

**CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO**

*Revista Científica Multidisciplinaria*



**ISSN 3073-1232**

**Año: 2026**

**Volumen: 4**

**Número: 2**

**abr-jun**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA Y  
GESTIÓN DE CONFLICTOS: UN  
ANÁLISIS MIXTO EN LA EDUCACIÓN  
INICIAL VENEZOLANA**

**ASSERTIVE COMMUNICATION AND  
CONFLICT MANAGEMENT: A MIXED-  
METHODS ANALYSIS IN VENEZUELAN  
EARLY CHILDHOOD EDUCATION**

**Autor:**

**Lcda. Romero Ramírez, Nelieric Josefina**  
<https://orcid.org/0009-0006-9074-3618>  
[neliromero0679@gmail.com](mailto:neliromero0679@gmail.com)

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela  
Punto Fijo - Venezuela**

**Coautor:**

**Dra. López Zavarce, Jennie del Carmen**  
<https://orcid.org/0009-0006-3268-9596>  
[jennieupel2022@gmail.com](mailto:jennieupel2022@gmail.com)

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela  
Punto Fijo - Venezuela**



**Recibido:** 17/02/2026

**Aceptado:** 25/03/2026

**Publicado:** 27/04/2026

## **Comunicación asertiva y gestión de conflictos: Un análisis mixto en la educación inicial venezolana**

### **Assertive communication and conflict management: A mixed-methods analysis in venezuelan early childhood education**

**Autor:**

Lcda. Romero Ramírez, Nelieric Josefina

<https://orcid.org/0009-0006-9074-3618>

[neliromero0679@gmail.com](mailto:neliromero0679@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela

**Coautor:**

Dra. López Zavarce, Jennie del Carmen

<https://orcid.org/0009-0006-3268-9596>

[jennieupel2022@gmail.com](mailto:jennieupel2022@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela



## Resumen

La comunicación asertiva y la gestión de conflictos constituyen elementos fundamentales en la calidad de la gestión educativa en contextos de educación inicial, donde las interacciones humanas influyen directamente en el clima organizacional y en el desempeño docente. En este sentido, el presente estudio se desarrolló en el Centro de Educación Inicial “Ninoska Sherazade Díaz Fuenmayor”, con el propósito de analizar la relación entre la comunicación asertiva y la gestión de conflictos como base para optimizar la gestión educativa institucional. El objetivo general fue proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva y la resolución de conflictos en el personal docente y directivo. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, de tipo descriptivo correlacional, bajo un diseño no experimental, de campo y transeccional. La población estuvo conformada por 20 sujetos entre docentes, directivos y personal administrativo, aplicándose un censo poblacional. Como instrumentos se utilizó un cuestionario tipo Likert y un guion de entrevista. Los resultados evidenciaron un nivel medio de comunicación asertiva, con debilidades en la escucha activa y en la gestión no verbal, además de una tendencia moderada en el liderazgo institucional y un predominio de estilos de afrontamiento evitativos en la resolución de conflictos; esto repercute en el clima organizacional y en la eficiencia del desempeño docente. Se concluye que existe una relación directa entre la comunicación asertiva y la gestión de conflictos, por lo que se requiere fortalecer habilidades comunicacionales y de liderazgo para mejorar la convivencia institucional y la calidad educativa.

**Palabras clave:** Comunicación, Gestión educativa, Liderazgo, Resolución de conflictos, Cultura organizacional.



## Abstract

Assertive communication and conflict management are essential elements in the quality of educational management in early childhood education contexts, where human interactions directly influence the organizational climate and teaching performance. In this sense, this study was conducted at the Early Childhood Education Center “Ninoska Sherazade Díaz Fuenmayor” with the purpose of analyzing the relationship between assertive communication and conflict management as a basis for optimizing institutional educational management. The general objective was to propose strategies aimed at strengthening assertive communication and conflict resolution among teaching and administrative staff. Methodologically, the research was framed within a quantitative approach with qualitative support, of a descriptive-correlational type, under a non-experimental, field-based, and cross-sectional design. The population consisted of 20 participants, including teachers, administrators, and support staff, using a census sampling approach; data collection instruments included a Likert-scale questionnaire and an interview guide. The results revealed a medium level of assertive communication, with weaknesses in active listening and non-verbal communication, as well as a moderate level of institutional leadership and a predominance of avoidant coping styles in conflict management. These conditions affect the organizational climate and the efficiency of teaching performance. It is concluded that there is a direct relationship between assertive communication and conflict management; therefore, it is necessary to strengthen communication and leadership skills in order to improve institutional coexistence and educational quality.

