



Liderazgo y comunicación asertiva para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación General Básica

Leadership and assertive communication for the development of the teaching-learning process in Basic General Education

Liderança e comunicação assertiva para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem na Educação Básica Geral

AUTORES:

María del Carmen Balda Macías

Maestría en Educación, mención Comunicación Educativa. Facultad de Posgrado. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.

mbalda4815@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5728-8402>

Antonio Clarencio Guzmán Ramírez

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Facultad de Posgrado. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.

antonio.guzman@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8169-2090>

DOI [https://doi.org/10.33936/cognosis.v10iEE\(1\).8562](https://doi.org/10.33936/cognosis.v10iEE(1).8562)

Fecha de recepción: 2024-04-11

Fecha de aceptación: 2024-06-18

Fecha de publicación: 2025-04-24

RESUMEN

El liderazgo y la comunicación son ejes importantes en cualquier área, particularmente en el ámbito educativo. El objetivo de esta investigación estuvo orientado en diseñar una estrategia metodológica de liderazgo educativo, con énfasis en la comunicación



asertiva que favorezca el desarrollo de proceso enseñanza aprendizaje en la Educación General Básica de la Escuela Horacio Hidrovo, en Portoviejo, Manabí, Ecuador. Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio está estructurado sobre el enfoque cualitativo, considerando aspectos categoriales, como parte de un diagnóstico en la mencionada unidad educativa. Para ello se aplicaron las técnicas de entrevista a un directivo de esta, así como también un *focus group* realizado a 9 docentes y la observación del desarrollo de las actividades académicas de 4 docentes con sus estudiantes en las aulas, de la misma manera se desarrolló entrevistas a 4 estudiantes, uno por cada aula en donde se aplicó la guía de observación. Los resultados mostraron que los docentes aplican diferentes tipos de liderazgo con sus alumnos, cumpliendo con algunas características de comunicación asertiva, pero deben enfrentar obstáculos, ya que, en algunos casos, los estudiantes se relacionan en entornos familiares con diferentes problemáticas, lo que, se convierte en un desafío para poder desempeñar de manera óptima el proceso enseñanza aprendizaje. Se concluye que la experiencia y preparación son ejes importantes para fomentar estrategias que permitan mejorar las condiciones educativas, por lo que se proponen un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de los docentes en metodologías de liderazgo y comunicación asertiva efectivas.

PALABRAS CLAVE: Educación; liderazgo; comunicación; enseñanza; aprendizaje.

ABSTRACT

Leadership and communication are important axes in any area, particularly in the educational field. The objective of this research was aimed at designing a methodological strategy of educational leadership, with emphasis on assertive communication that favors the development of the teaching-learning process in the Basic General Education of the Horacio Hidrovo School, in Portoviejo, Manabí, Ecuador. From the methodological point of view, the present study is structured on a qualitative approach, considering categorical aspects, as part of a diagnosis in the educational unit. For this, interview techniques were applied to a director of the same, as well as a focus group carried out with 9 teachers and the observation of the development of the academic activities of 4 teachers with their students in the classrooms, in the same way it was developed interviews with 4 students, one for each classroom where the observation guide was applied. The results showed that teachers apply different types of leadership with their students, complying with some characteristics of assertive communication, but they must face obstacles, since in some cases, students interact in family environments with different problems, which becomes in a challenge to be able to optimally carry out the teaching-learning process. It is concluded that experience and preparation are important axes to promote strategies that allow improving educational conditions, so a set of actions are proposed aimed at strengthening teachers in effective leadership and assertive communication methodologies.

KEYWORDS: Education; leadership; communication; teaching; learning.

RESUMO

Liderança e comunicação são cruciais em qualquer área, particularmente na educação. Esta pesquisa teve como objetivo desenvolver uma estratégia metodológica para a liderança educacional, enfatizando a comunicação assertiva para aprimorar o processo de ensino e aprendizagem no programa de Educação Básica Geral da Escola Horacio Hidrovo, em Portoviejo, Manabí, Equador. Metodologicamente, este estudo emprega uma abordagem qualitativa, considerando aspectos categóricos como parte de uma avaliação diagnóstica da referida escola. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevistas com um administrador escolar, um grupo focal com nove professores e a observação das atividades em sala de aula de quatro professores com seus alunos. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com quatro alunos, um de cada turma, utilizando um guia de observação. Os resultados mostraram que os professores aplicam diferentes estilos de liderança com seus alunos, demonstrando algumas características de comunicação assertiva. No entanto, eles enfrentam obstáculos porque, em alguns casos, os alunos vêm de famílias com diversos desafios, o que representa um obstáculo para a realização ideal do processo de ensino e aprendizagem. Conclui-se que a experiência e a preparação são cruciais para o desenvolvimento de estratégias que aprimorem as condições educacionais. Portanto, propõe-se um conjunto de ações para fortalecer as habilidades dos professores em metodologias de liderança eficaz e comunicação assertiva.

PALAVRAS-CHAVE: Educação; liderança; comunicação; ensino; aprendizagem.

INTRODUCCIÓN

Los líderes transformacionales educativos, están llamados a motivar a otros a hacer más de lo que ellos originalmente hacen, forjando cambios dentro de la institución educativa, para ello primero deben producirse cambios a nivel personal, psicológico (Guerra & Sansevero, 2008).

Horn & Marfán (2010) definen que el liderazgo educativo ha cobrado importancia, tanto en la agenda de investigación educativa internacional, como en políticas públicas, modificándose el sistema escolar en muchos países, otorgando mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones.

Para Contreras (2016) los nuevos modelos educativos se centran en lo pedagógico, el liderazgo distribuido, el desarrollo participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente, siendo un elemento clave el liderazgo docente y acreditándose como rasgo fundamental de la escuela exitosa.

En el contexto ecuatoriano Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021) realizaron una investigación del liderazgo transformacional, en una institución educativa, enfocada en una estrategia que incorpora una planificación centrada en proyectos, con planes alternativos orientados hacia la eficiencia y competitividad.

La comunicación es un proceso inherente al hombre y es parte de sus relaciones con sus semejantes. No es posible la vida sin comunicación, ni la educación del

hombre sin comunicación (Vélez Vélez, Sanz Martínez, & Bolívar Chávez, 2021). Esta tiene como objetivo cambiar el comportamiento, actitudes o a hacer algo que no haría intencionalmente la persona a la cual se comunica algo (Arellanos Tafur & Arellanos Tafur, 2019).

