



Artículo de investigación

El liderazgo asertivo como alternativa de cambio en la calidad de la educación Assertive leadership as an alternative for change in the quality of education Liderança assertiva como alternativa de mudança na qualidade da educação

Resumen

El presente artículo tiene como propósito establecer una comparación sobre el liderazgo asertivo de los actores del proceso y su influencia en la calidad educativa de la Unidad Educativa Particular "Julio María Matovelle" Puerto Bolívar, provincia de El Oro – Ecuador, teniendo en cuenta las categorías calidad de la enseñanza, cultura del aprendizaje, trabajo profesional, comunidad. La investigación se realizó con metodología mixta: cuantitativa para los datos sobre los criterios emitidos en las categorías que mide el cuestionario Vanderbilt, para medir la calidad de la enseñanza, la cultura de aprendizaje y relación con la comunidad; y cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas para establecer la relación entre el liderazgo asertivo de los directivos y la gestión educativa que generan. En los resultados se observa que la gestión educativa del directivo está directamente influenciada por la capacidad y el estilo de liderazgo que aplica en su comunidad educativa, por lo que se concluye que los directivos de las unidades educativas de la parroquia Puerto Bolívar, tienden a gestionar sus instituciones como una responsabilidad propia, se excluyen los criterios y necesidades de la comunidad, y se identifican necesidades insatisfechas, al no contar con espacios de acercamiento y diálogo para que sean expuestas o solucionadas.

Palabras clave: Liderazgo asertivo, educación, dirección, comunidad.

Abstract

The purpose of this article is to establish a comparison of the assertive leadership of the actors in the process and its influence on the educational quality of the Private Educational Unit "Julio María Matovelle" Puerto Bolívar, province of El Oro - Ecuador, taking into account the categories teaching quality, learning culture, professional work, community. The research was carried out with a mixed methodology: quantitative for the data on the criteria issued in the categories measured by the Vanderbilt questionnaire, to measure the quality of teaching, the culture of learning and relationship with the community; and qualitative through semi-structured interviews to establish the relationship between the assertive leadership of managers and the educational management they generate. In the results it is observed that the educational management of the manager is directly influenced by the capacity and style of leadership that he applies in his educational

Bertha Yolanda Velázquez Córdova
Unidad Educativa Particular "Julio María
Matovelle" Puerto Bolívar. Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-0543-3118>
[bertha.velazquez@doctorado.unini.edu
.mx](mailto:bertha.velazquez@doctorado.unini.edu.mx)

Gladys Justa Bequer Díaz
UCCFD Manuel Fajardo, La Habana,
Cuba.
<https://orcid.org/0000-0003-4947-7419>
gbequerdiaz@gmail.com



community, so it is concluded that the managers of the educational units of the Puerto Bolívar parish tend to manage their institutions as their own responsibility, the criteria and needs of the community are excluded, and unsatisfied needs are identified, by not having spaces for rapprochement and dialogue so that they can be exposed or solved.

Keywords: Assertive leadership, education, management, community.

Resumo

O objetivo deste artigo é estabelecer uma comparação da liderança assertiva dos atores no processo e sua influência na qualidade educacional da Unidade Educacional Privada "Julio María Matovelle" Puerto Bolívar, província de El Oro - Ecuador, levando em consideração as categorias qualidade de ensino, cultura de aprendizagem, trabalho profissional, comunidade. A pesquisa foi realizada com metodologia mista: quantitativa para os dados sobre os critérios emitidos nas categorias mensuradas pelo questionário Vanderbilt, para medir a qualidade do ensino, a cultura de aprendizagem e relacionamento com a comunidade; e qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas para estabelecer a relação entre a liderança assertiva dos gestores e a gestão educacional que eles geram. Nos resultados, observa-se que a gestão educacional do gerente é diretamente influenciada pela capacidade e estilo de liderança que ele aplica em sua comunidade educacional; portanto, conclui-se que os gerentes das unidades educacionais da paróquia de Puerto Bolívar tendem a gerenciar suas instituições como de sua responsabilidade, excluem-se os critérios e necessidades da comunidade e identificam-se necessidades não satisfeitas, por não haver espaços de aproximação e diálogo para que possam ser expostas ou solucionadas.

Palavras chave: Liderança assertiva, educação, gestão, comunidade.