**Keywords:** Communication, Educational management, Leadership, Conflict resolution, Organizational culture.



## Introducción

En el contexto educativo contemporáneo, la comunicación asertiva y la gestión de conflictos se han consolidado como competencias fundamentales para la calidad de los procesos escolares, especialmente en la educación inicial, donde las interacciones humanas determinan el clima institucional y el desarrollo socioemocional de los niños, en este sentido la comunicación asertiva favorece la expresión respetuosa de ideas y emociones fortaleciendo la convivencia y la cooperación educativa (Arteaga, 2025), asimismo se reconoce que estas habilidades influyen directamente en la construcción de ambientes de aprendizaje positivos y en la reducción de tensiones organizacionales (Sanca, 2022).

Desde una perspectiva organizacional, la evidencia reciente destaca que la comunicación asertiva constituye una herramienta clave para la gestión pedagógica y la mejora del desempeño institucional, ya que permite establecer relaciones interpersonales más claras, empáticas y efectivas entre los actores educativos (Becerra Sánchez & Vinces Vinces, 2025), en concordancia con ello, la gestión del conflicto en contextos escolares requiere habilidades de mediación que promuevan el diálogo y la construcción de acuerdos sostenibles en beneficio de la comunidad educativa (Otero Bocanegra et al., 2025).

En el caso de la educación inicial venezolana, estas dinámicas adquieren mayor complejidad debido a factores socioculturales y organizacionales que influyen en la interacción entre docentes, directivos y familias, lo cual exige enfoques integrales de análisis que articulen lo cuantitativo y lo cualitativo, por ello la comunicación asertiva no solo es una habilidad individual sino una competencia institucional que impacta en la calidad del servicio educativo y en la estabilidad del clima escolar (Ruiz Piza et al., 2025).

Asimismo, estudios recientes evidencian que la ausencia de estrategias formales de comunicación y resolución de conflictos genera ambientes laborales tensos, disminuye la motivación docente y afecta la eficiencia organizacional, lo que refuerza la necesidad de implementar modelos de gestión basados en la inteligencia emocional y la mediación pedagógica (Cristóbal Peralta, 2024).

En este sentido, la presente investigación se orienta a analizar la comunicación asertiva y la gestión de conflictos en el Centro de Educación Inicial “Ninoska Sherazade Díaz Fuenmayor”, bajo un enfoque mixto que permita comprender tanto las percepciones



como los indicadores cuantificables del fenómeno, integrando evidencia empírica y análisis interpretativo para la toma de decisiones educativas.

En tal sentido, se reconoce que fortalecer la comunicación asertiva en la educación inicial no solo mejora la convivencia institucional, sino que también contribuye al desarrollo integral de los niños y al cumplimiento de los objetivos educativos, consolidando así una cultura escolar más participativa, democrática y orientada a la resolución pacífica de conflictos (Otero Bocanegra et al., 2025).

### **Cultura organizacional y liderazgo escolar como sistema de interacción**

La cultura organizacional en las instituciones educativas constituye un sistema de significados compartidos que orienta el comportamiento colectivo y define la identidad institucional, en este sentido, Schein y Schein (2022) señalan que la cultura escolar influye directamente en la interpretación de la realidad laboral y en la forma de responder a los desafíos organizacionales, asimismo la OECD (2023) destaca que las escuelas eficaces se caracterizan por culturas de aprendizaje continuo donde el liderazgo promueve la colaboración y el desarrollo profesional docente, de igual manera Demirhan (2023) evidencia que los tipos de cultura escolar predicen la capacidad de liderazgo institucional lo cual incide en la toma de decisiones, por su parte Yaakob (2025) afirma que existe una relación directa entre liderazgo y cultura organizacional como elementos interdependientes en la calidad educativa