En el ámbito educativo es imperante que exista una comunicación idónea para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, ya que, si no se logra, este se retrasa y distorsiona, lo que hace imperante que los docentes manejen un nivel de liderazgo que les permita lograr una buena comunicación con sus estudiantes, pues sin este, difícilmente pueden dirigir el proceso.

Asertividad se define como la habilidad y aptitud comunicativa, con la que se pueden resolver situaciones y conflictos acertadamente, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar derechos del otro, considerando una actitud de escucha para ser escuchado (Lesmes Silva, Barrientos-Monsalve, & Cordero Díaz, 2020).

En correspondencia la investigación aborda la perspectiva de que el liderazgo y la comunicación asertiva son esenciales para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

La autora de la presente investigación a partir de su experiencia como docente de este nivel de enseñanza y el análisis efectuado de la situación problemática sobre el desarrollo del liderazgo y la comunicación asertiva en el contexto internacional, nacional y específicamente la situación del personal docente de la Educación General Básica en la Escuela Horacio Hidrovo, cantón Portoviejo, Manabí, Ecuador, en cuanto a la presunción de la escasez de aplicación de los diferentes tipos de liderazgo y comunicación asertiva en el proceso de enseñanza aprendizaje, y dado que de la revisión de investigaciones realizadas se aborda el estudio del liderazgo y comunicación asertiva mayormente en el contexto de la educación superior, se hace necesario realizar investigaciones en la educación básica, por lo que el objetivo planteado está enfocado en Diseñar una estrategia metodológica de liderazgo educativo, con énfasis en la comunicación asertiva que favorezca el desarrollo de proceso enseñanza aprendizaje en la Educación General Básica de la Escuela Horacio Hidrovo.

DESARROLLO

Los líderes son orientadores que construyen y desarrolla junto a su grupo, las mejores alternativas que conlleven a la consecución de los objetivos trazados; así también promueve la participación de todos los actores, generando una dinámica motivadora, que incluye en todo momento apoyo mutuo. Demostrando su capacidad de direccionar, considerando los talentos de los demás y tratando de enlazarlos con las actividades pertinentes.

Según Balda & Guzmán (2015) el liderazgo, se refiere a establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión

El liderazgo educativo promueve la labor de movilizar e influenciar, tratando de articular y lograr las metas compartidas de las unidades educativas.

El término liderazgo educativo se utiliza para indicar que, conjuntamente con el trabajo para mejorar los resultados de los estudiantes, los líderes se preocupan por promover el logro de todos los miembros del centro educativo, especialmente los docentes.

El liderazgo es un factor clave en el éxito de un centro educativo. Este es hoy en día uno de los temas principales de la investigación educativa, sobre todo por lo que refiere a la dirección escolar (Sánchez-González & Renta-Davids, 2022).

Tipos y Estilos de Liderazgo

El liderazgo en el ámbito educativo requiere de ciertas características que permitan a los estudiantes ser orientados de manera correcta, de allí que se derivan varios estilos y tipos de liderazgo.

Para Escandon & Hurtado (2016) el liderazgo tiene tres estilos: El líder democrático, el autocrático y liberal.

Pero Marín Marín, et. al. (2019) agrega otros estilos de liderazgo a los ya mencionados: burocrático, laissez faire, transaccional y transformacional, carismático y distribuido.

Diferentes tipos de liderazgo han sido estudiados e históricamente identificados a partir de la observación del desempeño de los líderes escolares, para analizar el propio ejercicio del liderazgo y reconocer características que son más adecuadas a una determinada situación educativa.

Según Repreza (2019) se destaca el liderazgo autoritario, liderazgo coach, liderazgo conciliador, liderazgo democrático, liderazgo ejemplarizante, y liderazgo coercitivo o dominante.

Estos autores conciben sus formas entre estilos y tipos de liderazgo, pero en realidad en ambos casos se definen características que segmentan la forma como los líderes desempeñan su rol de coordinador, pero en todos coinciden que el fin último de su participación es lograr la consecución de las metas.

De acuerdo con Lázaro Hernández & Hernández Romero (2020) el líder democrático da pautas generales a modo de guía, tomando en cuenta las

opiniones e ideas de sus seguidores, efectúa indicaciones y sugerencias básicas para lograr las metas grupales.

El liderazgo autocrático es aquel en el que el líder ejerce control total sobre sus seguidores, no les permite participar en las decisiones, de tal forma que domina e induce las posibles respuestas de los miembros de la organización (Marín Marín, et al., 2019).

Laissez-Faire o Liberal abarca a un tipo de líder que no está a cargo de las decisiones o control de las personas, por es llamado liberal, les ayuda dándoles las herramientas, pero con autonomía en sus deberes (Lázaro Hernández & Hernández Romero, 2020).

Según Riascos-Hinestroza L. E. y Becerril-Arostegui (2021) el liderazgo educativo transaccional está basado en la recompensa, en acuerdos, en la transacción. Este ofrece beneficios o dádivas a cambio del cumplimiento del deber por parte de las personas a cargo.

Este estilo de liderazgo es útil ya que permite motivar al grupo en el corto plazo o en situaciones emergentes, pero debe usarse con precaución.

Lázaro Hernández & Hernández Romero (2020) define al liderazgo transformacional como aquel que, por un lado, induce en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, influye para producir la innovación.

Marín et. al. (2019) indica que el liderazgo carismático se puede definir como aquel que tiene la capacidad de generar en sus seguidores, el entusiasmo adecuado para conseguir los objetivos es capaz de influir y modificar la escala de valores de sus seguidores.

Para Amador Ortiz (2017) el liderazgo distribuido tiene como objetivo desarrollar y fomentar la propia capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad escolar con base en una misión compartida, se estimula el desarrollo personal y con esto se impacta en la motivación.

El líder burocrático dirige a sus seguidores de acuerdo a la consecución de objetivos y tareas en base a normas estrictas y concretas, no existe flexibilidad ya que el líder busca llegar a sus metas fijadas en tiempo y forma (Hernández Ferrusquia & Bautista Bautista, 2020).

Según Pérez, et.al. (2019) las nuevas estrategias pedagógicas, deben fomentar el desarrollo de actitudes del estudiante, como la autonomía en el aprendizaje y asumir un papel de responsable del mismo y de las tareas que conlleva el proceso educativo.

