interpersonales más sólidas.

**Tabla 1** - Variable ambiente laboral. Indicadores satisfacción laboral, trabajo en equipo y gestión escolar

Indicadores	Ítems	%Muy de acuerdo	%De acuerdo	% Neutro	%En desacuerdo	%Muy en desacuerdo
Satisfacción laboral	1, 2, 3, 4	0%	27%	5%	60%	8%
Trabajo en equipo	5, 6, 7, 8	0%	18%	6%	76%	0%
Gestión escolar	9, 10, 11, 12	0%	19%	4%	77%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

- **Variable actitud cooperativa**

En la tabla 2, se exhibe la variable actitud cooperativa para los indicadores de empatía, comunicación asertiva y resolución de conflictos. El indicador correspondiente a la empatía se evidencia un promedio de 60% de los educadores señalaron en el rango en desacuerdo en mantener una buena empatía con sus compañeros de trabajo; así como la capacidad de interrelacionarse y, consideran que el equipo directivo debería ofrecer más capacitación sobre la empatía como parte del desarrollo profesional docente. Se precisa una ausencia de la aplicación de la empatía, la interconexión y formación en la misma que garantice la excelencia de un ambiente laboral apropiado. Esto se avala con la indagación de Montalvo *et al.* (2023), la empatía facilita la conexión emocional con los compañeros de trabajos, estudiantes, y demás

miembros de la colectividad educativa. Al entender y compartir las emociones y experiencias de los demás, se establecen relaciones más positivas y colaborativas; así como la promoción de una comunicación más abierta y efectiva (Gómez *et al.*, 2022). Los docentes empáticos son capaces de escuchar activamente, comprender las preocupaciones y necesidades de los demás, y responder de manera adecuada y respetuosa.

El indicador de comunicación asertiva un promedio de 76% de los profesores indicaron en la alternativa en desacuerdo mantienen una comunicación asertiva con los colegas de trabajo, el diálogo es escaso entre docentes y el equipo directivo, dado que existen barreras para expresar las opiniones y la toma de decisiones para promover un adecuado ambiente laboral; repercutiendo el desempeño y el liderazgo del docente. Estos hallazgos distan del estudio de Ullauri (2024) la comunicación asertiva fomenta que los interlocutores puedan expresar sus ideas con confianza, sabiendo que hay libertad para opinar. Más importante aún, promueve la disposición para llegar a acuerdos y resolver conflictos, facilitando así el trabajo colaborativo y la integración de esfuerzos para mejorar el desempeño en las tareas individuales y grupales. (Calua *et al.*, 2021).

En lo que respecta al indicador resolución de conflictos el promedio de respuestas fue de 77% en el rango de en desacuerdo se utilizan acciones educativas que promuevan un ambiente colaborativo más armonioso entre los compañeros de trabajo; así como la ausencia de habilidades de negociación y protocolos claros que induzcan a mejorar las relaciones interpersonales en los profesores de las instituciones educativas objeto de estudio. Esto induce a interpretar que la falta de acciones dificulta un ambiente cordial entre los educadores y demás integrantes de la institución; generando un vacío para llegar a consenso o entendimiento sobre la relevancia de mantener un buen clima laboral.

En el estudio de Obaco (2020) indica que es esencial que los educadores estén bien versados en dinámicas de grupo y cuenten con habilidades de moderación y mediación, dado que los entornos escolares son propensos a enfrentar desafíos interpersonales. Este enfoque se vincula estrechamente con el trabajo colaborativo, donde el maestro actúa como líder y garante de la cohesión del equipo. A su vez, Fuentes *et al.* (2021) plantea que se insta en la necesidad de que los docentes mejoren sus competencias en la gestión de conflictos, en la cual se aborden situaciones de identificar el conflicto, recopilar información relevante, proponer y evaluar soluciones de manera colectiva, asegurando que nadie se vea perjudicado de manera significativa.