### **Liderazgo educativo y transformación de la cultura escolar**

El liderazgo escolar constituye un eje fundamental en la transformación de la cultura institucional ya que permite articular visiones compartidas y promover procesos de mejora continua, en este sentido Hargreaves (2023) plantea que el liderazgo intermedio fortalece la capacidad de las escuelas para generar innovación y cohesión organizacional, de igual forma Hallinger (2023) sostiene que el liderazgo impacta en la mejora escolar cuando se orienta al aprendizaje docente y al fortalecimiento de comunidades profesionales, asimismo Gulu et al. (2024) destacan que las estrategias de liderazgo son determinantes para moldear la cultura escolar especialmente cuando se promueven valores de confianza y colaboración, por otra parte Purwanto et al. (2023) evidencian que el liderazgo transformacional potencia la cultura de aprendizaje y la capacidad de innovación institucional

### **Cultura organizacional y desempeño docente**



La cultura organizacional influye directamente en el desempeño docente debido a que condiciona la motivación el compromiso y las prácticas pedagógicas, en este sentido Song et al. (2023) afirman que una cultura organizacional sólida fortalece el liderazgo docente y mejora la interacción profesional dentro de la escuela, de igual manera Ullauri et al. (2024) evidencian que la comunicación asertiva y la cultura institucional influyen significativamente en el desempeño laboral del profesorado, favoreciendo la eficiencia y la calidad educativa, por otra parte se reconoce que las culturas colaborativas generan mayor compromiso mientras que culturas fragmentadas producen desmotivación y resistencia al cambio, por ello el desempeño docente debe comprenderse como resultado de las condiciones culturales de la institución

### **Comunicación asertiva y gestión de conflictos en el contexto escolar**

La comunicación asertiva constituye una competencia clave para la gestión de conflictos en las instituciones educativas ya que permite expresar ideas emociones y desacuerdos de forma respetuosa y constructiva, en este sentido Crisóstomo (2024) señala que la asertividad en los docentes favorece la resolución de conflictos y mejora el clima organizacional, de igual forma la ausencia de esta competencia genera tensiones y deterioro de las relaciones laborales, por ello la comunicación asertiva actúa como un mecanismo preventivo dentro de la dinámica escolar facilitando la cooperación entre los actores educativos, en consecuencia su desarrollo fortalece la convivencia institucional y contribuye a un mejor desempeño docente

### **Integración teórica del modelo conceptual**

La articulación entre cultura organizacional liderazgo escolar comunicación asertiva y desempeño docente permite comprender la escuela como un sistema dinámico de interacciones humanas donde cada elemento influye en los demás, en este sentido la OECD (2023) y Hallinger (2023) coinciden en que las instituciones educativas exitosas integran liderazgo efectivo con culturas de aprendizaje colaborativo, asimismo la evidencia empírica revisada demuestra que la comunicación asertiva actúa como mediadora en la gestión de conflictos y en la mejora del desempeño laboral docente, por tanto el marco conceptual de esta investigación se sustenta en la interdependencia de estas variables que determinan la calidad de la gestión educativa y el funcionamiento institucional

### **Antecedentes de la investigación**



Diversos estudios recientes evidencian la relación entre la comunicación asertiva y el desempeño docente en contextos educativos, en este sentido, Ullauri et al. (2024) encontraron que la comunicación asertiva influye significativamente en el desempeño laboral docente al mejorar el clima organizacional y la interacción entre actores educativos, favoreciendo ambientes de trabajo más cooperativos y eficientes. Asimismo, Crisóstomo (2024) sostiene que el desarrollo de habilidades asertivas en docentes permite una mejor gestión de conflictos, reduciendo tensiones interpersonales y fortaleciendo la convivencia institucional.

Por otra parte, investigaciones recientes sobre cultura organizacional demuestran su impacto directo en la calidad educativa, Demirhan (2023) evidencia que los tipos de cultura escolar son predictores significativos de la capacidad de liderazgo institucional, lo que repercute en la organización del trabajo docente y en la toma de decisiones pedagógicas. En la misma línea, Song et al. (2023) afirman que una cultura organizacional sólida fortalece el liderazgo docente y mejora la dinámica profesional dentro de las instituciones educativas.

Asimismo, estudios como los de Gulu et al. (2024) destacan que las estrategias de liderazgo escolar influyen en la configuración de la cultura institucional, promoviendo entornos más colaborativos y orientados a la mejora continua, lo cual impacta positivamente en el desempeño docente y en la calidad del servicio educativo.

### **Aporte teórico al estudio**

El estudio aporta una comprensión integrada de la relación entre la cultura organizacional, la comunicación asertiva y el desempeño docente, entendiendo la institución educativa como un sistema social donde las interacciones humanas determinan en gran medida la calidad de los procesos pedagógicos. Desde esta perspectiva, se refuerza la idea de que la dinámica institucional no depende únicamente de estructuras formales, sino de los patrones de comunicación, los valores compartidos y las prácticas cotidianas que configuran el clima organizacional, lo cual permite analizar con mayor profundidad cómo estos elementos influyen en la convivencia y en la eficiencia del trabajo docente.

Asimismo, este estudio contribuye a la reflexión sobre la importancia de la comunicación asertiva como eje articulador en la gestión de conflictos dentro del contexto escolar, destacando su papel en la construcción de relaciones laborales saludables y en la mejora del desempeño profesional del docente. En este sentido, se amplía la visión teórica



al vincular la calidad de la interacción comunicativa con la capacidad institucional para resolver conflictos de manera constructiva, fortaleciendo así la cultura organizacional y promoviendo entornos educativos más colaborativos, estables y orientados a la mejora continua.

## Métodos

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo de carácter mixto complementario, en el cual se privilegia la medición objetiva de las variables comunicación asertiva y gestión de conflictos, permitiendo el análisis estadístico de los fenómenos estudiados, este enfoque se fundamenta en lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que la investigación cuantitativa permite la comprobación sistemática de relaciones entre variables mediante datos numéricos, asimismo Camacho (2026) sostiene que la integración de enfoques metodológicos fortalece la comprensión de los fenómenos educativos desde una visión más integral y contextualizada

El tipo de investigación es de campo con nivel descriptivo y propositivo, debido a que los datos se obtienen directamente del contexto del Centro de Educación Inicial, permitiendo describir la realidad comunicacional del personal docente y directivo, además es descriptiva porque caracteriza las variables tal como se presentan en su entorno natural y propositiva porque orienta la elaboración de estrategias de mejora, en este sentido Arias (2022) señala que este tipo de estudios permiten diagnosticar situaciones reales para posteriormente diseñar alternativas de solución aplicables

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional y de campo, ya que no se manipulan las variables y los datos se recolectan en un único momento temporal dentro del contexto institucional, tal como lo explican Hadi et al. (2023), este tipo de diseño permite observar los fenómenos tal como ocurren sin intervención del investigador, garantizando así la validez ecológica del estudio

La población estuvo conformada por veinte sujetos pertenecientes al Centro de Educación Inicial, distribuidos entre directivos, docentes y personal administrativo, debido al tamaño reducido de la población se trabajó con un censo poblacional, es decir, el 100% de los sujetos fueron considerados en el estudio, lo cual garantiza representatividad total de la información obtenida según Medina et al. (2023)



El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para medir los niveles de comunicación asertiva y las estrategias de resolución de conflictos, el cual fue validado mediante juicio de expertos y sometido a prueba de confiabilidad obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,903, lo que indica una consistencia interna muy alta, permitiendo asegurar la precisión de los resultados obtenidos

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló en fases sistemáticas iniciando con la aplicación del cuestionario al personal seleccionado, posteriormente se realizó la codificación y tabulación de los datos en hojas de cálculo para su análisis estadístico, luego se interpretaron los resultados en función de los objetivos planteados y finalmente se elaboró una propuesta de estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva y la gestión de conflictos dentro de la institución educativa, garantizando así la coherencia metodológica del estudio según los principios de rigor científico propuestos por Arias (2022) y Hadi et al. (2023)