El Liderazgo conciliador es aquel líder que está abierto a nuevas propuestas, busca el acuerdo entre las partes y genera sinergia para el trabajo colaborativo y cooperativo (Lagla W., 2021).

Como indica García (2019), el líder ilustra y pide que sus subordinados hagan correctamente su trabajo sin comunicarlo con claridad, porque asume que estos deben saberlo.

El tipo de liderazgo coercitivo y dominante es coincidente con el autoritario y autocrático. Como lo manifiesta García (2019) el líder es completamente vertical, por lo cual mata las ideas innovadoras y limita la responsabilidad.

La Comunicación y su importancia en el Liderazgo Educativo

La comunicación corresponde a un intercambio de información entre dos o más individuos, con el fin de adquirir y proporcionar información, lo que a través del tiempo ha permitido la evolución como seres humanos, constituyendo los avances de la civilización. A través de la comunicación se llega a expresar, resolver dudas, preguntar, afirmar, organizar, entre otros aspectos de la vida cotidiana.

Para Prieto-López & Loor-Ávila (2021) la comunicación es un proceso de interacción entre seres humanos, es una actividad común y natural pero compleja, pero la mayoría de las personas no le dan la importancia y significado que tiene para el sostenimiento y evolución de una sociedad.

Comunicación asertiva

Asertividad corresponde a saber manifestarse a partir de la autoestima, afirmar, defender, expresarse y actuar de manera directa, con responsabilidad y habilidades necesarias para interactuar a nivel social, lo que implica seguridad en uno mismo, tenacidad y persistencia.

La comunicación asertiva se puede definir como un fenómeno claro, coherente, contundente y directo en la comunicación, haciendo entender el mensaje al receptor, para que lo admita apropiadamente (Lara Mazón, 2021).

La comunicación asertiva según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2002); se considera como aquella que sirve a sus fines, la distribución de información y la interacción entre docentes y alumnos.

La comunicación asertiva incorpora todas las interacciones que un individuo necesita para desenvolverse de manera independiente en su propio contexto, por ejemplo, habilidades de desplazamiento, habilidades para adaptarse a las prácticas normales de trabajo, habilidades de autocuidado, entre otros (Chávez Vincés, De la Peña Consuegra, & Zambrano Acosta, 2023).

Elementos de Comunicación Asertiva

De acuerdo con Dolores (2018), los seres humanos se relacionan con su semejantes a través de dos elementos fundamentales: pedir o entregar respuestas verbales y; observar la conducta no verbal.

Al respecto define la siguiente clasificación orientados en indicadores.

En los componentes no verbales se hallan:

1. Aspectos visuales: Se enfocan en la conexión ocular, la proximidad física, ligados a la mímica y gesticulación, así como la postura y los movimientos corporales.
 - Conexión ocular: Fortalece los lazos entre los interlocutores, fomentando la cercanía, la implicación y la dedicación del individuo en el proceso comunicativo. En el ámbito educativo, es deber del docente prestar la atención necesaria a los estudiantes, incentivando así su inclusión y participación activa.
 - La proxemia o cercanía física: Cada persona tiene su espacio personal, y cuando percibe que otro lo invade, genera incomodidad y un ambiente desagradable. El docente debe comprender la distancia física adecuada entre los participantes del proceso de comunicación en el aula, que facilita o entorpece una comunicación efectiva.
 - La mímica y los gestos: La expresión facial armoniza la comunicación, las palabras y los gestos faciales empleados. Los movimientos faciales sutiles y los gestos apropiados no solo aseguran la comprensión y correcta interpretación del mensaje, sino que también contribuyen a la creación de un ambiente de confianza en el grupo de estudiantes, generando estados emocionales favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - Postura y movimiento corporal: Los estudiantes que se recuestan sobre los pupitres envían una señal clara, y los docentes que caminan con las manos detrás de la espalda entre los pupitres intentan proyectar un mensaje de autoridad al grupo de estudiantes. Anotar en la mano cuando se presentan conductas disruptivas es un lenguaje corporal que indica y genera estados emocionales. En el primer caso se evidencia desinterés y aburrimiento; en los otros dos, poder y control sobre los demás. El cuerpo transmite señales a los interlocutores, pudiendo confirmar la intención de un mensaje o incluso obstruir la comunicación.

2. Elementos vocales (paralingüísticos): Intensidad, rapidez, tono, entonación, énfasis.

- **Intensidad:** Ajustar la intensidad de la voz según la distancia con el interlocutor es fundamental. Se recomienda elevar la voz conforme aumenta la distancia. Esta modulación de la intensidad no solo mejora la receptividad del interlocutor, sino que también contribuye a una comunicación más efectiva y satisfactoria, evitando posibles interferencias causadas por gritos o voces demasiado bajas.
- **Rapidez:** La velocidad de la comunicación juega un papel crucial, siendo el estado emocional un factor determinante en la velocidad con que se transmite el mensaje. Sentimientos como ansiedad, desesperación y agitación aceleran el pensamiento y, por ende, la expresión de ideas. En contraste, emociones como tristeza y miedo ralentizan los procesos mentales, disminuyendo la rapidez al verbalizar pensamientos en forma de frases. La presión para cumplir con una tarea puede incrementar la velocidad en la expresión del mensaje. Aunque la calma se relaciona con un habla más pausada, es crucial evitar los extremos que podrían resultar en una falta de atención al mensaje, comprometiendo el proceso comunicativo.
- **Tono y entonación:** Un discurso sin variaciones en la voz tiende a ser mecánico, monótono y poco estimulante. En la comunicación efectiva, que se basa en las emociones, el tono utilizado al transmitir el mensaje adquiere una importancia crucial. La elección de un tono apropiado impacta positivamente en la comunicación al captar el interés del interlocutor o, en sentido contrario, puede provocar distracción.
- **Énfasis:** El énfasis desempeña un papel crucial al evitar que la comunicación sea monótona, aburrida o confusa. A través del tono, volumen y entonación, se favorece una comunicación efectiva al brindar a las palabras expresividad y significado. Este enfoque matizado atrae al interlocutor, evita distracciones y lo motiva a recibir la información con interés.