Introducción

El liderazgo educativo se refiere al proceso mediante el cual un individuo o grupo influye en la dirección, política y práctica de una institución educativa. Este tipo de liderazgo implica tomar decisiones, establecer metas, planificar estrategias y coordinar acciones para mejorar la calidad de la educación que se ofrece. El liderazgo educativo puede ser ejercido por distintos actores en la comunidad educativa, como directores de escuela, coordinadores de programas educativos, supervisores y otros líderes educativos. El objetivo principal del

liderazgo educativo es mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje de los estudiantes, así como también fomentar el desarrollo profesional y personal de los miembros de la comunidad educativa (Sierra, 2016).

Las reformas educativas de la última década en el Ecuador han provocado que se apliquen o intenten aplicar distintos paradigmas educativos para mejorar la docencia y la educación en general. Sin embargo, se ha visto que las reformas lo que cambian es el macro y el meso currículo, pero el micro currículo que se

Velázquez-Córdova, B. Y. & Bequer-Díaz, G. J (2023). El liderazgo asertivo como alternativa de cambio en la calidad de la educación. *Atenas*, nro 61, e11980, 1-13.



práctica en las aulas es difícil de transformar, debido a limitaciones en la implementación, la priorización de objetivos y la falta de consenso en torno al contenido específico que se enseña en el aula u otros factores, lo que deja entrever situaciones conflictivas que según el Ministerio de Educación de Ecuador (MINEDUC, 2017), siguen afectando a la gestión educativa como: poca participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, falta de valoración al talento humano, ineficiente uso e implementación de nuevas tecnologías, prácticas educativas ineficientes, falta de liderazgo o poca claridad en el estilo de liderazgo que se practica.

Según expresa Gómez (2021) cuando un director/a es un auténtico líder educativo con un estilo de liderazgo definido, en este caso el asertivo, fácilmente logrará constituir un equipo heterogéneo orientado hacia ese tipo de liderazgo, extendiendo ese sentimiento hacia los demás profesores, esto es mucho más factible cuando existe un modelo o proyecto que se asegure la gestión y la funcionabilidad de la institución.

En esa misma dirección Brown (2010), citado en Camarero (2019), afirma que el liderazgo asertivo aplicado a la educación se refiere a un estilo de liderazgo en el cual el líder tiene la capacidad de defender sus puntos de vista sin ninguna vergüenza, sabiendo tomar decisiones de manera firme y segura, sin dejar de lado la consideración y el respeto hacia los demás miembros de la comunidad educativa.

Del mismo modo, Sinek (2019) reconoce que un líder asertivo se enfoca en establecer objetivos claros y precisos, y en llevar a cabo acciones concretas para alcanzarlos, además, fomenta la participación y el trabajo en equipo de los demás miembros de la comunidad, para lograr una gestión educativa más efectiva y una mejora en la calidad de la educación que se ofrece. Por otra parte, Grant (2021) explora el concepto de liderazgo asertivo desde la perspectiva de ser un líder que da y recibe de los demás, y cómo esto puede conducir a una mayor eficacia y éxito.

Las autoras del artículo consideran que, un líder asertivo enfocado en la educación, es aquel que toma decisiones firmes, francas y efectivas, pero al mismo tiempo mantiene una actitud respetuosa y colaborativa con los demás miembros de la comunidad educativa.

Para la organización de las Naciones Unidas (UNESCO, 2014), la gestión escolar debe ser liderada por personas con capacidades para planificar, administrar y dirigir las actividades educativas en busca de la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje con la inclusión de los miembros de la comunidad en búsqueda conjunta de los objetivos institucionales.

El involucramiento de los miembros de una comunidad en los procesos de gestión educativa es fundamental para el éxito organizacional de una institución (González, 2017; Sagredo y Castelló, 2019). Estos logros, entre otros factores, dependen de la capacidad de liderazgo asertivo de la dirección, lo cual tiene influencia en el comportamiento de los miembros de una institución educativa, en el rendimiento



académico de los estudiantes y en el compromiso de la comunidad hacia los objetivos institucionales, que es lo que se ha podido determinar en esta investigación.