**Tabla 2** - Variable actitud cooperativa en docentes. Indicadores empatía, comunicación asertiva y resolución de conflictos

Indicadores	Ítems	%Muy de acuerdo	%De acuerdo	% Neutro	%En desacuerdo	%Muy en desacuerdo
Empatía	13, 14, 15	0%	27%	5%	60%	8%
Comunicación asertiva	16, 17, 18	0%	18%	6%	76%	0%
Resolución de conflictos	19, 20	0%	19%	4%	77%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

### Conclusiones

A pesar de que la satisfacción laboral es un factor crucial en el bienestar de los docentes, los hallazgos sugieren que este sentimiento no necesariamente se correlaciona con una actitud proactiva y participativa en el trabajo y la organización. Esto indica que otros factores más allá de la satisfacción personal pueden influir en la disposición de los docentes para involucrarse activamente en su entorno laboral. La identificación activa y la participación en el trabajo parecen ser influenciadas por variables adicionales más allá de la satisfacción laboral. Es esencial adoptar un enfoque multidimensional que considere no solo la satisfacción, sino también otros aspectos como la motivación intrínseca, el trabajo en equipo, el liderazgo y gestión escolar

Al mismo tiempo, es preocupante la percepción de los profesores en cuanto al poco empleo del trabajo en equipo para fortalecer el ambiente laboral, dado a la existencia de equipos pocos consolidados y un déficit en el desarrollo de habilidades de gestión y logro de objetivos dentro de las instituciones examinadas. Estos hallazgos subrayan la urgente necesidad de una dirección hábil y estratégica, por parte del equipo directivo, para integrar globalmente a los educadores hacia metas comunes y, por ende, hacia la excelencia educativa. La consolidación de equipos efectivos no solo fomentará un ambiente laboral más positivo y colaborativo, sino que también contribuirá significativamente el rendimiento académico de los estudiantes. Al promover una cultura de colaboración y alinear los esfuerzos individuales hacia objetivos comunes, se podrá maximizar el potencial el personal docente y, en última instancia, elevar los estándares de excelencia.

También, los profesionales de la docente revelaron que no están motivados a buscar soluciones oportunas y eficaces en la resolución de conflictos entre los compañeros de trabajo.

Asimismo, la falta de relaciones de comunicación y colaboración constante en la gestión escolar, junto con el manejo inadecuado de recursos para orientar el rendimiento efectivo de los escolares, subrayan áreas críticas que requieren atención inmediata. Sumado, a la insuficiente capacitación en habilidades de liderazgo; emergiendo como un factor significativo que afecta el clima escolar y, en última instancia, la calidad de la educación ofrecida. Estos resultados resaltan la necesidad apremiante de implementar estrategias y políticas que fortalezcan la gestión escolar, promoviendo una cultura de anticipación proactiva a los conflictos, fomentando relaciones colaborativas y facilitando recursos adecuados para el desarrollo académico y emocional, tanto para los profesores como para los estudiantes.

En efecto, es imperativo que las autoridades educativas y los líderes escolares inviertan en programas de capacitación en liderazgo y gestión efectiva, brindando a los educadores las herramientas y habilidades necesarias para abordar los desafíos que enfrentan en el día a día. Además, es esencial fomentar una cultura de comunicación abierta y participativa entre todos los actores del entorno escolar, promoviendo así un clima más propicio para el aprendizaje y, por ende el desempeño laboral.

En ese sentido, la falta de conexión emocional o comprensión mutua entre los educadores en su ambiente laboral podría tener implicaciones en la colaboración, el trabajo en equipo y la cultura organizacional dentro de la institución educativa. La opinión generalizada de los profesores en cuanto a que el equipo directivo debería ofrecer más capacitación imbricada en la empatía indica un reconocimiento de la importancia de esta habilidad en el ejercicio docente. Esta percepción resalta la necesidad de programas de desarrollo profesional que aborden específicamente la empatía como parte fundamental del desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo en el contexto educativo.