En los componentes verbales, cada cultura emplea un código específico, un lenguaje que facilita la comunicación. Para lograr una comunicación efectiva, los interlocutores deben estar familiarizados y comprender estos componentes verbales. Aquí se destaca la importancia de utilizar un lenguaje común o buscar un código compartido. Sin embargo, entre el docente y el estudiante, existen diferencias en el código debido a sus distintos orígenes culturales, edades e intereses. El error del docente radica en ignorar esta realidad y tratar de imponer su propio código, justificando esta acción como una forma de cambiar al estudiante en aras de la educación.

El proceso de enseñanza-aprendizaje y la comunicación en el aula

Para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo es necesario que se desarrolle una buena comunicación en el aula de clases. La interacción entre docente y estudiante debe ser dinámica, una construcción desde la planificación del docente, pero flexibilizada antes las necesidades de los estudiantes y el propio entorno educativo.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es comunicativo, el docente organiza, expresa, socializa y proporciona contenidos científico-históricos-sociales a los estudiantes y estos, construyen su propio aprendizaje, interactuando con el docente, aplicando, debatiendo, verificando o contrastando dichos contenidos (Abreu, Barrera, & Breijo, 2018).

Es importante tener claridad en el significado de enseñanza y aprendizaje, comprendiendo la relación bidireccional teórica y práctica entre ambos conceptos básicos de la didáctica, tal como se define el proceso enseñanza aprendizaje (Osorio, Vidanovic, & Finol, 2022).

Esta investigación se enfocó en una metodología inductiva, bajo un estudio cualitativo. Para la recopilación de la información se aplicaron varias técnicas cualitativas: 1) La técnica del focus group aplicado a docentes; 2) Entrevistas realizadas a estudiantes y un directivo de la institución; y 3) La observación en aulas de clase durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

La técnica del focus group se aplicó a una muestra intencional de nueve (9) docentes de Educación General Básica, de la Escuela Horacio Hidrovo. De la misma manera se realizó una guía de observación considerando a 4 de estos 9 docentes en el momento en que impartían sus clases en el aula. Esto permitió además realizar una entrevista a 4 estudiantes, considerando un estudiante por cada aula en donde se aplicó la guía de observación, así como también una entrevista al Director de la institución como máxima autoridad de la misma.

Esta investigación al estar orientada en el paradigma interpretativo, bajo un análisis cualitativo, considera un análisis categorial que tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica de recolección de datos *Focus Group*, la misma que se realizó a 9 docentes de la Escuela General Básica Horacio Hidrovo Velásquez. Esta información se obtuvo acudiendo al lugar de los hechos, producto de la interacción y diálogo mantenido directamente con aquellos que realizan la actividad docente, permitiendo conocer su realidad y escuchar las problemáticas que enfrentan en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se planificó un instrumento guía con categorías en relación a los tipos de liderazgo docente y la comunicación asertiva en el proceso educativo. De acuerdo

a lo identificado a través del Focus Group se pudieron hallar criterios de los docentes en donde se enfatizó aspectos de cómo desarrollan sus actividades cotidianamente en el aula de clases y cómo interactúan y toman decisiones con respecto a las problemáticas de los estudiantes.

En cuanto a la categoría tiempo ejercido en la docencia, se pudo evidenciar que de los 9 docentes que intervinieron la mayoría tienen más de 10 años de servicio en la docencia, así como en la institución, lo que enfoca una amplia experiencia en el proceso, lo que les permite expresar los aspectos que más resaltan como limitantes en la actividad intra aula.

Al respecto Narbelina Fontanilla (2021) indica que las experiencias escolares basadas en juicios empíricos resultan construcciones personales con diferentes significados dejando fuertes huellas en cada persona, condicionando el tipo de docente que se es y cómo este se perfecciona.

Esto implica que las vivencias que experimentan día a día en el quehacer docente les permiten estar preparados y tomar acciones cuando se presentan las dificultades; lo que les facilita también actuar de acuerdo a las diferentes características que muestran los estudiantes.

Los docentes en el aula de clases manifiestan distintos tipos de liderazgo, esto ligado tanto a sus años de experiencia, preparación, así como a sus propios caracteres, lo que también se relaciona con el tipo de estudiantes que les toca enfrentar.

Ya que hay alumnos que son pasivos, prefieren no hablar mucho en clases, como los hay en cambio, aquellos que son hiperactivos, más expresivos y difíciles de controlar. Esto se relaciona con la etapa que viven los estudiantes; por ejemplo, los niños se dejan guiar un poco más, mientras que los adolescentes, son más complicados, precisamente por la edad, pero se profundiza más la situación cuando tienen problemas en sus hogares y entorno.

En relación a los tipos de liderazgo, al tratar de identificar si los docentes que formaron parte del conversatorio tenían rasgos de un liderazgo autoritario, se pudo inferir de acuerdo a sus criterios, que en general tienen planificaciones flexibles que se adaptan a las situaciones que se presentan de manera cotidiana; que consideran la improvisación pero sin que se le aleje totalmente de la planificación establecida, puesto que como indican hay situaciones en las que se hace necesario modificar y ser coherentes con el escenario que se presenta; pero por otro lado resaltan que no se trata de una improvisación que se considere como un hábito, solo es algo que sucede ante un caso fortuito.

Tal como lo explica Safstrom & Rytzler (2023) no puede haber enseñanza sin improvisación, la delicada práctica de responder a, situar y sintonizar con

sucesos dentro de los encuentros educativos que no pueden preverse, requieren constantemente de atención y acción aplicando la más refinada virtud del intelecto.

Por lo que a pesar de que ellos tratan de mantener una autoridad que es necesaria para mantener el orden en la clase, deben en algunos casos flexibilizar sus actividades para adaptarse a las situaciones y lograr que los estudiantes tengan un aprendizaje efectivo.

De acuerdo con lo expresado por los docentes, la flexibilidad es un eje importante dentro de sus actividades, en general tratan de llegar al estudiante, generando un ambiente de confianza. Tratan de motivarlos e interesarse por sus problemas, haciéndolos sentir importantes y que sus criterios son valederos. Esto es comparable con el liderazgo coach, ya que se cumplen ciertas condiciones que definen este tipo de liderazgo.

El coaching brinda oportunidades de aprendizaje al estudiante ofreciendo un ambiente de aula basado en la confianza y el respeto, lo cual conlleva a potenciar el aprendizaje y a conseguir un mejor rendimiento académico (Pérez Guerra, et. al., 2019).

Por otro lado, Sánchez-Teruel (2013) consideran que el profesor-coach es quien presenta capacidades como empatía, integridad e interés, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar enfoques innovadores que promuevan nuevas metodologías de trabajo.