En la región latinoamericana, autores como: (Pérez, 2020; Gutiérrez, 2019) representantes de Colombia, Argentina y Perú, respectivamente; profundizaron en los estudios sobre liderazgo, llegando a valorar de muy alto impacto la formación en liderazgo asertivo de los directores de escuela, en su capacidad para abordar conflictos y su influencia en la mejorar de la gestión educativa, en la relación tan estrecha

entre el liderazgo asertivo del director de la escuela y el clima organizacional de la misma, así como, el impacto del liderazgo asertivo en la eficacia de la escuela. En tal sentido, es objetivo de este artículo: realizar un análisis comparativo sobre el liderazgo asertivo de los actores del proceso y su influencia en la calidad educativa de la Unidad Educativa Particular “Julio María Matovelle” Puerto Bolívar, provincia de El Oro – Ecuador, teniendo en cuenta las categorías calidad de la enseñanza, cultura del aprendizaje, trabajo profesional, comunidad.

Metodología y métodos

El diseño de la investigación es de tipo mixto transversal (Hernández y Baptista, 2014), citado en (Velázquez-Lores, 2022), el enfoque cualitativo está centrado en la exploración profunda del fenómeno en estudio y la comprensión de su significado mediante el uso de técnicas de recolección de datos no estandarizadas, como la entrevista semiestructurada, que permiten analizar la relación entre las características de liderazgo de los directivos y su impacto en la calidad de la gestión educativa. Esta técnica permitirá explorar en profundidad las percepciones y prácticas de liderazgo de los directivos, y su incidencia en la definición de objetivos, la toma de decisiones, la asignación de recursos y la implementación de estrategias pedagógicas que promuevan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

El enfoque cuantitativo se apoyará en la recolección de datos numéricos mediante cuestionarios en línea aplicados a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de las unidades educativas participantes en la investigación. Se utilizarán técnicas estadísticas para analizar los datos y establecer patrones de comportamiento en cuanto a las percepciones, actitudes y prácticas de liderazgo, así como en cuanto a la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. La investigación se llevó a cabo durante el año 2021, y debido a la situación de emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, se utilizó la modalidad de entrevistas y cuestionarios en línea para garantizar la seguridad y salud de los participantes. Esta modalidad permitió, además, la participación de un mayor número de personas y la recolección de datos en un plazo más breve.



En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizó una guía de entrevista para el enfoque cualitativo, con el fin de indagar sobre la gestión escolar y su relación con el liderazgo asertivo para mejorar aspectos relacionados con la calidad educativa. Para el enfoque cuantitativo, se empleó el cuestionario Vanderbilt (VAL-ED) adaptado al idioma español, el cual mide el liderazgo educativo a través de una escala Likert con cinco opciones: 1) ineficaz, 2) poco eficaz, 3) eficaz, 4) bastante eficaz y 5) muy eficaz.

La encuesta se aplicó a directivos distritales de educación, directivos de instituciones educativas específicas, representantes de los padres de familia y representantes estudiantiles, mientras que para el cuestionario se tomó como muestra comunidades educativas específicas: Julio María Matovelle del Cantón La Troncal (provincia del Cañar), Julio María Matovelle de la parroquia Puerto Bolívar (cantón Machala, provincia de El Oro), la Unidad Educativa Corazón de María del Cantón Biblián (provincia del Cañar). El número de directivos participantes fue de 20 personas y el de docentes participantes fue de 84. En cuanto a la población estudiantil se eligió como muestra a los estudiantes de décimo de básica y los tres niveles de bachillerato que

sumaron un total de 77 estudiantes y 67 padres de familia o representantes, por lo que se puede afirmar que las muestras fueron representativas. Para contrastar esta información se consideró también una muestra de 15 directivos de las distintas unidades educativas de la Parroquia, las que fueron: Unidad Educativa Virgen de Fátima, Almirante de Fragata Víctor Naranjo Fiallo, Escuela de Educación Básica 24 de Julio, Colegio Simón Bolívar y Escuela Eugenio Espejo.

También se utilizarán técnicas estadísticas inferenciales para establecer relaciones significativas entre las variables. Es importante mencionar que se siguieron todos los protocolos éticos en la investigación, incluyendo la obtención del consentimiento informado de los participantes y la confidencialidad de la información recolectada. Además, se respetaron los principios de la Declaración de Helsinki y de la Ley de Protección de Datos Personales.

La información recolectada fue registrada en tablas y se utilizaron gráficos comparativos para establecer coincidencias y diferencias en los criterios de los participantes. Para el análisis cualitativo, se parafrasearon algunas respuestas y se incluyeron citas textuales relevantes de las entrevistas.