Del mismo modo, se subraya la importancia crítica de abordar las deficiencias en la comunicación dentro de la colectividad educativa. Para mejorar el ambiente laboral y promover la excelencia educativa, es fundamental aplicar tácticas gerenciales que fomenten la apertura, el respeto mutuo y la colaboración entre los docentes y el equipo directivo. Se requieren medidas concretas, tales como acciones de capacitación en habilidades de comunicación y liderazgo, así como la creación de espacios estructurados para el intercambio de ideas y la toma de decisiones participativas.

Por último, los resultados obtenidos respecto al indicador de resolución de conflictos entre los docentes, se evidencia la necesidad urgente de promover acciones educativas dirigidas a suscitar un ambiente laboral más colaborativo y armonioso entre los compañeros de trabajo.

Para abordar esta problemática, es esencial propiciar planes de desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades de resolución de conflictos y negociación entre los docentes. Estos planes deben incluir capacitaciones en comunicación efectiva, técnicas de mediación, y el establecimiento de procedimientos claros para abordar y resolver disputas de manera constructiva.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA DE PÁEZ, C.; BRIZUELA, M. La sociopolítica en el liderazgo de la participación ciudadana mediante el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 04–28, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v20i1.2245.

AFONSO, A.; NUNES, S.; DOMINGUEZ-LARA, S.; SIMÃO, C. Los factores de personalidad de los docentes en la gestión de conflictos en el aula. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 161–177, 2023. DOI: 10.6018/reifop.552051.

ÁLVAREZ, L. Gestión escolar en instituciones educativas públicas en contextos de emergencia sanitaria. **Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación**, [S. l.], v. 8, n. 32, p. 322–333, 2024. DOI: 10.33996/revistahorizontes.v8i32.726.

ANDRADE, H. **Clima organizacional y su relación con el desempeño docente** (Caso Escuela Claudio Matte y Vicente Pérez Rosales, comuna de Frutillar, Región de los Lagos, Chile). Tesis doctoral en Educación con mención en Gestión Educativa, Universidad Privada de Tacna, Perú, 2023.

ARAYA-PIZARRO, S.; VARAS-MADRID, C.; ROJAS-ESCOBAR, L. Trabajo en equipo en estudiantes de administración: La clave está en la actitud. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, e1763, 2024.

AVENDAÑO, W.; LUNA, H.; RUEDA, G. Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. **Revista Venezolana De Gerencia**, [S. l.], v. 26, n. 5, p. 190-201, 2021. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e5.13.

BARROS, Y.; ALCALÁ, M.; CARRILLO, M.; VARGAS, L. Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. **Utopía Y Praxis Latinoamericana**, [S. l.], v. 25, p. 138-163, 2020.

BLANCO, S.; CERDAS, V.; GARCÍA, J. Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. **Revista Educación**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 183–199, 2020. DOI: 10.15517/revedu.v45i1.41927.

BRAVO, L.; EGUSQUIZA, M.; RUIZ, M.; MANRIQUE, M. Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. **Revista Venezolana De Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 101, p. 171-184, 2023. Disponible en:



<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>. Consultado en: 12 nov. 2024.

CABALLERO, K. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. **Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1-10, 2016. Disponible en: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/19194>. Consultado en: 12 nov. 2024.

DIAZ DUMONT, J. R.; LEDESMA CUADROS, M. J.; TITO CÁRDENAS, J. V.; CARRANZA HARO, L. R. Satisfacción laboral: algunas consideraciones. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 101, p. 158-170, 2023. DOI: 10.52080/rvgluz.28.101.11.

FABRE, N. Kahoot; Quizizz: cuando jugar en equipos marca la diferencia a la hora de motivar a leer noticias de ciencias. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 129-142, 2023. DOI: 10.6018/reifop.547421.

FERNÁNDEZ, T. Clima organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. **REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2016. DOI: 10.15366/reice2004.2.2.004.