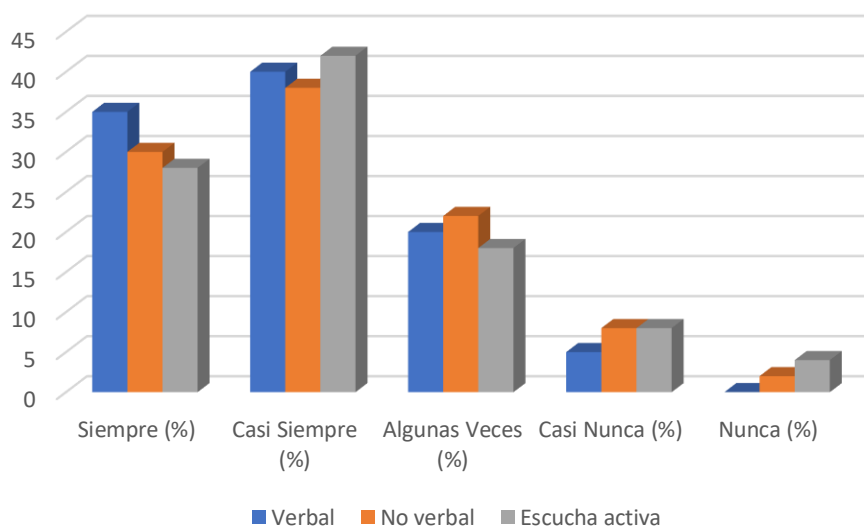
## Resultado

**Tabla 1.**

Nivel de comunicación asertiva

Dimensión	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas Veces (%)	Casi Nunca (%)	Nunca (%)
Verbal	35	40	20	5	0
No verbal	30	38	22	8	2
Escucha activa	28	42	18	8	4

**Figura 1**



Nivel de comunicación asertiva

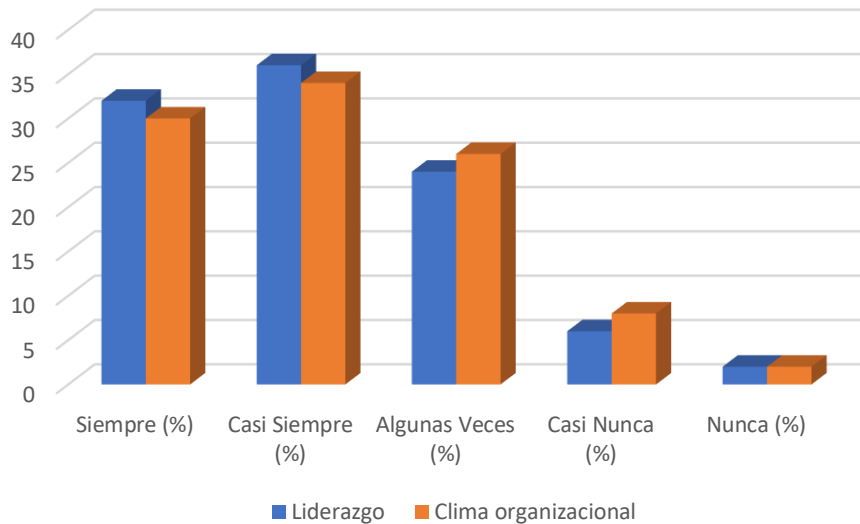


Los resultados evidencian un nivel medio–alto de comunicación asertiva, destacando la dimensión verbal como la más desarrollada, sin embargo, la escucha activa presenta debilidades en consistencia, lo que sugiere limitaciones en la comprensión empática entre los actores educativos; la presencia de respuestas en “casi nunca” indica focos de comunicación deficiente que afectan la interacción institucional.

**Tabla 2.**  
Gestión educativa

Dimensión	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas Veces (%)	Casi Nunca (%)	Nunca (%)
Liderazgo	32	36	24	6	2
Clima organizacional	30	34	26	8	2

**Figura 2**



Gestión educativa

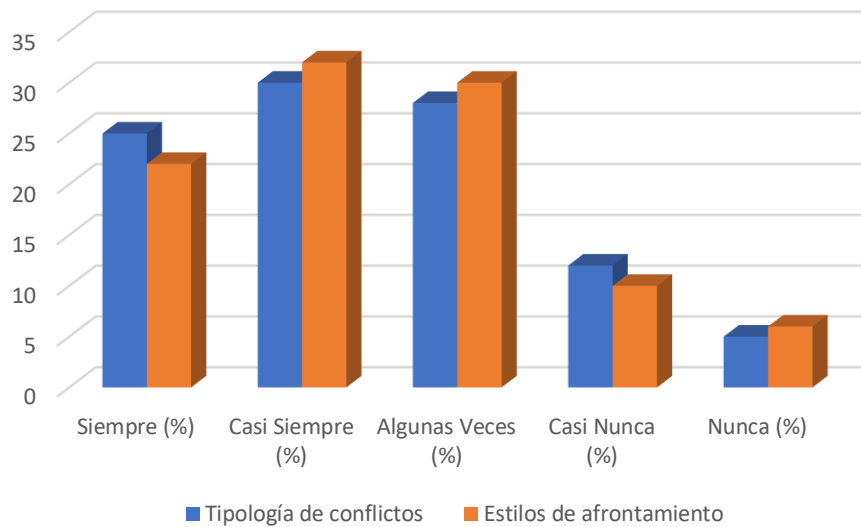
Se observa una percepción moderadamente positiva del liderazgo, aunque con variabilidad en la delegación y acompañamiento; el clima organizacional muestra tendencias intermedias, lo que refleja coexistencia de relaciones colaborativas con episodios de tensión interpersonal que limitan la cohesión institucional.

**Tabla 3.**  
Resolución de Conflictos

Dimensión	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas Veces (%)	Casi Nunca (%)	Nunca (%)
Tipología de conflictos	25	30	28	12	5
Estilos de afrontamiento	22	32	30	10	6



**Figura 3**



### Resolución de Conflictos

Los datos reflejan predominio de estilos mixtos de afrontamiento, con tendencia hacia la evitación en algunos casos; esto evidencia que los conflictos no siempre son gestionados de manera sistemática, lo que puede generar acumulación de tensiones en el entorno laboral.

**Tabla 4.**

Resultados cualitativos de la entrevista

Categoría	Hallazgos recurrentes	Interpretación
Comunicación interna	Falta de claridad en instrucciones y retroalimentación limitada	Genera malentendidos y duplicidad de tareas
Liderazgo	Percepción de decisiones centralizadas	Reduce participación docente
Manejo de conflictos	Predomina la evitación antes que la mediación	Los conflictos tienden a prolongarse
Clima laboral	Relaciones variables entre cooperación y tensión	Afecta la estabilidad emocional del equipo

La información cualitativa confirma los hallazgos cuantitativos, evidenciando que la comunicación poco estructurada y el liderazgo centralizado inciden directamente en la forma en que se gestionan los conflictos; se identifica una cultura organizacional en transición, donde coexisten prácticas colaborativas con dinámicas tradicionales de control.

En conjunto, los resultados muestran que la comunicación asertiva en la institución se encuentra en un nivel funcional pero no consolidado, mientras que la gestión de conflictos presenta debilidades en la aplicación de estrategias formales de mediación; esto repercute directamente en el clima organizacional y en la eficiencia del desempeño docente, evidenciando la necesidad de fortalecer competencias



comunicacionales y estilos de liderazgo más participativos para mejorar la gestión educativa institucional.

### **Discusión**

Los resultados evidencian que la comunicación asertiva en el CEIN “Ninoska Sherazade Díaz Fuenmayor” se encuentra en un nivel intermedio con tendencias positivas en lo verbal pero con debilidades en la escucha activa y la coherencia no verbal, lo cual sugiere que, aunque existe intención comunicativa, aún no se consolida una interacción plenamente efectiva entre los actores educativos, esta situación refleja que la comunicación no siempre logra convertirse en un mecanismo de coordinación pedagógica sino que en algunos casos se limita a la transmisión de información sin retroalimentación significativa, lo que impacta directamente en la dinámica institucional y en la calidad de las relaciones laborales.

En relación con la gestión educativa, los hallazgos muestran una percepción moderadamente favorable del liderazgo institucional, sin embargo se evidencian limitaciones en la participación docente en la toma de decisiones y en la consolidación de un clima organizacional estable, esta situación sugiere la presencia de estilos de liderazgo aún centralizados que restringen la construcción de una cultura colaborativa, lo cual genera tensiones internas que afectan la motivación del personal y reducen la capacidad de innovación pedagógica dentro del centro educativo.

Respecto a la gestión de conflictos, los resultados indican que predominan estrategias de afrontamiento poco sistemáticas como la evitación o la postergación, lo cual impide la resolución oportuna de las discrepancias institucionales, este escenario evidencia que los conflictos no siempre se abordan desde una perspectiva formativa sino más bien reactiva, lo que contribuye a la acumulación de tensiones y al deterioro progresivo del clima laboral, afectando así la cohesión del equipo docente y la eficiencia organizacional.