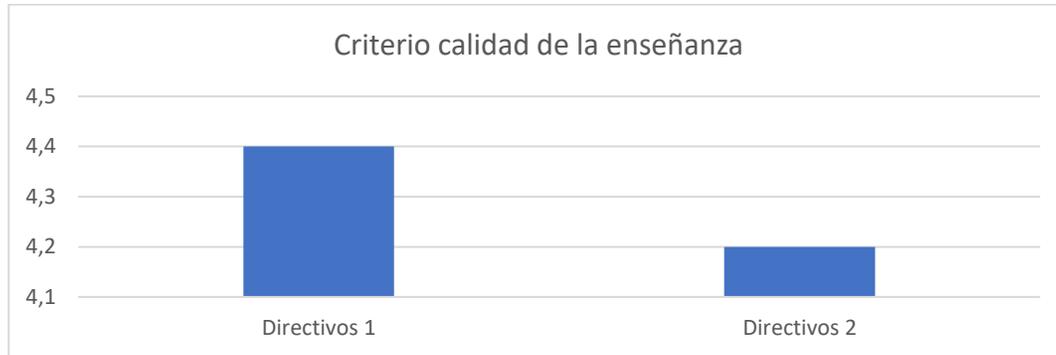
Resultados y discusión

A continuación, se revisarán los resultados del estudio cuantitativo con base al análisis de datos de las categorías consideradas en el estudio que como ya se dijo son: calidad de la

enseñanza, cultura del aprendizaje relacionada con el trabajo profesional y la relación con la comunidad, según los criterios y opiniones de los participantes se aprecia:



Figura 1. Resultados comparativos de la calidad de la enseñanza entre directivos

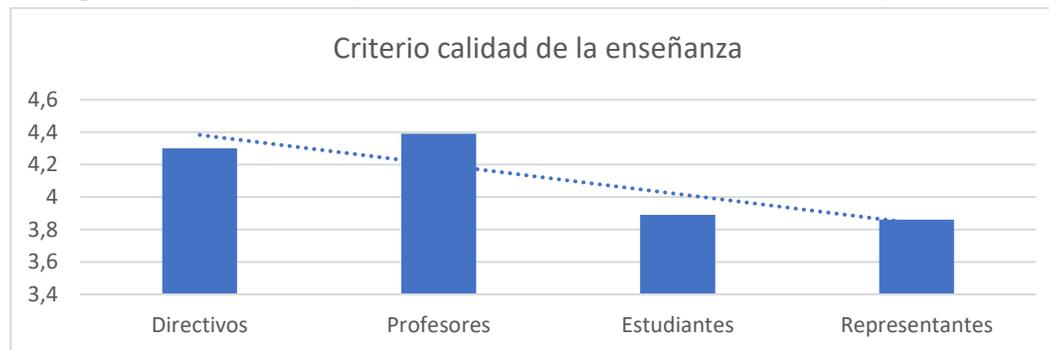


Fuente: Elaboración de las autoras

El primer grupo de directivos está formado por los que representan a las instituciones particulares de índole religioso correspondientes a las provincias de Azuay y El Oro, mientras que el segundo grupo está formado por los directivos de las instituciones fiscales y particulares de la parroquia Puerto Bolívar. Como se observa en la Figura 1 los directivos de las instituciones religiosas piensan que la calidad de la enseñanza

en sus instituciones es mejor, sin embargo, los directivos de las otras instituciones también tienen un buen criterio sobre esta categoría, aunque levemente inferior. Estas valoraciones altas pueden estar manifestándose debido a que es difícil, que quien dirige una institución tenga un mal concepto sobre la educación que se imparte en su propia institución.

Figura 2. Resultados comparativos de la calidad de la enseñanza entre poblaciones



Fuente: Elaboración de las autoras

Se observa en la Figura 2 que directivos y docentes tienen un criterio mejor sobre la calidad de la enseñanza. La gran mayoría la cataloga como bastante eficaz o muy eficaz en