FRANCO, J.; VALENCIA, J. Un modelo de motivación del personal docente en instituciones de educación superior analizado desde la complejidad. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-22, 2024. DOI: 10.15359/ree.28-1.17971.

FUENTES, G.; MORENO-MURCIA, L.; RINCÓN-TELLEZ, D.; SILVA-GARCÍA, M. Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. **Formación Universitaria**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 49-60, 2021. Disponible en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062021000400049](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000400049). Consultado en: 12 nov. 2024.

GARCÍA-DOMINGO, B. La satisfacción en los docentes de Educación Infantil y Primaria: Variables influyentes y propuestas de optimización. **Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 71-88, 2024. DOI: 10.30827/profesorado.v28i2.21507.

GARCÍA-VERA, A. Comunicación entre familias a través de sesiones de foto-elicitación en un colegio diverso culturalmente de España. **Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 327-348, 2017. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/59801>. Consultado en: 12 nov. 2024.

GARCÍA, I. Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas de Madrid: estudio de caso. **Revista Iberoamericana de Estudios de Educación**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 189–209, 2021. DOI: 10.21723/riaee.v16i1.13423.

GIL-GALVÁN, R.; MARTÍN-ESPINOSA, I.; GIL-GALVÁN, F. Percepciones de los estudiantes universitarios sobre las competencias adquiridas mediante el aprendizaje basado

en problemas. **Educación XX1**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 271-295, 2021. DOI: 10.5944/educXX1.26800.

GÓMEZ, J.; BAZURTO, J.; SALDARRIAGA, K.; TARAZONA, A. Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 97, p. 11-28, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.97.2.

GONZÁLEZ, Á. Estrategias didácticas para la resolución de conflictos en el aula del docente de educación básica. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 27-59, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v18i2.1996.

HEREDIA-LAURA, V. S.; SULLCA-TAPIA, P. J. Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 8, p. 926-938, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.8.13.

HIRSCH-ADLER, A.; IZARRA-VIELMA, V. Condiciones de trabajo de académicos de una Universidad Mexicana. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, v. 19, p. 1-12, 2024. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162024000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162024000100006). Consultado en: 12 nov. 2024.

LOPÉZ-CUEVA, L.; LÓPEZ-CUEVA, M.; LÓPEZ-PAZ, P.; QUISPE-VELÁSQUEZ, R. Satisfacción laboral y trabajo remoto: análisis de la relación en profesores de una universidad pública de Puno, Perú. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-20, 2024. DOI: 10.15359/ree.28-1.18504.

MACÍAS, E.; VANGA, M. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 26, n. 94, p. 548-567, 2021. DOI: 10.52080/rvgluzv26n94.6.

MARTÍNEZ-HUAMÁN, E.; QUISPE MORALES, R.; GUTIÉRREZ, J.; GARCÍA, C. Gestión educativa y competencias: concepciones del docente universitario. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 266-280, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.7.18.

MCDONALD, R.; MATOS, N.; RIVERRA, J. La influencia del conflicto social y la licencia social para operar sobre el valor de la empresa. **Estudios Gerenciales**, [S. l.], v. 38, n. 165, p. 406-423, 2022. DOI: 10.18046/j.estger.2022.165.5136.

MONTERO, M.; TABARES, C. El aprendizaje cooperativo en la educación primaria: un estudio sobre el pensamiento del profesorado y la práctica docente en Extremadura. **Revista de Curriculum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 357-379, 2020. DOI: 10.30827/profesorado.v24i3.8200.

MONTALVO, M.; MARTÍ, J.; GALLIFA, S.; ÁVILA, T. Efectos de un programa de desarrollo de competencias emocionales en estudiantes universitarios con puntuaciones altas en el rasgo de personalidad antagónico. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1-18, 2023. DOI: 10.15359/ree.27-3.17188.

MONTILLA, L. Educación, axiología y didáctica: trinomio emergente en las competencias del docente en espacios universitarios. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 57-74, 2024. DOI: 10.56219/dialgica.v21i3.2773.

LATA, S.; CASTRO, M. El Aprendizaje Cooperativo, un camino hacia la inclusión educativa. **Revista Complutense de Educación**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1085-1101, 2016. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/47441/48824>. Consultado en: 12 nov. 2024.

NIEVES, A.; GODÍNEZ, R.; CHIRINOS A.; BARBERA, N. Flexibilización laboral interna y gestión del conocimiento en las empresas metalmeccánicas del municipio Lagunillas. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 10, p. 1229-1245, 2023. DOI: 10.52080/rvgluz.28.e10.22.

OBACO, E. Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. **Educere**, [S. l.], v. 24, n. 77, p. 37-46, 2020. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>. Consultado en: 12 nov. 2024.

PEÑALOZA, R. Ética en la praxis educativa: Un reto de la profesión docente. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 60-88, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v18i2.1997.

PEDRAJA-REJAS, L.; RODRÍGUEZ-CISTERNA, C. Habilidades del pensamiento crítico y liderazgo docente: propuesta con perspectiva de género para la formación inicial. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 104, p. 1667-1684, 2023. DOI: doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.17.

RAMÍREZ, B.; MONTES DE OCA SÁNCHEZ, J. ÁNGEL, F.; LLANGARI, E. Estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo. **Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 15, n. S3, p. 494-503, 2023. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4264>. Consultado en: 12 nov. 2024.

RUELAS, I. Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. **Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, [S. l.], v. 7, n. 30, p. 2160-2174, 2023. DOI: 10.33996/revistahorizontes.v7i30.655.

SAGREDO, E.; CASTELLÓ, A. Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. **Actualidades Investigativas en Educación**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 1-25, 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/447/44762458002/html/>. Consultado en: 12 nov. 2024.

SÁNCHEZ-DOMÍNGUEZ, J.; CAB, J.; SHIELS, K. Malestar docente: la inclusión de una niña de 5 años con microcefalia al aula de educación preescolar. **Revista Educación**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 387-405, 2023. DOI: 10.15517/revedu.v47i1.51691.

TRILLO SANGUINET, M. A.; QUESTA TORTEROLO, M. Percepciones docentes sobre las condiciones laborales e incidencia en la salud: estudio de caso en educación media

tecnológica y profesional de Uruguay. **Revista Educación**, [S. l.], v. 47, n. 2, 2023. DOI: 10.15517/revedu.v47i2.53637.

TRUJILLO, J.; LÓPEZ, J. A.; LORENZO, M. Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprehender y Transformar las Instituciones Educativas. **REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S. l.], v. 9, n. 3, 2018. DOI: 10.15366/reice2011.9.3.001.

ULLAURI, M.; BENÍTEZ, K.; ZAMBRANO, K.; GÁLVEZ, K. Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 29, n. 106, p. 745-759, 2024. DOI: 10.52080/rvgluz.29.106.18.

VALDEZ, D.; ROMERO, A. Satisfacción laboral de los docentes universitarios hondureños en la modalidad de teledocencia durante emergencia sanitaria. **Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 681-689, 2022. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3418>. Consultado en: 12 nov. 2024.

VALLAEYS, F.; ÁLVAREZ, J. Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. **Educación XX1**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 93-116, 2019. DOI: 10.5944/educXX1.19442.

YSLADO, R.; RAMÍREZ, E.; GARCÍA-FIGUEROA, M.; ARQUERO, J. Clima laboral y burnout en profesores universitarios. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 24, n. 3, 2021. DOI: 10.6018/reifop.476651.

ULLAURI, M.; BENÍTEZ LUZURIAGA, K.; ZAMBRANO SINCHE, K. P.; GÁLVEZ PALOMEQUE, K. E. Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 29, n. 106, p. 745-759, 2024. DOI: 10.52080/rvgluz.29.106.18.