Los docentes deben en algunos casos convertirse en el orientador amigo, para poder llegar a los alumnos, tratando de que ellos vean que el profesor es capaz de ponerse en su lugar y entenderlos; pero esto no siempre resulta prudente debido a que los estudiantes, aunque no todos, pueden llegar a abusar de esa confianza, pudiendo llegar a faltar incluso el respeto a los docentes.

Es por esta razón es recomendable no abusar de la posición de coach, sino más bien mantener un equilibrio entre la autoridad y la flexibilidad, para evitar que se genere un exceso de confianza en los estudiantes.

Se debe canalizar correctamente el rol del docente coach, pues tal como lo define Pérez et. al. (2019) las nuevas estrategias pedagógicas, centradas en el alumno, deben fomentar el desarrollo de sus actitudes, como la autonomía en el aprendizaje y asumir un papel de responsable del mismo y de las tareas que conlleva el proceso educativo.

Para los docentes de la Escuela Horacio Hidrovo es importante tener también un liderazgo conciliador, según su percepción esto implica ser empáticos con los estudiantes, tratar de escucharlos y orientarlos en los problemas que los agobian;

lo que hace necesario en algunos casos, dejar de lado su clase para asistirlos cuando sus estados emocionales llegan a quebrantarse.

Según los docentes el aprendizaje debe ser parte de su propia construcción, por lo que, cuando un estudiante se encuentra bien emocionalmente, podrá rendir más y ser más proactivo, concordante esto con algunas características del liderazgo coach.

Estos criterios son coincidentes con lo mencionado por Lagla (2021) que expone que el líder conciliador es aquel que está abierto a nuevas propuestas, busca el acuerdo entre las partes y genera sinergia para el trabajo colaborativo y cooperativo.

Los docentes tratan de establecer un liderazgo democrático, pero los estudiantes son poco colaborativos, como ellos manifiestan depende de las edades, los niños colaboran un poco más pero cuando son adolescentes les cuesta más comunicarse y expresar sus ideas, prefieren que los docentes sean los que direccionen todo y atenerse a sus indicaciones.

De acuerdo con lo manifestado por Lázaro Hernández & Hernández Romero (2020) el líder democrático da pautas generales a modo de guía, tomando en cuenta opiniones e ideas de sus seguidores, efectúa indicaciones y sugerencias básicas para lograr metas grupales.

Pero como lo indican los docentes, es difícil tomar opiniones, cuando los estudiantes prefieren ser inducidos, ser más pasivos en el proceso enseñanza aprendizaje, consideran más fácil atenerse a la planificación preestablecida.

En el caso del tipo de liderazgo ejemplarizante, los docentes manifiestan que, aunque ellos trabajan sus planificaciones cada periodo, los contenidos parten de una línea base, que se repite en los distintos periodos, estos van modificándose de acuerdo con las necesidades, pero más en metodología y actividades, así también tratan de transmitir sus experiencias.

Los docentes parten de una responsabilidad demostrada a sus estudiantes, con la que asumen que ellos también tomarán tales actitudes, pero tal como lo indicaron en el focus group, cada estudiante es un mundo, algunos prefieren que el docente los guíe en todo momento antes de asumir responsabilidades y desafíos propios.

Como lo indica Goleman (2013), el líder ejemplarizante establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente; demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean.

Según los años de experiencia que tienen los docentes en la escuela mencionada, se les facilita poder mostrar sus destrezas con estrategias en donde prevalece el

hecho de ser reconocidos por el trabajo mostrado durante años, lo que hace también que los estudiantes tengan una referencia previa del trabajo realizado.

El liderazgo dominante corresponde a un estilo caracterizado por la firmeza, capacidad y decisión que debe demostrar el docente ante las situaciones que se presentan en el aula de clases con sus alumnos.

Los docentes expresaron en este conversatorio que los estudiantes tienden a hacer lo que el profesor les indica sin cuestionar, dado que eso les genera más comodidad. Según expresan, los discentes muestran escasa motivación para aprender, es algo que no se les puede exigir, dadas las nuevas normativas que los amparan.

Dicen que hay demasiada flexibilidad en lo que establecen las leyes y el sistema educativo en general, lo que convierte a los estudiantes en intocables, se debe cuidar mucho hasta la forma de expresarle los desacuerdos, porque todo lo toman como ofensivo, lo que puede ser mal interpretado y ser incluso el docente quien termine amonestado por el actuar equivocado de los estudiantes.

Como ellos expresan, a veces ya no saben ni cómo actuar ante determinadas situaciones pese a su experiencia de tantos años, porque las leyes han ido cambiando tanto, pero según ellos no para bien.

Es por ello que hablar de un liderazgo dominante ya no es algo tan aplicable en los actuales momentos, con respecto de las circunstancias y normativas que son cada vez más permisivas y protectoras.

De acuerdo con Arévalo (2018) el comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, competir e influir. De esta manera el docente trata de expresarse de manera dominante para dirigir las actividades de sus estudiantes hasta lograr que estos acaten sus planteamientos y esto le permita también ser competitivo frente a los demás actores del proceso de enseñanza aprendizaje.

Pero tal como se indica esto es un poco más aplicable quizás a niños de niveles básicos, pero con adolescentes es un poco más complejo dada la diversidad de caracteres que se presentan. Si bien es cierto los estudiantes aceptan la planificación lo más difícil de controlar es su comportamiento en el aula de clases.

De todos estos estilos de liderazgo, lo que se puede identificar es que lo que los docentes buscan es generar espacios de comunicación con los estudiantes, para llegar a cumplir con los objetivos que se propone la educación, que es lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes. Lo que se reconoce es que cada

docente afronta ese liderazgo con sus particularidades, de acuerdo a su personalidad, preparación y experiencia.

Sin duda todos ellos buscan una comunicación asertiva con sus discentes, lo que dependerá también del carácter y entorno en el que los estudiantes se desenvuelven, ya que cada uno enfrenta sus propios problemas y esto hace que varíe su comportamiento.

De acuerdo con lo expuesto en este grupo focal en el ámbito de la comunicación asertiva, los docentes fueron enmarcando sus acciones frente a los diferentes tipos de esta. En el ámbito de la comunicación visual manifestaron que en general tratan de dirigirse a la misma distancia con sus estudiantes mirando a los ojos, ya que eso implica darles mayor seguridad y confianza.