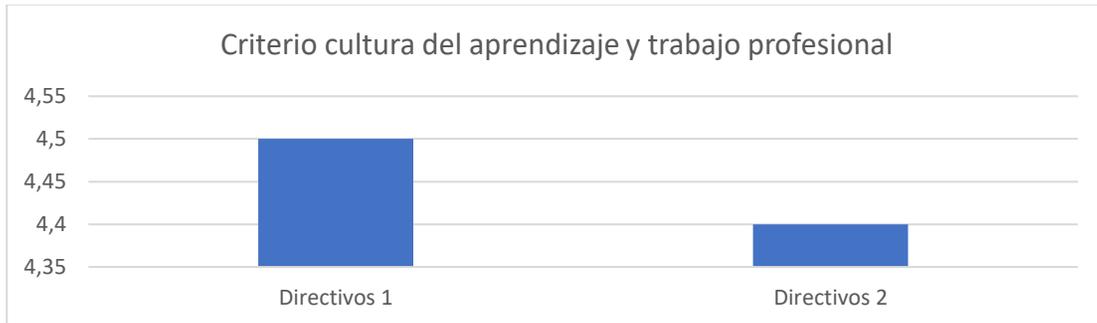
prácticamente todas las preguntas, salvo la pregunta 8 en la que 4 personas, un 11%, piensa que la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar es



ineficaz. Estos resultados reflejan un promedio de 4,35/5 para la gestión sobre la calidad de la enseñanza. También se observa que estudiantes y representantes tienen otro criterio, pues en

promedio se obtiene un 3,87/5 de favorabilidad. Aunque el margen es pequeño, se ve claramente que existe divergencia de opinión entre las poblaciones.

Figura 3. Resultados sobre la cultura del aprendizaje y trabajo profesional entre directivos

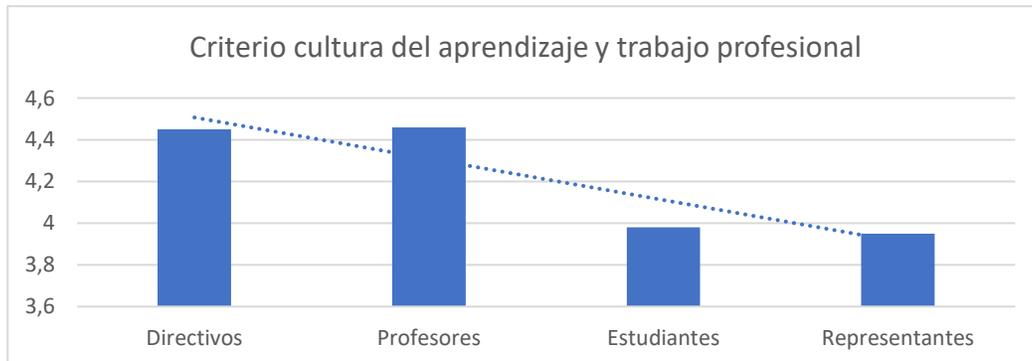


Fuente: Elaboración de las autoras.

Se observa en la Figura 3 que la cultura del aprendizaje y el trabajo profesional está mejor valorada incluso que la categoría anterior, de hecho, existen solo dos puntos porcentuales de diferencia entre las mismas. Quienes ejercen

labor directiva en una institución educativa es natural pensar que hacen su trabajo profesionalmente, por lo que sería interesante contrarrestar su opinión con los demás miembros de la comunidad.

Figura 4. Resultados sobre la cultura del aprendizaje y trabajo profesional entre poblaciones



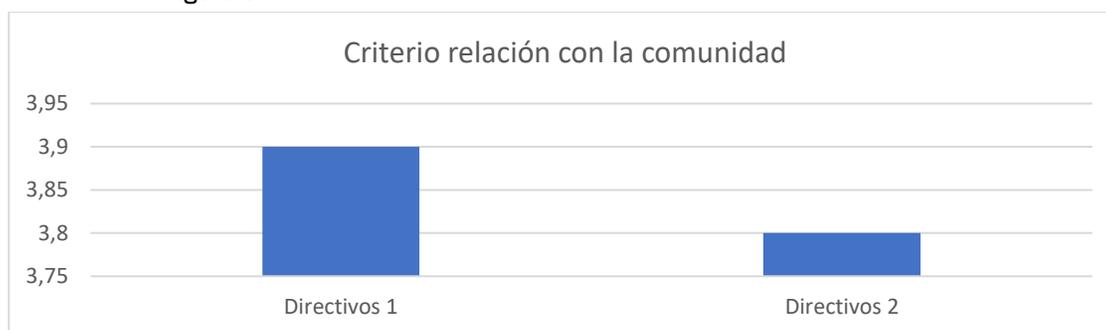
Fuente: Elaboración de las autoras



Se observa en la Figura 4 que directivos y docentes responden a esta categoría unánimemente con un 4,45/5 lo que implica un 89% de favorabilidad. En contraste se observa que las respuestas de los estudiantes y padres de familia en promedio muestran un 3,96/5, lo que equivale a un 79% de favorabilidad, lo que implica que existen 10 puntos de diferencia entre las opiniones. En resumen, lo que más preocupa a representantes y estudiantes en esta categoría son: la apuesta por una cultura de