### **Conclusiones**

Se concluye que la comunicación asertiva en la institución presenta un desarrollo parcial con fortalezas en la expresión verbal, pero con debilidades en la escucha activa y en la coherencia del lenguaje no verbal, lo que limita la construcción de interacciones efectivas entre docentes y directivos, esta situación evidencia la necesidad de fortalecer



habilidades comunicacionales que promuevan una mayor comprensión mutua y una cultura de diálogo más estructurada dentro del entorno escolar.

Asimismo, se determina que la gestión educativa se ve influenciada por un modelo de liderazgo que aún presenta rasgos de centralización en la toma de decisiones, lo cual reduce los niveles de participación del personal docente y afecta la consolidación de un clima organizacional estable, esta condición limita el desarrollo de una cultura institucional basada en la colaboración, la innovación y el compromiso compartido con los objetivos educativos.

En tal sentido, se concluye que la gestión de conflictos requiere ser fortalecida mediante la incorporación de estrategias formales de mediación y negociación, ya que actualmente predominan estilos de afrontamiento evitativos que no permiten resolver de manera efectiva las tensiones internas, en consecuencia se hace necesario implementar acciones formativas orientadas a la inteligencia emocional y al liderazgo participativo con el fin de optimizar la convivencia laboral y mejorar la calidad de la gestión educativa institucional.

## Referencias

- Arteaga, Y. (2025). El impacto de la comunicación asertiva en la dinámica del aula. *Horizon International Journal*, 3(1), 27–39.  
<https://doi.org/10.63380/hij.v3n1.2025.76>
- Becerra Sánchez, H. E., & Vences Vences, R. C. (2025). La comunicación asertiva en la gestión directiva de instituciones educativas. *Sapiens in Education*, 2(1), 1–17.  
<https://doi.org/10.71068/v4yen434>
- Chávez, P. K., De la Peña, G., & Zambrano, J. M. (2023). Comunicación asertiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cognosis*, 8(1), 79–96.  
<https://doi.org/10.33936/cognosis.v8i1.5520>
- Crisóstomo, E. (2024). *Comunicación asertiva y manejo de conflictos en docentes*. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/155121>
- Cristóbal Peralta, Z. A. (2024). *Comunicación asertiva y autorregulación emocional en educación inicial*. Universidad César Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/159196>
- Demirhan, G. (2023). School culture types as predictors of school leadership capacity. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(3), 715–723.  
<https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.3.535>



- Gulu, G., et al. (2024). Leadership strategies for shaping school culture and facilitating educational change. *East African Journal of Education Studies*.  
<https://doi.org/10.37284/eajes.8.4.4245>
- Hallinger, P. (2023). Educational leadership and school improvement in a global context. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09456-2>
- Hargreaves, A. (2023). Leadership from the middle: Its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(1).  
<https://doi.org/10.1108/JPCC-12-2022-0077>
- OECD. (2023). *Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/1f6de0a3-en>
- Otero Bocanegra, P. C., Condeso Camizan, S. D., Villanueva Butrón, G. V., & Castillo Palacios, F. W. (2025). Comunicación asertiva en el contexto educativo universitario: revisión sistemática (2015–2025). *Revista InveCom*, 6(2).  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17051047>
- Purwanto, A., Fahmi, K., & Sulaiman, A. (2023). Linking transformational leadership, learning culture, and school innovation capacity. *Journal of Information Systems and Management*, 2(3). <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.306>
- Ruiz Piza, A. L., Coello Zambrano, J. A., & Salguero Ruiz, M. A. (2025). La inteligencia emocional como eje pedagógico en educación inicial. *Revista Ecuatoriana de Psicología*, 8(22). <https://doi.org/10.33996/repsi.v8i22.202>
- Sanchez, S. (2022). Comunicación asertiva y gestión educativa en instituciones educativas. Universidad César Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/100596>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119212043>
- Song, M., Chen, P., & Cao, H. (2023). Effect of school organizational culture on teacher leadership. *International Journal of Higher Education*, 12(5).  
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v12n5p80>
- Ullauri, M., et al. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral en educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745–759.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Yaakob, S. H. (2025). The relationship between school leadership and organisational culture in educational contexts. *Management Research Journal*, 14(2).  
<https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.2.8.2025>