Sánchez (2017) infiere que los elementos visuales son piezas claves para una comunicación asertiva, ya que permiten identificar el interés de la persona con quien se está entablando un diálogo, debido a que se pueden ver sus gestos, movimientos y expresión facial.

Si el docente transmite seguridad en sus conocimientos, los estudiantes estarán más convencidos de que lo que les están transmitiendo verdaderamente aporta a su desarrollo educativo. Por el contrario, si eso no sucede, van a expresarlo con desinterés en la clase, jugando o haciendo cualquier cosa, ajena a prestar atención.

Con respecto al tono de voz, algunos docentes reconocen que no siempre es adecuado, en algunas ocasiones tienen voz muy baja o por el contrario es muy alta. Esto sin duda es muy importante al momento de tratar de lograr una comunicación asertiva, ya que un tono muy bajo implica que difícilmente los estudiantes escuchen y puedan preguntar por las diferentes dudas, lo que hace que desvíen su atención. Por otro lado, si el tono es muy alto, puede provocar temor en los estudiantes, lo que generaría un ambiente poco agradable en la clase.

Según Bernal et. al. (2022) un asertivo no teme expresar su opinión, dialoga y logra acuerdos, respeta los derechos de los demás y pide ser respetado, su habla es fluida, sin muletillas y el tono de voz adecuado.

Con respecto al elemento verbal, los docentes tratan de expresarse con claridad y coherencia, procurando que se genere a través de la comunicación un proceso de enseñanza aprendizaje efectivo.

La forma como tratan de llegar a los estudiantes es generando un ambiente de confianza, por ello incluso llaman a los estudiantes por su nombre, pero así

también hay un grupo de docentes que prefieren llamarlos por su apellido, para conservar la línea de respeto.

Para que la enseñanza sea de calidad debe ser clara, pero esto depende de cómo se organiza cada docente, es importante que presente contenidos de forma lógica, considerando ejemplos, exponiendo las temáticas de manera simplificada, instruyendo paso por paso, dando respuestas adecuadas a las preguntas de los estudiantes, retroalimentando sus acciones, enfatizando aspectos importantes, resumiendo lo que se imparte en clases e indagando a los estudiantes para poder verificar que los temas sean comprendidos.

Para esto es necesario que pueda valerse de elementos verbales y no verbales, porque sus palabras deben ser coherentes con sus expresiones faciales tanto como corporales, que en todo momento brinde esa seguridad al estudiante de estar frente a una persona preparada, responsable y empática a la vez.

El estilo comunicativo asertivo conlleva a potenciar el desarrollo de valores sociales compartidos en los estudiantes, tales como autodeterminación, confianza en sí mismos y respeto a los demás, siendo estos multiplicados mediante la interactividad educativa (Caballero, Cruz, & Otero, 2018).

En general los docentes de la Escuela Horacio Hidrovo tratan de adoptar las mejores estrategias para contribuir en el proceso enseñanza aprendizaje, enfrentando los retos tanto del sistema como de los cambios de la sociedad, que hacen cada vez más complejo el quehacer docente, pero sin embargo muestran su mayor esfuerzo y creatividad en el desarrollo de sus actividades.

Guía de Observación aplicada a estudiantes de la Escuela Horacio Hidrovo

De las 4 observaciones realizadas se puede identificar que ninguno indica el objetivo de la clase a sus estudiantes y tampoco su planificación, por lo que los estudiantes no las cuestionan. Los docentes no acceden a cuestionamientos de los estudiantes en cuanto a las actividades planteadas. Estos resultados de la observación contrastan con lo indicado por los docentes en el focus group, en donde expresaron que si lo hacen.

Se observa que los cuatro docentes tratan de motivar a los estudiantes y muestran su empatía, pero los estudiantes en general son poco participativos, esto es coherente con lo manifestado por la mayoría de los docentes en el focus group, en donde dijeron que los estudiantes casi no participan y se atienen a lo que indica el profesor casi sin cuestionar.

De los cuatro docentes, tres permiten medianamente que los estudiantes expongan sus dificultades, solo uno lo hace completamente, esto es algo contrario con lo indicado por los docentes, ya que en el focus group

mencionaron que siempre tratan de orientar a sus estudiantes cuando presentan dificultades, incluso a nivel personal.

Dos docentes se dirigen frontalmente a sus estudiantes en la clase, mientras que los otros dos son esquivos, lo que es contradictorio con lo conversado en el focus group, ya que los docentes aseguraron que se dirigen de manera frontal a sus estudiantes.

Dos docentes aplican un tono de voz adecuado, los otros dos no lo hacen, en el focus group se pudo conocer que esto es concordante, ya que algunos de los docentes reconocieron que no siempre tienen un tono adecuado, ya que a veces es muy alto y en otras ocasiones muy bajo.

Generan un poco de confianza en los estudiantes al llamarlos por su nombre, aunque en el focus group algunos expresaron que se dirigen también por sus apellidos.

Aunque en general no se presentaron circunstancias en las clases observadas que permitieran evidenciar si los docentes son conciliadores, solo en uno de los casos se pudo notar que lo realiza medianamente. Solo un docente mostró cierto interés por las dificultades personales de los estudiantes.

Algunos estudiantes tienen teléfono celular, lo que se convierte en una distracción y dificulta la comunicación asertiva.

Los estudiantes no cuentan con el texto de la asignatura, no llevan los materiales necesarios a la clase, esto también dificulta el proceso.

Se observó que los docentes tienen inconvenientes para enfrentar ciertas situaciones de la clase, puesto que a veces los estudiantes se distraen con facilidad, más aún cuando no todos los docentes se involucran en las actividades que les asignan, lo que hace que ellos traten de resolver por sí solos, lo que podría repercutir en sus calificaciones.

En uno de los salones existe una Necesidad Educativa Especial (NEE), el docente no demostró tener una planificación adecuada en cuanto a este tipo de casos, dado que si bien es cierto le dio atención, esto permitió la distracción de los demás estudiantes.

El clima, refiriendo al ambiente con temperatura adecuada en el que reciben sus clases los estudiantes, es un factor importante para una comunicación asertiva; sin embargo, se observó que la temperatura no es agradable, lo que hace que los estudiantes se distraigan.

Pese a que los docentes indicaron en el focus group que siempre están atentos a las actividades que asignan a los estudiantes, se evidenció que en algunos

casos estos no dan las orientaciones necesarias por lo que en consecuencia la mayoría de los estudiantes terminan distrayéndose con cualquier otra cosa.