aprendizaje que respete la diversidad del alumnado, la planificación de programas y políticas que promuevan el orden o la convivencia, el ambiente de aprendizaje donde todo el alumnado es conocido y atendido, la promoción del trabajo en equipo para mejorar la enseñanza y si se promueve que los estudiantes participen en la comunidad escolar, pues son las preguntas donde se ha obtenido menor favorabilidad por parte de estas poblaciones.

Figura 5. Resultados de la relación con la comunidad entre directivos



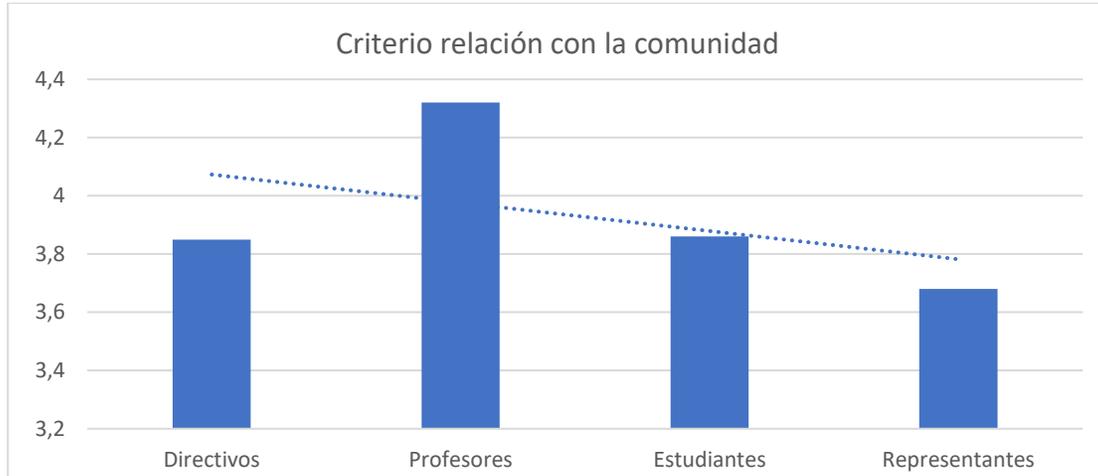
Fuente: Elaboración de las autoras

Se puede observar en la Figura 5 una disminución representativa del criterio de favorabilidad en esta categoría para ambas poblaciones, aunque el criterio de los directivos de los colegios religiosos sigue estando por arriba de las otras instituciones educativas en dos puntos porcentuales lo que es muy poco. En promedio la favorabilidad de criterio en esta categoría es del 77%, lo que la ubica como la más baja de todas las investigadas anteriormente con una diferencia de más de 10 puntos

porcentuales los que es representativo. Es posible que esto se deba a que tradicionalmente las instituciones educativas en el Ecuador tienden a fijarse más en lo que ocurre al interior de sus establecimientos que hacia fuera donde habita la comunidad de la que son parte. Son muy pocas las instituciones que consideran esta categoría como importante para su desenvolvimiento por lo que, por lo general, lo dejan de lado o en segundo plano.



Figura 6. Resultados de la relación con la comunidad entre poblaciones



Fuente: Elaboración de las autoras

Se observa en la Figura 6 que, al contrario de lo ocurrido en las otras categorías, existe unanimidad de criterio entre directivos, estudiantes y representantes, sin embargo, los profesores tienen un criterio favorable de 4,3/5 lo que indica que su relación con la comunidad es mejor que las otras poblaciones. Al parecer esto ocurre porque quienes más están en contacto con la comunidad por el hecho de trabajar con los estudiantes y porque tienen que estar en permanente contacto con los padres de familia que por lo general son personas que pertenecen al barrio o al sector.