Entrevista a estudiantes

En el ámbito de las entrevistas realizadas a estudiantes se pudo identificar las percepciones de los estudiantes frente a cómo se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula de clases, considerando la forma en que sus docentes interactúan con ellos, de lo cual manifestaron que, aunque los profesores reflejan experiencia para impartir sus clases, con algunas excepciones, no todos presentan su planificación de clases antes de iniciar la misma, algo que debería ser primordial ya que es la forma como se hace conocer a los estudiantes inclusive los objetivos de clase y cómo se desarrollará a lo largo del periodo académico. Aunque reconocen que muchas veces ellos no están atentos, además de que no cuestionan las directrices que les dan los docentes y simplemente acatan tal como lo ellos disponen. Esto permite identificar que se ejerce un liderazgo autoritario en algunos docentes.

Los estudiantes resaltan que, pese a que algunos docentes los motivan, no todos lo hacen por ende se dificulta su aprendizaje.

Entrevista a Directivo de la Escuela Horacio Hidrovo

El directivo afirma que considera la comunicación asertiva como la única alternativa que puede ayudar a que los docentes creen un buen ambiente entre compañeros y en consecuencia; lograr mejorar el trabajo y por ende logren un ambiente de liderazgo también con los estudiantes.

Indica que en la institución se promueve, entre otras cosas, la empatía, la escucha, el respeto, el perdón, mediante diálogos constantes, lo que me permite saber con claridad el tipo de comunicación que mantienen. Considera que cada docente tiene su propio estilo de liderazgo, pero que el liderazgo democrático es el que se ejerce mayoritariamente en la institución. Entre las habilidades comunicativas que utilizan los docentes de la institución, mencionó la escucha activa, empatía, lenguaje verbal, lenguaje no verbal y el respeto. Según manifestó una de las principales limitaciones encontradas en los docentes es el hecho de que algunos son renuentes a aceptar el asertividad y continúan demostrando comportamientos contrarios a ella. Por lo que piensa que una estrategia para mejorar la comunicación asertiva es recomendando la escucha activa, ya que es un proceso que implica prestar verdadera atención al mensaje que se le está transmitiendo, otras estrategias a utilizar serían la amabilidad, la confianza y la utilización de un lenguaje seleccionado y sencillo.

Triangulación de los resultados de los diferentes métodos aplicados en el estudio diagnóstico

Según lo define Okuda B. & Gómez C. (2005) la triangulación es una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. A la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno. De la misma manera Samaja J. (2018) indica que la triangulación es la referencia a la combinación de métodos diversos en el estudio de un mismo fenómeno.

Al aplicar los instrumentos metodológicos en la investigación, se consideró una estructura que conllevara a contrastar la información expuesta por los docentes, frente a la opinión de estudiantes y directivos, así como también con la observación realizada a los docentes impartiendo sus clases.

De tal manera los instrumentos se realizaron con preguntas y tópicos similares para poder desarrollar dicho contraste. De lo cual se pudo constatar que la perspectiva que tienen los docentes, estudiantes y autoridades es diferente. De tal manera los docentes piensan que la comunicación con los estudiantes es idónea, mientras que los estudiantes expresan la necesidad de que se les ofrezca una mayor atención, sobre todo a los problemas que los afectan. Manifiestan que a pesar de que ciertos profesores pueden ser empáticos, no todos se mantienen en esa misma sintonía. También se pudo detectar que no siempre se presenta la planificación a los estudiantes en las clases, lo cual es muy importante para el cumplimiento de los objetivos de la misma y sobre todo del desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Pese a que los docentes manifestaron en el focus group conocer sobre el liderazgo y la comunicación asertiva, es necesario que se planifique una capacitación para que se mantengan actualizados y puedan realizar sus clases de forma más dinámica, de tal manera que mantengan la atención de sus estudiantes y el proceso enseñanza aprendizaje sea más efectivo.

El directivo entrevistado indicó que algunos docentes son aún renuentes a insertarse en la dinámica del liderazgo y la comunicación asertiva, lo que fue corroborado con los otros instrumentos aplicados, por lo que se debe trabajar en una planificación que permita que toda la comunidad educativa esté inmersa en las nuevas dinámicas de la educación, para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

Se elaboró una propuesta metodológica orientada a fortalecer el liderazgo y la comunicación asertiva para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de la Escuela Horacio Hidrovo, la misma que está enmarcada en 7 actividades: 1) Análisis del entorno escolar, 2) Selección de herramientas de Comunicación Asertiva, 3) Capacitación a Docentes y Autoridades, 4) Charla a Estudiantes, 5)

Promoción de un Liderazgo Participativo, 6) Implementación de Prácticas de Retroalimentación y 7) Campañas de Concientización sobre liderazgo y comunicación asertiva.

CONCLUSIONES

Los fundamentos epistemológicos relacionados con el liderazgo y la comunicación asertiva exponen la importancia del liderazgo docente, que promueva una comunicación asertiva en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. El estudio resalta los diferentes tipos de liderazgo y sus concepciones, lo que permitió identificar el liderazgo que ejercen los docentes de la Escuela Horacio Hidrovo, y como se promueve la comunicación asertiva en las clases que imparten.

El diagnóstico de la Escuela Horacio Hidrovo revela que, aunque los docentes poseen conocimientos en el tema, esto no es suficiente para gestionar los diversos comportamientos de los estudiantes, quienes presentan variadas conductas relacionadas con su entorno. Esta diversidad dificulta las labores docentes, limitando así el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se destaca la percepción de exceso de confianza en los estudiantes, respaldados por las leyes generales y el sistema educativo. Además, se observa que algunos docentes carecen de habilidades de liderazgo y comunicación asertiva, adoptando en ocasiones un enfoque de liderazgo autoritario en las clases.