Las cuestiones que más desfavorablemente se han calificado en esta categoría son: la pregunta 1, 2, 6 y 10, relacionado con la disponibilidad o no de un plan que fomente las relaciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos, la no disponibilidad de un plan para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas, pobre disponibilidad

de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos, por último en relación con la pregunta 10 en donde se consulta si se escucha o se tiene en cuenta las opiniones de las familias, se observa que el 13% dice que este mecanismo es ineficaz o poco eficaz. Este aspecto se repite de manera negativa tanto en las opiniones de los estudiantes como de los padres, por lo que debería tomarse en cuenta para el desenvolvimiento del Centro y para proyectos con la comunidad que se puedan proponer.

En el plano cualitativo se ha visto que el liderazgo asertivo y la gestión educativa se trabajaron como variables independiente y dependiente respectivamente. Las dos fueron tratadas con base a las categorías: motivación, enfoque en la tarea-persona, trabajo en equipo, toma de decisiones, autonomía, conocimientos, reconocimientos, competitividad, valores,



cultura y ética. En la gestión educativa se ponen a prueba muchos aspectos en los cuales la capacidad de liderazgo es uno de los más importantes, sin embargo, no es el único, de las entrevistas se desprende que aspectos como la competitividad, los valores, la cultura y la ética tienen influencia a la hora de ejercer liderazgo y compaginarlo con la capacidad de gestión, mucho más si esta recae en el ámbito educativo. En estudios similares realizado por Li y Chen (2020), se encontró que la aplicación del liderazgo asertivo en la gestión educativa tuvo un efecto significativo en el desempeño del personal docente. Además, los autores destacan la importancia de valores como la responsabilidad y la ética en la práctica del liderazgo asertivo en el contexto educativo. De igual modo, los resultados realizados por Pérez (2018), revelan que la formación en liderazgo asertivo mejora significativamente las habilidades de resolución de conflictos y la eficacia de los directores de escuela.

En cuanto a la competitividad, un estudio de García y Molina (2019) encontró que el liderazgo asertivo en la gestión educativa puede fomentar la competitividad sana entre los miembros del equipo, siempre y cuando se fomente el trabajo en equipo y se evite la confrontación directa entre los individuos. Por otro lado, un estudio de Durán y Ortiz (2019) destaca la importancia de la cultura en la gestión educativa, y cómo el liderazgo asertivo puede ser una herramienta útil para fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo en la institución educativa. En cuanto a la ética, un estudio de Calderón y

Hernández (2018) "destacan la importancia del liderazgo ético en la gestión educativa, y cómo esto puede influir en la percepción de los miembros de la comunidad educativa" (p. 45). Lo que da cuenta de la justicia y equidad del líder durante la toma de decisiones.

Se ha visto que una autoridad, para que pueda ejercer su cargo, ante todo debe tener legitimidad, ya sea en su designación o elección, este sería el puntal sobre el que se erigiría su liderazgo, luego de esto su liderazgo se consolidaría por su capacidad como líder en el trato con las personas, en su asertividad, con su empatía, practicando el respeto y tomando decisiones sin motivaciones personales ni políticas, entre otros atributos. En estos aspectos coinciden los entrevistados por lo que se establece que el liderazgo es una capacidad que no solamente debe ser un atributo de la persona, sino que debe ser construido con base a la legitimidad, los valores, el liderazgo asertivo que practica y al mérito que le atribuye la comunidad a la que sirve.

Este resultado se correlaciona en gran medida con la teoría del liderazgo transformacional. Luján (2019) sostiene que un líder debe tener legitimidad y habilidades de liderazgo efectivas para lograr la aceptación y el compromiso de su equipo. Del mismo modo se reconoce que la práctica de valores éticos y la toma de decisiones basadas en la razón y no en motivaciones personales o políticas son características importantes de un líder transformacional. Este resultado también coincide con los trabajos de Covey (2014), quien



destaca la importancia de la ética y la legitimidad en la construcción de liderazgo efectivo, además sostiene que un líder efectivo debe tener un enfoque centrado en principios y valores, en lugar de intereses personales o políticos, y debe trabajar para establecer relaciones de confianza y respeto con su equipo.

Por otro lado, en las investigaciones realizadas por García et al. (2019) sustentan la gran

incidencia del liderazgo pedagógico asertivo en los docentes de las instituciones educativas públicas, así como en el resto de los gestores educativos (padres y comunidad), corroborando la influencia de este tipo de liderazgo y de esta alianza para calidad de la enseñanza, cultura del aprendizaje, trabajo profesional, comunidad.

Conclusiones

El liderazgo asertivo es crucial para influir en el desarrollo de la capacidad de los estudiantes, y es necesario tener una cultura del aprendizaje y una relación cercana con la comunidad para lograr una gestión de calidad en la educación.