En relación con la problemática se estructuró una propuesta enfocada hacia el fortalecimiento de estrategias de liderazgo y comunicación asertiva en la institución que promueve una interacción efectiva entre docentes y estudiantes y conlleva a mejorar el proceso educativo y las relaciones entre los diferentes actores del mismo.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con este artículo. No han recibido financiamiento ni apoyo de ninguna organización o entidad que pudiera influir en el contenido del trabajo.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Autor 1	Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – revisión y edición.
Autor 2	Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – borrador original –, Redacción – revisión y edición.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Y., Barrera, A., & Breijo, T. y. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Mendive Revista de educación*, 16(4), 610 – 623. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/men/v16n4/1815-7696-men-16-04-610.pdf>.
- Acosta, D. (2019). Estilos de Liderazgo en la Educación Superior. *Revista Conrado, Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(68), 175-179. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n68/1990-8644-rc-15-68-175.pdf>
- Amador Ortiz, C. M. (Julio - Diciembre de 2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832. doi:10.23913/ride.v8i15.322
- Arellanos Tafur, O. N., & Arellanos Tafur, R. d. (2019). Estrategias comunicativas en la relación de padres e hijos adolescentes, 2018. *Innova Research Journal*, 4(2), 32-44 . doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n2.2019.1005>
- Arévalo, A. V. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6177/1/T2605-MDTH-Arevalo-La%20influencia.pdf>
- Balda, R., & Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. REFCaE: *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 3(2), 109-120. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370%20>
- Bernal, Á., Cañarte, C., Macías, T., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 682-695. <https://orcid.org/0000-0002-9212-1234>
- Caballero, E., Cruz, Y., & Otero, Y. (2018). La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. *Luz*, 17(4). <https://www.redalyc.org/journal/5891/589167642003/589167642003.pdf>
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *Digital Publisher*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Chávez Vences, P. K., De la Peña Consuegra, G., & Zambrano Acosta, J. M. (2023). Comunicación asertiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de Bachillerato General Unificado. *Cognosis. Revista de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación*, III (1), 79-96. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/5520>
- Contreras, T. S. (jul.-Dic de 2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Dolores, C. P. (2018). *Indicadores de comunicación asertiva del docente y la generación del clima escolar en el aula en situaciones de aprendizaje* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6221>
- García Gonzáles, C. (2019). Las características que definen los estilos de liderazgo en los head prefects del colegio Santa Margarita, distrito de Santiago de Surco, Lima – Perú. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE_EDUC_TyGE-L_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el Poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Ediciones B, S.A. www.edicionesb.com
- Guerra, D., & Sansevero, I. (mayo-agosto de 2008). Principios y Competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas. *Laurus Revista de Educación*, 14(27), 330-357. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>

- Hernández Ferrusquia, A., & Bautista Bautista, G. (2020). Tipos de Liderazgo en el contexto Escolar. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 8(16), 1-3. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/issue/archive>
- Horn, A., & Marfán, J. (Julio-diciembre de 2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Perspectivas, Individuo y Sociedad*, 9(2), 82-104. <https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
- Lagla, W. D. (2021). *Formación de líderes educativos en el interaprendizaje de los estudiantes de la Escuela de Educación Básica "Río San Pablo" del Recinto el Toquillal cantón La Maná* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica]. DSpace Universidad Indoamérica <https://repositorio.uti.edu.ec/simple-search?query=lagla>
- Lara, L. M. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7958644>
- Lázaro Hernández, H. M., & Hernández Romero, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18), 1-21. doi: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (enero - abril de 2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153. doi: <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Loor Alcívar, K. K., & Alarcón Barcia, L. A. (2021). Estrategias metodológicas creativas para potenciar los estilos de aprendizaje. *Revista San Gregorio*, 48, 1-14. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n48/2528-7907-rsan-1-48-00001.pdf>
- Marín, J. A., Gómez García, G., Navas-Parejo, M. R., & Campos Soto, M. N. (2019). *Inclusión, Tecnología y Sociedad: Investigación e Innovación en Educación*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=766268>
- Narbelina Fontanilla, L. (2021). Reflexiones de la Experiencia Docente como Aprendizaje. *Educere*, 25(81), 657-667. <https://www.redalyc.org/journal/356/35666225026/html/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2002). *Comunicación Asertiva*. www.unesco.org
- Osorio, L., Vidanovic, A., & Finol, M. (2022). Elementos del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje y su Interacción en el Ámbito Educativo. *Qualitas. Revista Científica*, 23(23), 001-011. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/117>
- Pérez, Y., Reyes, A., Matos, H., & de la Guardia, A. (2019). Coaching. Importancia del docente-coach. *Multimed. Revista Médica. Granma*, 23(2), 364-386. <http://scielo.sld.cu/pdf/mmed/v23n2/1028-4818-mmed-23-02-364.pdf>
- Prieto-López, Y., & Loor-Ávila, B. A. (2021). Un Acercamiento a la Comunicación Asertiva y su Incidencia en la Producción Académica y Científica de los Estudiantes de Metodología de Investigación en la Facultad de Marketing y Comunicación-Universidad ECOTEC. *Digital Publisher*, 6(1), 549-562. doi: [doi:https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.910](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.910)
- Repreza, E. d. (agosto de 2019). Liderazgo Docente en la Formación Inicial de Maestros de Instituciones de Educación Superior en el Salvador. *Revista Electrónica: Entrevista Académica*, 1(4), 80-101. <http://www.eumed.net/rev/reea/agosto-19/liderazgo-docente.html>
- Riascos-Hinestroza L. E. y Becerril-Arostegui, I. D. (2021). Liderazgo Educativo Docente. Un modelo para su Estudio, Discusión y Análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Safstrom, C. A., & Rytzler, J. (2023). La Enseñanza como Improvisación. *Revista Interuniversitaria*. doi: <http://dx.doi.org/10.14201/teri.30155>
- Sánchez, E. M. (2017). *La Comunicación Asertiva en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, ubicada en el cantón Ambato, en la Provincia de Tungurahua* [Tesis

Liderazgo y comunicación asertiva para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación General Básica

María del Carmen Balda Macías, Antonio Clarenco Guzmán Ramírez

de Grado, universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/26771>

Sánchez-González, J., & Renta-Davids, A.-I. (2022). *La Autopercepción del Liderazgo Docente*. International Journal of Educational Leadership and Management. 10(1). doi:10.17583/ijelm.2022.9597

Sánchez-Teruel, D. (2013). El Coaching Pedagógico dentro del Sistema Educativo: Innovando Procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15(2), 171-191. <https://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>

Vélez Vélez, R. M., Sanz Martínez, O., & Bolívar Chávez, O. (2021). Estrategia Metodológica para el Desarrollo de la Comunicación Asertiva en el Proceso de Enseñanza en Estudiantes de Bachillerato. *Revista Cognosis*, VI(4), 55-70. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/3151/4220>