La calidad de la gestión depende de los criterios de padres de familia y directivos, así como de la comprensión de la educación como un proceso de formación, que, mediante un liderazgo asertivo bien entendido, sea capaz de influir para desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas.

Los resultados comparativos evidencian que los directivos de la institución objeto de estudio tienen una percepción alta de la influencia del estilo de liderazgo asertivo en la gestión de la calidad educativa a partir de la calidad de la enseñanza, la cultura de aprendizaje, la relación con el trabajo profesional, y la comunidad, en relación con los directivos de las instituciones oficiales particulares de la parroquia Puerto Bolívar.

Referencias Bibliográficas

Calderón, E. & Hernández, R. (2018). El liderazgo ético en la gestión educativa. *Revista de Investigación Académica*, 25, 1-14. https://dialnet.unirioja.es/revista/13932/A/2_018.

Camarero, M. (2019). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Universitat Tarraconensis. (Tesis

doctoral). Universidad Rovira i Virgili. España.

Covey, S.R. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós.

Durán, R. & Ortiz, M.J. (2018). Cultura educativa y su relación con el éxito escolar en estudiantes de enseñanza media superior en México. *Revista Iberoamericana de Evaluación*

Velázquez-Córdova, B. Y. & Bequer-Díaz, G. J. (2023). El liderazgo asertivo como alternativa de cambio en la calidad de la educación. *Atenas*, nro 61, e11980, 1-13.



- Educativa*, 11(1), 55-72.
<http://doi.org/10.15366/riee2018.11.1>
- García, F., Juárez, S. & Salgado, L. (2019). Gestión Escolar y Calidad Educativa. *Revista Cubana de Educación*, 37(2), 206- 216.
- García, J.M. & Molina, R.M. (2019). Liderazgo asertivo y su relación con el clima organizacional en empresas industriales. *Revista de Investigación Académica*, 57, 1-16.
<https://independent.academia.edu>
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Penguin.
- Gómez, J. (2021). *Cambio institucional y liderazgo en el Estado Vaticano: de Benedicto XVI a Francisco* [Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario].
<https://acortar.link/KKq5zd>
- González, M.T. (2017). *La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico*. *Revista Padres y Maestros* (370), 6-11.
<https://acortar.link/RORPSS>
- Gutiérrez, R.A. (2019). Impacto del liderazgo asertivo en la eficacia de la escuela. *Revista de Investigación en Educación*, 12(2), 56-71.
- Li, S. & Chen, G. (2020). The Relationship between Assertive Leadership and Employee Outcomes: A Multi-Level Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 58-79.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17165879>
- Luján, M.M. (2019). Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docente de una Universidad Pública. (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- MINEDUC. (2017). *Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural*. Gobierno del Ecuador.
<https://acortar.link/nefbcZ>
- Pérez, M.A. (2018). Impacto de la formación en liderazgo asertivo en directores de escuela sobre su capacidad para abordar conflictos y mejorar la gestión educativa. *Revista de Investigación Académica*, 10(2), 45-57.
- Pérez, N. (2020). *Gerencia educativa: Transformación e innovación*. *Revista EDUCARE -UPEL-IPB -Segunda Nueva Etapa 2.0*.
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Sagredo, E. & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19 (2).
<https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*. (81).
<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sinek, S. (2019). Infinite Game Leadership. (pp. 1-17). En Harvard Business Review Press (Ed.), *Harvard Business Review Leadership & Strategy Collection* Harvard Business Review Press.
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe*. Oficina regional de educación de Santiago. Chile.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Velázquez-Lores, L.M. (2022). Modelo de formación pedagógico profesional para docentes

Velázquez-Córdova, B. Y. & Bequer-Díaz, G. J (2023). El liderazgo asertivo como alternativa de cambio en la calidad de la educación. *Atenas*, nro 61, e11980, 1-13.



universitarios de enfermería en el contexto ecuatoriano. *Atenas*, IV (60), 105-120.
<https://index.php/atenas/article/view/280/450>

Contribución autoral:

Bertha Yolanda Velázquez Córdova: Realizó la planeación de la investigación, el tratamiento estadístico e informático, así como, la redacción del artículo.

Gladys Justa Bequer Díaz: Realizó la búsqueda de las fuentes de información para el tema de investigación y revisión final.

Conflicto de intereses:

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés.