

Universidad Cardenal Miguel Obando Bravo

Facultad de humanidades

UNICA

**Tesis para optar al título de
Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa.**

Línea de investigación: Educación

Sublínea: Administración y gestión educativa

"Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria del colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León"

AUTORES

Avendaño Estrada, Flor de María

<https://orcid.org/0009-0006-8713-2103>

Baldizón Balladares, Neydis Mercedes

<https://orcid.org/0009-0006-8119-6296>

Managua, Nicaragua

2025

Universidad Católica Redemptoris Mater
Facultad de humanidades



**Tesis para optar al título de
Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa.**

Línea de investigación: Educación
Sublínea: Administración y gestión educativa

"Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria del colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León"

AUTORES

Avendaño Estrada, Flor de María
<https://orcid.org/0009-0006-8713-2103>

Baldizón Balladares, Neydis Mercedes
<https://orcid.org/0009-0006-8119-6296>

TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO

Sosa Meléndez, Juan José, PHD
<https://orcid.org/0009-0009-7592-1510>

**Managua, Nicaragua
2025**

CARTA AVAL TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO

Por medio de la presente, y en mi calidad de tutor científico y metodológico, certifico que el trabajo de investigación titulado: *"Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en estudiantes de educación primaria del colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León"*, realizado por Avendaño Estrada, Flor de María y Baldizón Balladares, Neydis Mercedes, cumple con las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, y constituye su tesis monográfica para optar al título de Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa.

Y para que así conste, en cumplimiento con la normativa vigente, autorizo a las egresadas, reproducir el documento definitivo para su entrega oficial a la facultad correspondiente, para que pueda ser tramitada su lectura y defensa pública.

Managua, Nicaragua, a los 8 días del mes de diciembre, 2025.

Atentamente,

PhD. Juan José Sosa Meléndez

Docente-Investigador

jsosa@unica.edu.ni

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso, fuente infinita de sabiduría y amor, por iluminar cada paso de nuestras vidas y sostenernos en los momentos de mayor desafío. A Él, que ha sido nuestra fortaleza, nuestra guía y refugio, dedicamos este logro que solo ha sido posible por su gracia y misericordia.

A mi amado esposo, compañero fiel durante estos años, por caminar conmigo con paciencia, apoyo incondicional y un amor que ha sido impulso y descanso en este viaje académico y personal. A mis hijos quienes son la luz de mis días y el motivo más grande de mi entrega. Sus sonrisas, sus palabras, su presencia y su apoyo han sido inspiración para convertirme en una mejor madre, mujer y guía para sus vidas.

A mi madre y hermanos, mi primera escuela de vida, donde aprendí los valores que me han sostenido: el esfuerzo, la humildad, la fe y la importancia de caminar siempre con amor. Gracias por ser raíces firmes que fortalecen mis alas.

Y con especial gratitud, a los docentes que durante estos cinco años compartieron sus conocimientos, su tiempo y su dedicación, en especial a aquellos que más que docentes se convirtieron en buenos amigos. Cada una de sus enseñanzas dejó una huella que hoy forma parte de este logro académico.

Agradecimiento

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza, por acompañarnos en cada etapa de este proceso académico y permitirnos culminar con éxito esta investigación. Su guía y protección fueron fundamentales para avanzar con determinación y confianza.

A nuestras familias, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por alentarnos en los momentos de cansancio, motivarnos a continuar y ser nuestro sostén emocional durante el desarrollo de esta monografía.

Al profesor PhD. Juan José Sosa Meléndez, tutor de esta investigación, expresamos nuestro profundo agradecimiento por su acompañamiento constante, sus orientaciones oportunas y su compromiso académico. Su dedicación y apertura para guiarnos en cada fase del estudio fueron esenciales para alcanzar los objetivos propuestos.

A las autoridades y docentes del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, quienes facilitaron la información necesaria, brindaron acceso al centro educativo y colaboraron de manera cordial durante el trabajo de campo. Su disposición hizo posible la realización de esta investigación y aportó valor significativo al proceso.

A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a este logro académico, nuestro sincero agradecimiento.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga, del municipio de El Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025. El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, apoyado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes de diversas generaciones, lo que permitió profundizar en sus percepciones, experiencias y formas de interacción, reconociendo la diversidad de estilos comunicativos que emergen según la edad, la formación profesional y el tiempo de servicio.

Los resultados evidenciaron que la comunicación asertiva intergeneracional influye directamente en los procesos de planificación, organización y toma de acuerdos pedagógicos, incidiendo en la coherencia del trabajo docente y en el trabajo colaborativo dentro del centro educativo. La investigación adquirió relevancia debido a que la coordinación pedagógica constituye un eje fundamental del funcionamiento institucional. En contextos donde conviven diversas generaciones docentes, el fortalecimiento de los procesos comunicativos favorece la articulación del trabajo en equipo, la mejora del clima institucional y la efectividad de la gestión pedagógica.

Finalmente, los hallazgos permitieron proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva intergeneracional, la coordinación pedagógica y el trabajo colaborativo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión educativa del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Palabras claves

Comunicación asertiva – Generaciones –Intergeneracional- Clima escolar – Empatía

Abstract

The present study aimed to analyze assertive communication among teachers of different generations and its impact on pedagogical coordination at San Luis Gonzaga School, located in the municipality of El Sauce, León, during the second semester of the 2025 academic year.

The study was developed using a qualitative approach, supported by semi-structured interviews conducted with teachers from different generations. This approach allowed an in-depth exploration of their perceptions, experiences, and interaction styles, recognizing the diversity of communicative patterns that emerge according to age, professional background, and years of service.

The results showed that intergenerational assertive communication directly influences the processes of planning, organization, and pedagogical decision-making, affecting the coherence of teaching practices and collaborative work within the educational institution. The study gained relevance because pedagogical coordination constitutes a fundamental axis of institutional functioning. In contexts where different teaching generations coexist, strengthening communicative processes promotes teamwork articulation, improves the institutional climate, and enhances the effectiveness of pedagogical management.

Finally, the findings made it possible to propose strategies aimed at strengthening intergenerational assertive communication, pedagogical coordination, and collaborative work, contributing to the improvement of educational management at the Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Keywords

Assertive communication – Generations –Intergenerational- School climate – Empathy

Contenido

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción	11
Estado del arte	14
Antecedentes Internacionales.....	14
Antecedentes Nacionales	17
Contexto del problema	19
Pregunta de investigación	22
Pregunta central:	22
Preguntas secundarias:.....	22
Objetivos.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Justificación.....	24
Alineación con las líneas de investigación de la UNICA:	25
Limitaciones de la investigación	26
Viabilidad del Estudio.....	26
Deficiencias en el Estudio	26
Acceso al Lugar de Estudio.....	26
Marco teórico.....	27
Comunicación asertiva	27
Definición y características	27
Fundamentos principales:.....	28
Implicaciones para la investigación:	29
Importancia en el ámbito educativo	30
Tipos de comunicación: asertiva, agresiva y pasiva	30
Diferencias generacionales en la docencia	31
Concepto de diferencia generacional.....	33
Impacto de la falta de comunicación asertiva en el contexto escolar	34
Clima escolar y su relación con la comunicación docente	35
La coordinación pedagógica	36
La disciplina en el aula	37
La motivación académica	38
Definición de clima escolar	39
Elementos clave del clima escolar	40
Consecuencias de una comunicación asertiva deficiente	42
Docentes de distintas generaciones / Comunicación intergeneracional	43
Barreras en la comunicación intergeneracional.....	44
Principales barreras en la comunicación asertiva intergeneracional	45
Resistencia al cambio y percepción generacional	47
Falta de capacitación	48
Estrategias para mejorar la comunicación asertiva entre docentes	49

Programas de mentoría intergeneracional.....	49
Capacitación en habilidades comunicativas y asertividad.....	49
Espacios institucionales de diálogo intergeneracional.....	50
Formación y actualización tecnológica continua.....	50
Promoción de la cultura institucional inclusiva.....	50
Evaluación y retroalimentación participativa.....	50
Marco metodológico.....	51
Enfoque cualitativo y su justificación.....	51
Definición operativa de categorías de análisis.....	52
Población y muestra teórica.....	53
Criterios de inclusión y exclusión.....	54
Criterios de inclusión.....	54
Criterios de exclusión.....	55
Métodos y técnicas de recolección de datos.....	55
Validez y confiabilidad y triangulación de los instrumentos.....	57
Procedimientos para el procesamiento y análisis de información.....	58
Consideraciones éticas.....	58
Resultados y discusión.....	60
Procesamiento de la Información.....	60
Resultado 1. Sobre las características de la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones en el Colegio San Luis Gonzaga durante el segundo semestre del año lectivo 2025.....	63
Respeto y trato cordial entre colegas.....	63
Empatía y control emocional.....	64
Escucha activa y disposición al diálogo.....	65
Apoyo entre pares y trabajo colaborativo.....	67
Intercambio de saberes intergeneracional.....	68
Resultado 2. Barreras en la comunicación asertiva intergeneracional que inciden en la coordinación pedagógica.....	71
Diferencias en el dominio de herramientas tecnológicas.....	71
Temor al juicio y resistencia al cambio.....	72
Diferencias en estilos comunicativos.....	73
Escasa sistematización de espacios de coordinación.....	74
Sobrecarga laboral y estrés institucional.....	74
Resultado 3. Incidencia de la falta de comunicación asertiva intergeneracional en la coordinación pedagógica.....	75
Consecuencias en la coordinación pedagógica.....	76
Resultado 4. Estrategias para fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional y la coordinación pedagógica.....	78
Estrategias formativas: talleres y capacitaciones.....	79
Estrategias organizativas: sistematización de espacios de coordinación.....	81
Estrategias de acompañamiento: mentorías intergeneracionales.....	83
Estrategias tecnológicas: uso sistemático de TIC.....	84
Conclusiones.....	86

Recomendaciones	88
Referencias.....	91
Anexos	95
Cuadro Operativo de Categorías de Análisis	95
Informe de Trabajo de Campo.....	97

Índice de tablas

TABLA 1 PARTICIPANTES DE LA MUESTRA DEL GRUPO FOCAL 2025.....	60
TABLA 2 PARTICIPANTES DE LA MUESTRA DE ENTREVISTAS 2025	61
TABLA 3 COINCIDENCIAS Y DESACUERDOS	62
TABLA 4 RESPETO Y TRATO CORDIAL	63
TABLA 5 EMPATÍA Y CONTROL EMOCIONAL	64
TABLA 6 INTERCAMBIO DE SABERES INTERGENERACIONAL.....	69
TABLA 7 ORIENTACIÓN A LA COORDINACIÓN PEDAGÓGICA	70
TABLA 8 DIFERENCIAS EN EL DOMINIO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	72
TABLA 9 TEMOR AL JUICIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO	73
TABLA 10 DIFERENCIAS EN ESTILOS COMUNICATIVOS.....	73
TABLA 11 ESCASA SISTEMATIZACIÓN DE ESPACIOS DE COORDINACIÓN	74
TABLA 12 SOBRE CARGA LABORAL Y ESTRÉS INSTITUCIONAL	75
TABLA 13 CUADRO DE TESTIMONIOS – INCIDENCIA EN LA COORDINACIÓN PEDAGÓGICA.....	76
TABLA 14 CONSECUENCIAS EN LA COORDINACIÓN PEDAGÓGICA	77
TABLA 15 ESTRATEGIAS FORMATIVAS: TALLERES Y CAPACITACIONES	80
TABLA 17 ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO: MENTORÍAS INTERGENERACIONALES.....	83
TABLA 18 ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS: USO SISTEMÁTICO DE TIC.....	84

Índice de figuras

ILUSTRACIÓN 1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.	62
ILUSTRACIÓN 2 ESCUCHA ACTIVA	66
ILUSTRACIÓN 3 APOYO ENTRE PARES Y TRABAJO COLABORATIVO	67
ILUSTRACIÓN 4 IMPACTO DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN.....	78
ILUSTRACIÓN 5 ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS: SISTEMATIZACIÓN DE ESPACIOS DE COORDINACIÓN.....	82
ILUSTRACIÓN 6 RECOMENDACIONES	90

Introducción

La presente investigación tiene como propósito comprender cómo se manifiesta la comunicación asertiva entre docentes de diferentes generaciones en el Colegio San Luis Gonzaga, de El Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025, y de qué manera influye en el contexto académico y laboral. Este estudio se origina en la necesidad de analizar las dinámicas comunicativas que se producen dentro de una institución educativa donde conviven maestros pertenecientes a distintas generaciones cada una con estilos, valores y competencias comunicativas particulares.

En la actualidad, la comunicación constituye un pilar esencial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la construcción de un clima institucional armónico. Cuando existe una comunicación asertiva, los docentes logran expresar sus ideas con claridad, mantienen relaciones basadas en el respeto y la empatía, y contribuyen al logro de objetivos comunes. Por el contrario, cuando la comunicación se ve afectada por la falta de escucha, la imposición de criterios o el desconocimiento de las diferencias generacionales, surgen conflictos, disminuye la colaboración y se debilita la motivación tanto del personal docente como del estudiantado.

La elección de este tema responde a la importancia de fortalecer las habilidades comunicativas en el ámbito educativo, especialmente en contextos donde coexisten docentes con experiencias, edades y perspectivas diversas. En el Colegio San Luis Gonzaga, se observa una constante interacción intergeneracional en las reuniones académicas, comisiones pedagógicas y actividades institucionales, en las que se manifiestan tanto actitudes colaborativas como tensiones derivadas de la diferencia de estilos comunicativos. Por ello, esta investigación busca profundizar en la comprensión de dichas manifestaciones y analizar su impacto en el clima laboral y en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde un punto de vista teórico, la comunicación asertiva se comprende como una habilidad social y emocional que permite expresar pensamientos, necesidades y sentimientos de manera clara, respetuosa y equilibrada. De acuerdo con Caballo (2007), la asertividad favorece relaciones interpersonales más saludables al promover el respeto mutuo y reducir la presencia de conflictos innecesarios. Robbins y Judge (2017) coinciden en que esta competencia contribuye al fortalecimiento de la cohesión grupal y al desarrollo de ambientes laborales más armónicos.

En el ámbito educativo, la comunicación asertiva adquiere un papel fundamental, pues incide directamente en la convivencia institucional, el trabajo colaborativo y el clima organizacional. Cuando los docentes logran comunicar sus ideas y emociones de forma clara y empática, se generan relaciones profesionales más sólidas que facilitan la coordinación pedagógica, la toma de decisiones y la resolución de desacuerdos. Además, esta competencia es especialmente relevante en contextos donde conviven docentes de distintas generaciones, ya que las diferencias en experiencias, estilos de interacción y manejo emocional pueden influir en la dinámica del trabajo colectivo.

Comprender la importancia de asertividad permite situar esta investigación dentro de un marco conceptual que reconoce la comunicación como un elemento clave para fortalecer la convivencia docente y el bienestar institucional. Así, el estudio se fundamenta en la necesidad de analizar cómo los docentes se expresan, cómo establecen acuerdos y cómo construyen relaciones profesionales en un entorno marcado por la diversidad generacional.

La estructura del informe se organiza en varios apartados que permiten comprender de manera progresiva el desarrollo del estudio. En primer lugar, el planteamiento del problema describe la situación actual de la comunicación intergeneracional dentro del colegio y expone las razones que justifican la necesidad de analizarla. En segundo lugar, el marco teórico reúne los fundamentos conceptuales y las teorías que sustentan la investigación, incorporando aportes relacionados con la comunicación asertiva, las diferencias generacionales y el clima organizacional.

Posteriormente, la metodología detalla el diseño y los procedimientos utilizados para la recolección y análisis de la información, precisando el enfoque y los criterios que orientaron el trabajo de campo. Más adelante, se presentan los resultados obtenidos a partir de las percepciones, experiencias y reflexiones compartidas por los docentes participantes. Seguidamente, la discusión e interpretación de dichos hallazgos permite contrastarlos con los referentes teóricos y comprender cómo influyen en la convivencia docente y el funcionamiento institucional.

Finalmente, el informe incluye las conclusiones, donde se sintetizan los aportes más relevantes del estudio, así como una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la

comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones. Estas sugerencias buscan contribuir al desarrollo de un ambiente laboral más colaborativo y a la mejora del clima organizacional en el Colegio San Luis Gonzaga.

Estado del arte

La comunicación asertiva es un elemento fundamental para el desarrollo de relaciones interpersonales saludables dentro de una comunidad educativa. Según Caballo (2007), asertividad se define como la capacidad de expresar pensamientos y sentimientos de manera directa, honesta y apropiada, respetando los derechos de los demás. En el contexto docente, esta habilidad es clave para mejorar la convivencia y la colaboración entre colegas.

En el Centro Educativo San Luis Gonzaga, la diferencia generacional entre los docentes ha generado desafíos en la comunicación asertiva, lo que puede estar afectando los procesos en el contexto académico y laboral. Cada docente posee estilos de comunicación, valores y perspectivas diferentes sobre la educación, lo que puede generar dificultades en la coordinación de estrategias pedagógicas, el manejo de normas disciplinarias y la interacción con los alumnos.

Si bien la comunicación asertiva constituye un elemento clave para la construcción de un entorno educativo armónico y eficiente, la ausencia de estrategias institucionales que fomenten el diálogo y la interacción respetuosa entre los docentes de distintas generaciones puede profundizar las dificultades en los procesos de coordinación pedagógica. Por ello, resulta necesario analizar cómo estas diferencias en los estilos comunicativos inciden en la organización académica, la planificación conjunta y el trabajo colaborativo, así como identificar medidas que permitan fortalecer las relaciones profesionales y optimizar el funcionamiento institucional del centro educativo.

Para poder continuar con nuestra investigación nos hemos realizado una revisión exhaustiva de la literatura académica, y hemos encontrado diversos estudios que abordan la comunicación asertiva en el ámbito educativo.

Antecedentes Internacionales

Ana Dolores Cortez Pozo en 2018 presento una tesis sobre los "Indicadores de comunicación asertiva del docente y la generación del clima escolar en el aula en situaciones de aprendizaje": Este estudio analiza cómo la comunicación asertiva de los docentes influye en el clima escolar y en las situaciones de aprendizaje en el aula, esta tesis fue presentada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

El estudio tuvo como objetivos principales:

1. Analizar la literatura sobre los indicadores de comunicación asertiva como competencia social.
2. Identificar el nivel de aplicación de los indicadores expresivos verbales y no verbales de la comunicación asertiva del docente en sus actividades pedagógicas.
3. Desarrollar una guía con orientaciones para docentes que contribuya a la práctica de la comunicación asertiva en el aula.

La investigación se llevó a cabo debido a la importancia de la comunicación asertiva en el aula, ya que esta puede ser identificada a través de indicadores utilizados en la práctica docente. El estudio buscó responder a la pregunta: ¿Qué prácticas de comunicación favorecen una comunicación asertiva necesaria para el aprendizaje en las aulas? Analizar el uso de estos indicadores permite revelar la importancia de la comunicación asertiva para una educación de calidad.

Entre las conclusiones del estudio, se destaca que la comunicación asertiva del docente influye significativamente en la generación de un clima escolar positivo en el aula, lo cual es esencial para promover situaciones de aprendizaje efectivas. Además, se resalta la necesidad de que los docentes desarrollen competencias en comunicación asertiva para mejorar sus prácticas pedagógicas y, consecuentemente, el ambiente educativo.

Ana Victoria Lazo Rojas realizó una investigación sobre "La comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa, Huamanga-2022": Esta investigación fue presentada en la Universidad César Vallejo, Perú, se centra en la relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales entre docentes en una institución educativa específica.

Los Objetivos principales de esta investigación fueron:

1. La relación entre los estilos de comunicación y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa en Huamanga.
2. Determinar la relación entre la dirección de la comunicación y las relaciones interpersonales en los docentes de la misma institución.

Este estudio se llevó a cabo debido a la importancia de la comunicación asertiva en el ámbito educativo, ya que influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales entre los

docentes. Una comunicación efectiva y asertiva es fundamental para promover un ambiente laboral armonioso y colaborativo, lo cual repercute positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Comprender la relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que fortalezcan el desempeño docente y el clima institucional.

El estudio concluyó que existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa en Huamanga. Se evidenció que docentes que practican una comunicación asertiva tienden a mantener relaciones interpersonales más positivas y efectivas con sus colegas. Además, se destacó la necesidad de implementar programas de formación en habilidades de comunicación asertiva para los docentes, con el fin de mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, la calidad educativa ofrecida por la institución.

Dora Cristina Cañas y Jacqueline Hernández publicaron un artículo en 2019 en la revista "Praxis & Saber" de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sobre "Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa": Este artículo ofrece un diagnóstico sobre la comunicación asertiva en profesores y propone una intervención educativa basada en los hallazgos obtenidos.

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

1. Objetivo general: Realizar un diagnóstico de la comunicación asertiva desde su dimensión personal frente a las características sociodemográficas en profesores.
2. Objetivo específico: Diseñar una intervención educativa basada en los resultados obtenidos del diagnóstico.

La comunicación asertiva es reconocida como una habilidad social clave para el desarrollo humano y la prevención de problemas psicosociales. En el ámbito educativo, la asertividad en la comunicación de los docentes influye en el ambiente escolar y en la calidad de las interacciones con estudiantes y colegas. Este estudio se realizó para identificar el nivel de asertividad en la comunicación de los docentes y proponer estrategias educativas que fortalezcan esta competencia, contribuyendo así a mejorar el entorno educativo.

Las conclusiones principales fueron que la mayoría de los docentes participantes se ubicaron en un rango promedio hacia arriba en cuanto a comunicación asertiva, indicando que generalmente son asertivos al comunicarse. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ciertos factores de la comunicación asertiva en relación con variables sociodemográficas, como el nivel de formación, años de experiencia y número de hijos.

Se concluyó que es necesario reforzar y mejorar algunas características de la comunicación asertiva en los docentes. Por ello, se propuso un programa educativo orientado a fortalecer esta habilidad, con el fin de promover un ambiente educativo más efectivo y saludable.

Antecedentes Nacionales

Alexaura Yarisma González Arteaga, Ayline Cecilia Blandón Reyes y Carlos Arturo Bello Aburto como parte de su trabajo de licenciatura en la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA), realizó la tesis titulada "Comunicación asertiva del director y su incidencia en la práctica de los docentes del Instituto Nacional Rosendo López del Departamento de Rivas, Municipio de Rivas, en el primer semestre del año lectivo 2023"

Los objetivos del estudio fueron:

1. Identificar las cualidades del director que influyen en una comunicación asertiva con los docentes.
2. Determinar los elementos de comunicación asertiva utilizados por el director.
3. Establecer el estilo de comunicación predominante en la gestión del director.
4. Evaluar la incidencia de la comunicación asertiva del director en la práctica pedagógica de los docentes.

Los principales hallazgos fueron que las cualidades del director que favorecen una comunicación asertiva incluyen: Impulso al crecimiento profesional del profesorado, apertura a la innovación educativa y visión integral de la institución.

Los elementos de comunicación asertiva aplicados por el director son: Expresión facial y gestos adecuados, postura y movimientos corporales coherentes, uso adecuado de la velocidad y énfasis en el habla, empleo de un lenguaje claro, completo y coherente

Las conclusiones fueron que la comunicación asertiva del director incide positivamente en la práctica pedagógica de los docentes, fomentando un ambiente educativo más colaborativo

y efectivo. Las cualidades y elementos de comunicación mencionados son fundamentales para fortalecer el desempeño docente y alcanzar los objetivos institucionales.

Sin embargo, no se han encontrado estudios que aborden específicamente las barreras y estrategias en la comunicación asertiva entre docentes de diferentes generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica, ya sea a nivel internacional o nacional. Este vacío en la literatura sugiere una oportunidad para futuras investigaciones que exploren cómo las distintas generaciones entre docentes pueden influir en la comunicación asertiva y, en consecuencia, en el entorno académico y la coordinación pedagógica.

Contexto del problema

El Colegio San Luis Gonzaga es un centro educativo subvencionado por el Estado de Nicaragua, ubicado en el barrio Bavinic, en El Sauce, León. Fue fundado por el profesor Carlos Miguel Arauz y desde su fundación en 1961 ofrece una enseñanza católica en la modalidad de educación inicial y primaria regular en el turno matutino. La estructura organizacional del centro está conformada por la dirección, subdirección, coordinación pedagógica y el personal docente que está integrado por profesionales de distintas generaciones, con trayectorias, edades y experiencias pedagógicas diversas. Esta diversidad generacional representa una fortaleza institucional; sin embargo, también ha generado desafíos en los procesos de comunicación interna, particularmente en los espacios de planificación conjunta, toma de decisiones pedagógicas y coordinación de actividades académicas.

Uno de los principales problemas identificados es la resistencia al cambio por parte de los docentes con mayor trayectoria, quienes se muestran reacios a adoptar nuevas metodologías pedagógicas, tales como el aprendizaje basado en proyectos, el uso de enfoques colaborativos o participativos, y la integración de tecnologías digitales en el aula, como plataformas educativas, aplicaciones interactivas o recursos multimedia. Este tipo de resistencia se manifiesta en la preferencia por métodos tradicionales de enseñanza, así como en la cautela frente a la actualización constante que exige el contexto educativo moderno. Por otro lado, los docentes jóvenes, aunque están más familiarizados con las innovaciones tecnológicas y pedagógicas, enfrentan dificultades para integrarse en equipos de trabajo con docentes de mayor edad, debido a diferencias en enfoques pedagógicos, estilos de comunicación y expectativas profesionales. Estas diferencias generan tensiones, dificultando la colaboración y la coherencia en las prácticas educativas dentro de la institución.

Estas dificultades comunicativas generan un ambiente laboral tenso, disminuyendo la efectividad del trabajo colaborativo entre los docentes. Por ello, es fundamental analizar de qué manera la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones influye en la

coordinación pedagógica del centro educativo y qué estrategias pueden implementarse para mejorar la interacción entre los profesionales de la educación en este contexto.

El Centro Educativo San Luis Gonzaga cuenta con un equipo docente conformado por maestros de diversas edades y con distintos años de experiencia en la institución. Actualmente, el grupo de docentes oscila entre los 22 y los 55 años, con tiempos de servicio que varían desde 1 hasta 37 años.

El personal está distribuido de la siguiente forma y fue seleccionado según conveniencia de la investigación:

Docentes jóvenes (22-30 años): Representan un segmento con poca experiencia en la institución (1-4 años). Son más receptivos a la tecnología y a metodologías de enseñanza dinámicas e innovadoras, su adaptabilidad y energía favorecen un ambiente de trabajo colaborativo, mejorando la comunicación con los estudiantes y fomentando un aprendizaje más interactivo. Además, su apertura al cambio y disposición para la mejora continua contribuyen a la renovación del entorno educativo, impulsando nuevas ideas y fortaleciendo el uso de herramientas digitales.

Docentes de edad media (31-45 años): Cuentan con entre 5 y 18 años de experiencia en el colegio. Actúan como un puente entre las generaciones, aunque experimentan dificultades en la adaptación a cambios metodológicos o tecnológicos.

Docentes mayores (46-55 años): Con una trayectoria de hasta 37 años en la educación, muchos de ellos han desarrollado enfoques pedagógicos más tradicionales y muestran resistencia a la implementación de nuevas estrategias educativas o tecnológicas lo que se ve reflejado en el desarrollo de las actividades escolares, presentando descontento y disgustos con los maestros más jóvenes.

Si bien la diversidad generacional aporta riqueza en enfoques pedagógicos y experiencia, también ha generado problemas en la comunicación asertiva, afectando la enseñanza y el ambiente de aprendizaje.

Los docentes de 31 a 55 años enfrentan desafíos al interactuar con los docentes más jóvenes, principalmente debido a su resistencia al cambio y preferencia por métodos tradicionales de enseñanza. También experimentan dificultades para adaptarse a nuevas

tecnologías y plataformas digitales, lo que crea una brecha en la integración de herramientas educativas modernas. En algunas ocasiones han habido enfrentamientos entre los docentes de 6to grado A y B, porque la maestra de 6to A utiliza el retroproyector para realizar sus clases, las cuales se han vuelto creativas y motivadoras para los estudiantes y esto genera indisposición por parte de los estudiantes de salón B, lo que provoca que la maestra del A discuta con la del salón B, esto también genera tensiones en la colaboración, y algunos docentes con más experiencia se sienten agotados y con menor disposición para modificar sus enfoques pedagógicos.

De la misma manera los docentes jóvenes suelen preferir estrategias de enseñanza más flexibles y participativas, mientras que los de mayor edad tienden a mantener métodos estructurados y tradicionales. Por ejemplo, se han registrado situaciones en las que maestros con más años en la institución han mostrado resistencia a la implementación de metodologías basadas en el aprendizaje colaborativo, mientras que los docentes más jóvenes han impulsado estrategias como el trabajo en equipo y el aprendizaje basado en proyectos, generando desacuerdos y confusión entre los estudiantes.

Un estudio relevante para esta investigación es el realizado por Ana Victoria Lazo Rojas (2022) titulado *"La comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa, Huamanga-2022"*. En su investigación, Lazo Rojas analizó cómo la comunicación asertiva influye en las relaciones interpersonales entre los docentes, destacando que una comunicación deficiente puede generar conflictos, afectar la colaboración entre pares y, en consecuencia, impactar en la calidad educativa.

Los hallazgos de este estudio refuerzan la importancia de mejorar la comunicación en el contexto del Centro Educativo San Luis Gonzaga, donde la diversidad generacional ha evidenciado dificultades en la interacción entre los docentes. Al igual que en la investigación de Lazo Rojas, en esta institución se observa que la falta de comunicación asertiva puede derivar en inconsistencias pedagógicas y afectar el ambiente de aprendizaje de los estudiantes.

Dado este antecedente, resulta pertinente analizar cómo las diferencias generacionales influyen en la comunicación entre los docentes del Centro Educativo San Luis Gonzaga y qué estrategias pueden implementarse para fortalecer la interacción y mejorar la enseñanza.

Pregunta de investigación

Pregunta central:

¿Cómo se manifiesta la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y cuál es su incidencia en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León?

Preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son las características de la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones del centro educativo?
2. ¿Cuáles son las principales barreras que afectan la comunicación asertiva de los docentes de diferentes generaciones del centro educativo?
3. ¿De qué manera la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones incide en los procesos de coordinación pedagógica del centro educativo?
4. ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y la coordinación pedagógica del centro educativo?

Objetivos

Objetivo general

Comprender cómo se manifiesta la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León

Objetivos específicos

1. Identificar las características de la comunicación asertiva entre los docentes de distintas generaciones del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce.
2. Describir las principales barreras que afectan la comunicación asertiva entre los docentes de distintas generaciones del centro educativo.
3. Analizar la incidencia de la comunicación asertiva en los procesos de coordinación pedagógica del centro educativo.
4. Proponer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional y la coordinación pedagógica entre los docentes.

Justificación

La presente investigación tuvo como propósito analizar la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, con el fin de aportar al fortalecimiento de los procesos de planificación, organización académica y trabajo colaborativo docente dentro de la institución.

El interés por desarrollar este estudio surgió a partir de la identificación de dificultades en los procesos de comunicación intergeneracional, evidenciadas en desacuerdos pedagógicos, limitaciones en la planificación conjunta y debilidades en la articulación del trabajo colegiado, situaciones que afectaban la coherencia de los procesos de coordinación pedagógica. Estas realidades motivaron la necesidad de analizar científicamente dichas dinámicas comunicativas y proponer estrategias orientadas a su fortalecimiento.

El rol del experto estuvo representado por el tutor metodológico, PhD. Juan José Sosa Meléndez, quien orientó el proceso investigativo, validó los instrumentos de recolección de datos y acompañó la construcción metodológica del estudio, garantizando el rigor científico y la validez de los resultados obtenidos.

A nivel internacional, la investigación se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4): Educación de calidad, el cual promueve la mejora de los sistemas educativos, el fortalecimiento de las competencias profesionales del personal docente y la creación de entornos institucionales eficaces. Al fortalecer la comunicación intergeneracional y la coordinación pedagógica, este estudio contribuye a la mejora de la calidad educativa y al desarrollo de ambientes escolares organizados y colaborativos.

En el contexto nacional, el estudio se articula con el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano, que reconoce a la educación como un eje estratégico para el desarrollo social y la reducción de desigualdades. El fortalecimiento de la coordinación pedagógica y la gestión docente favorece la eficiencia institucional, el aprovechamiento de los

recursos humanos y la calidad del servicio educativo, contribuyendo al desarrollo humano sostenible del país.

Asimismo, la investigación se relaciona con las líneas de investigación y acción del Ministerio de Educación (MINED) orientadas al fortalecimiento de la gestión escolar, la planificación educativa y el trabajo colaborativo docente en educación primaria, aportando evidencias y propuestas que pueden servir como insumo para la mejora continua de la práctica pedagógica y la organización académica del centro educativo.

También se relaciona con la línea de investigación de tecnología educativa sobre Integración de herramientas digitales e inteligencia artificial en la educación.

De esta manera, el estudio no solo responde a una necesidad institucional específica, sino que también se alinea con los esfuerzos nacionales e internacionales por fortalecer la calidad educativa, la gestión escolar y el desarrollo humano sostenible de Nicaragua.

Alineación con las líneas de investigación de la UNICA:

El presente estudio se encuentra alineado con la línea de investigación de Educación y sublínea Administración y gestión educativa de la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA), ya que ya que analiza los procesos de comunicación asertiva intergeneracional como un factor que incide directamente en la coordinación pedagógica, la planificación institucional y el trabajo colaborativo del personal docente. Esta sublínea se orienta al fortalecimiento de los procesos organizativos y de gestión escolar que garantizan la calidad educativa, lo cual se refleja en la propuesta de estrategias dirigidas a optimizar la articulación del trabajo docente y la toma de decisiones pedagógicas.

Asimismo, la investigación contribuye al mejoramiento de la gestión educativa al proponer acciones que fortalecen el desempeño institucional, la organización académica y la cohesión del equipo docente, favoreciendo una cultura de colaboración y comunicación efectiva que impacta positivamente en el funcionamiento del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Limitaciones de la investigación

Viabilidad del Estudio

La realización de esta investigación fue viable, aunque presento algunos desafíos. La recopilación de datos en el Colegio San Luis Gonzaga se coordinó con las autoridades educativas y se contó con la disponibilidad de los docentes para participar en entrevistas y/o encuestas, así como en los grupos focales. Además, el tiempo estimado para la recolección y análisis de datos fue de aproximadamente seis meses. En cuanto a los recursos financieros y materiales, utilizamos instrumentos de medición validados por el tutor metodológico, MSc. Alex Martín Bonilla Jarquín, acceso a bibliografía académica y herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos.

Deficiencias en el Estudio

A pesar de la revisión bibliográfica, aún existen aspectos poco explorados sobre la comunicación asertiva entre docentes de diferentes generaciones en Nicaragua. Hubiera sido ideal contar con estudios previos específicos en el país que permitan una comparación más contextualizada.

Acceso al Lugar de Estudio

El acceso al Colegio San Luis Gonzaga dependió de la autorización de las autoridades educativas, la cual fue otorgada por la dirección del centro educativo, permitiendo la realización del trabajo de campo. La recolección de la información se llevó a cabo exclusivamente durante las horas libres del personal docente, sin interrumpir el desarrollo normal de sus actividades académicas.

Marco teórico

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación sobre la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León. Este apartado tiene como propósito ofrecer los fundamentos conceptuales, teóricos y empíricos que explican las principales variables y relaciones involucradas en el fenómeno de estudio.

En primer lugar, se abordará el concepto de comunicación asertiva, sus características esenciales y su relevancia en el contexto educativo, diferenciándola de otros estilos comunicativos. Posteriormente, se analizarán las diferencias generacionales en la docencia, describiendo las características de los diferentes grupos etarios, sus enfoques pedagógicos y su impacto en la interacción profesional. Seguidamente, se expondrá la relación entre la comunicación docente y el clima escolar, resaltando cómo la calidad de las interacciones entre docentes incide en el ambiente institucional y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se examinarán las principales barreras que dificultan la comunicación intergeneracional en las instituciones educativas, así como los factores que influyen en la resistencia al cambio y la integración de nuevas metodologías. Finalmente, se presentarán las estrategias y propuestas identificadas en la literatura para fortalecer la comunicación asertiva y promover la colaboración efectiva entre docentes de diferentes generaciones.

De esta manera, el capítulo proporciona una hoja de ruta que orienta al lector sobre los temas clave que serán desarrollados, estableciendo las bases teóricas y conceptuales para el análisis de los resultados de la investigación.

Comunicación asertiva

Definición y características

La comunicación asertiva se define como la capacidad de expresar pensamientos, sentimientos y opiniones de manera clara, directa y respetuosa, considerando el contexto y los derechos de los demás. Esta habilidad comunicativa no solo implica el contenido del mensaje,

sino también el modo, momento y lugar en que se transmite, lo cual influye en su efectividad y en la calidad de las relaciones interpersonales. Según Alberti y Emmons (2008), “la asertividad implica expresar honestamente los propios sentimientos, necesidades y opiniones de una manera socialmente apropiada, respetando los derechos de los demás” (p. 13).

La Teoría de la Comunicación Asertiva Educativa Intergeneracional plantea que la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el clima escolar dependen en gran medida de la capacidad de los docentes —pertenecientes a distintas generaciones— para interactuar de manera asertiva. La asertividad, entendida como la habilidad de expresar ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, clara y respetuosa (Caballo, 2007), se convierte en un puente que facilita la cooperación, la transferencia de conocimientos y la solución de conflictos en entornos educativos diversos.

Fundamentos principales:

1. Relaciones intergeneracionales: La interacción entre docentes jóvenes y experimentados, mediada por la comunicación asertiva, permite el intercambio de enfoques pedagógicos, favorece la innovación y fortalece la cohesión institucional (Lazo Rojas, 2022; Tapscott, 2009).
2. Impacto en el clima escolar: Un estilo de comunicación asertivo contribuye a la construcción de un clima de respeto y confianza, disminuyendo los conflictos derivados de diferencias generacionales y mejorando la motivación y disciplina de los estudiantes (Cañas & Hernández, 2019; Fullan, 2016).
3. Modelo de competencia comunicativa: La comunicación asertiva en la escuela integra componentes emocionales (control de impulsos y empatía), cognitivos (claridad y argumentación) y sociales (respeto y escucha activa), todos ellos indispensables para la convivencia educativa (Gordon, 2001; Rogers, 1983).
4. Estrategias formativas: La formación continua y las mentorías intergeneracionales son mecanismos efectivos para desarrollar y reforzar la asertividad docente, generando ambientes inclusivos y colaborativos (Cortez Pozo, 2018; Fullan, 2016).

Implicaciones para la investigación:

Esta teoría sostiene que el fortalecimiento de la comunicación asertiva entre docentes de diferentes generaciones no solo resuelve barreras comunicativas, sino que impacta positivamente en la vida académica de los estudiantes, ya que la coherencia, el respeto y la colaboración entre adultos son modelos de comportamiento para el alumnado y garantes de una educación de calidad.

La comunicación asertiva, desde una perspectiva pedagógica, es definida como la habilidad para expresar pensamientos, emociones y necesidades de manera honesta, directa y respetuosa, promoviendo el entendimiento y la colaboración entre los participantes del proceso educativo. Caballo (2007) la conceptualiza como “la expresión de los propios sentimientos, deseos, opiniones o derechos, de manera adecuada al contexto, respetando al mismo tiempo a los demás.”

Desde el enfoque pedagógico, la comunicación asertiva permite establecer relaciones de confianza, favorece la solución pacífica de conflictos y mejora el clima institucional, elementos todos fundamentales para un aprendizaje significativo. Las principales características observables incluyen:

- Claridad en el mensaje: La capacidad de expresar ideas con precisión, evitando ambigüedades.
- Respeto: Reconocer el valor y la dignidad de cada interlocutor.
- Escucha activa: Prestar atención real, validando y comprendiendo los mensajes del otro.
- Empatía: Comprender y sintonizar con las emociones y perspectivas ajenas.
- Control emocional: Manejar adecuadamente las propias emociones, especialmente en situaciones de tensión o desacuerdo.

Estas características, integradas en la práctica pedagógica, potencian la eficacia del docente como mediador, facilitador y líder en el aula y en la comunidad educativa.

Importancia en el ámbito educativo

La comunicación asertiva es fundamental en la construcción de un clima escolar sano, ya que fortalece la confianza, el trabajo en equipo y la solución pacífica de conflictos (Cañas & Hernández, 2019). Gordon (2001) subraya que el docente asertivo es más efectivo para mantener la disciplina positiva y potenciar la autonomía estudiantil, elementos esenciales en un ambiente pedagógico. En instituciones con diversidad generacional, como el Colegio San Luis Gonzaga, la comunicación asertiva resulta clave para que los docentes coordinen estrategias, compartan experiencias y logren coherencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tipos de comunicación: asertiva, agresiva y pasiva

Robbins y Judge (2019) clasifican los estilos comunicativos en tres grandes categorías: pasivo, agresivo y asertivo. Comprender estos estilos resulta fundamental para analizar cómo interactúan los docentes dentro de los equipos educativos y cómo influyen en el ambiente escolar.

El estilo pasivo se caracteriza por la evasión de conflictos, la falta de expresión de opiniones, necesidades o sentimientos, y la tendencia a ceder ante los demás incluso en situaciones que afectan intereses propios. En el contexto docente, la comunicación pasiva puede manifestarse cuando los maestros evitan expresar sus desacuerdos o sugerencias en reuniones de equipo, limitando la innovación y la resolución efectiva de problemas. Este estilo puede generar resentimientos internos, pérdida de autoestima y una baja participación en los procesos institucionales, afectando tanto la colaboración entre docentes como la calidad educativa.

El estilo agresivo, por otro lado, implica imponer el propio punto de vista de manera hostil o dominante, sin considerar ni respetar los derechos ni sentimientos de los demás. En el entorno escolar, la comunicación agresiva puede evidenciarse en discusiones acaloradas, descalificaciones entre colegas o decisiones tomadas unilateralmente. Este estilo genera un clima de tensión, desconfianza y miedo, debilitando el trabajo en equipo y afectando negativamente tanto las relaciones interpersonales como el ambiente de aprendizaje para los estudiantes.

En contraste, el estilo asertivo representa un punto de equilibrio, ya que permite expresar pensamientos, sentimientos y necesidades de manera honesta, directa y respetuosa, sin vulnerar los derechos del interlocutor. La comunicación asertiva implica la defensa de las propias ideas, pero a la vez muestra empatía, apertura al diálogo y disposición para llegar a acuerdos. En el ámbito educativo, la asertividad es considerada la forma de comunicación más adecuada, ya que fomenta un clima de confianza, respeto mutuo y cooperación entre los docentes de distintas generaciones. Promueve la participación, la resolución constructiva de conflictos y la toma de decisiones consensuada, elementos esenciales para el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y una convivencia positiva dentro de la institución.

En conclusión, la comunicación asertiva es fundamental en los entornos educativos porque fortalece la cohesión del equipo docente, facilita el intercambio de ideas y experiencias, y contribuye al logro de los objetivos institucionales. Adoptar este estilo comunicativo no solo mejora la dinámica entre los docentes, sino que también sirve de modelo para los estudiantes, quienes aprenden a relacionarse de manera respetuosa y efectiva en su proceso formativo.

Diferencias generacionales en la docencia

En el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, se identifican tres grupos generacionales dentro del cuerpo docente: los docentes jóvenes (22–30 años), los de edad media (31–45 años) y los docentes mayores (46–55 años). Esta diversidad etaria representa una riqueza institucional, pero también conlleva desafíos comunicativos, pedagógicos y tecnológicos que inciden en el clima laboral y la calidad educativa.

Según Mannheim (1952), cada generación desarrolla una forma particular de ver el mundo, condicionada por el contexto histórico y social en el que se formó. Esto se refleja en el entorno escolar en actitudes diferenciadas hacia la enseñanza, la autoridad, el cambio y la tecnología. Por ejemplo, los docentes jóvenes en el colegio, con menos de cinco años de experiencia, se caracterizan por su apertura al uso de tecnologías digitales, la aplicación de metodologías activas y una comunicación más horizontal con sus colegas. Su visión del aula suele ser colaborativa, flexible y centrada en el estudiante.

En contraste, los docentes mayores, con más de 25 años de experiencia, tienden a mantener métodos tradicionales de enseñanza y muestran mayor resistencia a la implementación de estrategias innovadoras. Su enfoque suele estar basado en la autoridad y la experiencia profesional acumulada, lo que puede generar tensiones cuando se enfrentan a cambios pedagógicos o tecnológicos. A su vez, los docentes de edad media actúan como puente generacional: si bien muchos ya han adoptado el uso de tecnologías, también conservan prácticas pedagógicas estructuradas y pueden experimentar ambivalencia ante la innovación.

Tapscott (2009) señala que esta “brecha generacional digital” entre inmigrantes y nativos digitales afecta directamente la manera en que los docentes adoptan nuevas herramientas tecnológicas y se comunican entre sí. Lancaster y Stillman (2002) enfatizan que las instituciones deben identificar las motivaciones y expectativas de cada grupo etario para gestionar adecuadamente sus diferencias, evitar conflictos y aprovechar la diversidad como una oportunidad de crecimiento colectivo.

Desde el enfoque del cambio organizacional, Fullan (2016) sostiene que un liderazgo pedagógico efectivo puede articular estas diferencias mediante el fomento de la capacitación, el diálogo intergeneracional y la cultura de colaboración. Finalmente, Vygotsky (1978), desde su teoría sociohistórica, afirma que las prácticas educativas están profundamente influenciadas por el entorno cultural y generacional, lo que explica la coexistencia de diferentes estilos de enseñanza entre los docentes.

En resumen, las diferencias generacionales en la docencia del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce no deben entenderse como una fuente de conflicto, sino como una oportunidad para enriquecer el proceso educativo. Si se gestionan de forma adecuada mediante la comunicación asertiva intergeneracional, estas diferencias pueden convertirse en un motor de innovación pedagógica, cohesión institucional y mejora del aprendizaje estudiantil.

Concepto de diferencia generacional

Las diferencias generacionales se refieren a los contrastes en valores, creencias, hábitos, comportamientos y formas de comunicación que existen entre grupos de personas nacidas en diferentes periodos históricos. Estas diferencias surgen a partir de los eventos históricos, sociales, culturales y tecnológicos que marcaron los años formativos de cada generación, influyendo de manera significativa en su visión del mundo, sus actitudes hacia la autoridad, el trabajo, la educación y el cambio.

De acuerdo con Mannheim (1952), las generaciones comparten experiencias históricas, culturales y sociales que influyen en su manera de percibir el mundo, interactuar y relacionarse con los demás. Con base en esta perspectiva sociológica, en la actualidad es común clasificar a las generaciones modernas de la siguiente manera: la Generación Silenciosa (1928-1945), marcada por la disciplina y el respeto a la autoridad debido a contextos de crisis como la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial; los Baby Boomers (1946-1964), caracterizados por su optimismo, compromiso laboral y participación en movimientos sociales durante la posguerra; la Generación X (1965-1980), reconocida por su independencia, adaptabilidad y búsqueda del equilibrio entre la vida personal y profesional; los Millennials o Generación Y (1981-1996), cuyo desarrollo transcurrió en la expansión del internet y la globalización, destacándose por su dominio tecnológico y apertura a la diversidad; la Generación Z (1997-2012), considerada nativa digital por crecer rodeada de dispositivos inteligentes y redes sociales; y la emergente Generación Alfa (2013-presente), cuyos miembros nacen en un entorno profundamente digitalizado y altamente influenciado por la inteligencia artificial.

Reconocer estas diferencias generacionales en el ámbito educativo es fundamental para comprender la variedad de estilos pedagógicos, enfoques comunicativos y niveles de apertura al cambio que coexisten dentro de una institución escolar. Así, la gestión de la diversidad generacional en el cuerpo docente puede convertirse en una fuente de enriquecimiento, innovación y colaboración, siempre que se promueva una comunicación asertiva y el respeto mutuo entre sus miembros.

Impacto de la falta de comunicación asertiva en el contexto escolar

La comunicación asertiva intergeneracional entre docentes se ve profundamente influida por las diferencias generacionales que existen al interior de los equipos educativos. Estas diferencias no solo se reflejan en los estilos pedagógicos, sino también en las formas de interactuar, percibir la autoridad, valorar la innovación y colaborar en el desarrollo de actividades escolares. Como lo plantea Tapscott (2009), la brecha digital entre generaciones — particularmente entre quienes han crecido con la tecnología y quienes la adoptaron más tardíamente— puede obstaculizar los procesos comunicativos, especialmente cuando las herramientas tecnológicas son parte central de la enseñanza.

En contextos escolares como el del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, esta fragmentación generacional se ha manifestado en dificultades para la coordinación pedagógica y en la percepción de desigualdades entre las prácticas de enseñanza, lo cual repercute directamente en la experiencia del alumnado. Tal como señala Lazo Rojas (2022), la ausencia de estrategias para fortalecer la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones puede traducirse en descoordinación, duplicidad de esfuerzos o contradicciones en los enfoques didácticos aplicados en un mismo grado escolar. Esta falta de armonía pedagógica puede generar confusión entre los estudiantes, disminuir la motivación académica y afectar la percepción de coherencia institucional.

Además, cuando estas diferencias no son abordadas mediante un liderazgo pedagógico que promueva el diálogo y la integración, tienden a acentuarse los estereotipos generacionales, dando lugar a tensiones relacionales que deterioran el clima institucional. Los docentes jóvenes pueden sentir que sus ideas son desestimadas por sus colegas de mayor edad, mientras que los docentes experimentados pueden percibir una amenaza a sus prácticas consolidadas. Esta dinámica, si no se encausa mediante una comunicación asertiva, propicia un ambiente de trabajo fragmentado, con escasa colaboración y bajo compromiso colectivo con la mejora educativa.

Por lo tanto, es indispensable que las instituciones educativas reconozcan el impacto de las diferencias generacionales y promuevan espacios estructurados de intercambio

intergeneracional, mentoría y formación continua. Solo así se podrá consolidar una comunicación asertiva intergeneracional que contribuya a la cohesión del equipo docente, la claridad en las estrategias de enseñanza y el fortalecimiento del vínculo pedagógico con los estudiantes.

Clima escolar y su relación con la comunicación docente

Diversas teorías han destacado que la comunicación docente es un factor fundamental en la construcción y el mantenimiento de un clima escolar positivo. Fullan (2016) sostiene que la calidad de las interacciones comunicativas entre docentes determina el grado de colaboración, innovación y liderazgo pedagógico dentro de la institución. Una comunicación clara, asertiva y empática promueve relaciones de confianza y respeto, mientras que la comunicación deficiente puede dar lugar a conflictos, desmotivación y deterioro del ambiente escolar (Cortez Pozo, 2018; Cohen et al., 2009).

Por su parte, la teoría ecológica de Bronfenbrenner (1979) resalta que el clima escolar es resultado de la interacción entre múltiples sistemas (individual, grupal, institucional y comunitario), donde la comunicación actúa como un proceso transversal que afecta la dinámica de todos los niveles. Así, las prácticas comunicativas de los docentes influyen tanto en el ambiente inmediato del aula como en la cultura organizacional y el rendimiento académico de los estudiantes.

Además, investigaciones recientes han evidenciado que un clima escolar saludable, sostenido por una comunicación docente efectiva, contribuye a la mejora de los resultados educativos, la prevención de conflictos y la promoción del bienestar socioemocional de la comunidad escolar (Cohen et al., 2009; Fullan, 2016).

En síntesis, la literatura académica coincide en que la comunicación docente es un pilar central del clima escolar, y su fortalecimiento es clave para el desarrollo de ambientes educativos democráticos, inclusivos y efectivos.

La coordinación pedagógica

En el ámbito escolar, la coordinación pedagógica es un proceso esencial para garantizar la coherencia curricular, la implementación efectiva de estrategias didácticas y el seguimiento oportuno al aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, cuando la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones se ve debilitada, este proceso se torna vulnerable. La coordinación no solo implica el intercambio de información, sino también la construcción de acuerdos, la resolución de diferencias pedagógicas y la planificación conjunta de metas comunes. Para ello, se requiere una comunicación clara, respetuosa y bidireccional, donde cada docente se sienta escuchado, valorado y dispuesto a construir colectivamente.

En contextos intergeneracionales como el del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, la diversidad de estilos comunicativos, metodologías y marcos de referencia entre docentes jóvenes y veteranos puede generar dificultades para establecer consensos o implementar cambios pedagógicos. Si bien la pluralidad de enfoques podría enriquecer el trabajo docente, la falta de habilidades en comunicación asertiva impide que esa diversidad se canalice de manera constructiva. Por ejemplo, los docentes jóvenes pueden tener dificultades para proponer nuevas metodologías sin que sean percibidas como una crítica a los métodos tradicionales, mientras que los docentes mayores pueden sentirse desplazados o incomprendidos cuando sus aportes no son suficientemente reconocidos.

Hoy y Miskel (2008) sostienen que “la colaboración docente se fundamenta en la calidad de la comunicación interpersonal; cuando esta se ve deteriorada, disminuye la eficacia organizativa y se reducen las oportunidades de mejora institucional” (p. 162). En efecto, la ausencia de una comunicación asertiva en las reuniones de planificación o en las decisiones pedagógicas puede derivar en desajustes curriculares, solapamientos de contenidos, evaluaciones incongruentes y duplicación de esfuerzos. Este tipo de descoordinación no solo afecta el rendimiento del equipo docente, sino que impacta directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Además, cuando no existen canales efectivos para expresar desacuerdos, plantear sugerencias o compartir buenas prácticas, se limita el desarrollo profesional y se debilita el sentido de pertenencia institucional. Por tanto, es urgente que las instituciones educativas implementen mecanismos que favorezcan la comunicación asertiva intergeneracional como base para una coordinación pedagógica sólida. Esto implica promover el diálogo abierto, la empatía, la validación de distintos saberes y la construcción conjunta de objetivos pedagógicos, creando así un entorno en el que todos los docentes, sin importar su generación, puedan contribuir activamente a la mejora educativa.

La disciplina en el aula

Dentro del contexto escolar, la disciplina no puede entenderse simplemente como un conjunto de normas impuestas, sino como el resultado de una relación comunicativa efectiva entre docentes y estudiantes. En este sentido, la presente investigación contempla el análisis del impacto que tiene la comunicación asertiva intergeneracional en el establecimiento y mantenimiento de la disciplina dentro del aula. Cuando los docentes no logran establecer un canal de comunicación claro, empático y respetuoso, especialmente en instituciones donde coexisten educadores de diversas generaciones, se produce una fragmentación en la coherencia del mensaje disciplinario que se transmite al estudiantado.

Una comunicación pasiva, autoritaria o ambigua puede generar en los estudiantes percepciones contradictorias sobre lo que se espera de ellos en términos de conducta. Por ejemplo, mientras algunos docentes —especialmente los más jóvenes— tienden a adoptar enfoques más participativos y dialogantes, otros —con mayor experiencia— podrían inclinarse por métodos tradicionales, centrados en el control y la autoridad. Si no se logra unificar estos criterios mediante una comunicación asertiva y colaborativa entre docentes, los estudiantes recibirán mensajes dispares, lo que debilita la eficacia de las normas y genera inseguridad respecto a los límites.

Como afirman Cañas y Hernández (2019), “cuando el docente no es claro ni respetuoso al comunicar las expectativas conductuales, se genera un clima de inseguridad que impide el

desarrollo de la disciplina positiva” (p. 84). Esta afirmación resalta que no se trata únicamente de la existencia de reglas, sino de cómo se comunican, negocian y sostienen esas reglas en el día a día escolar. En escenarios donde predomina la comunicación reactiva o poco empática entre colegas, también disminuye la posibilidad de generar estrategias colectivas para el abordaje de comportamientos disruptivos o para fortalecer el sentido de responsabilidad y autorregulación entre los estudiantes.

Desde esta perspectiva, se analizará cómo la diversidad generacional dentro del cuerpo docente del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce influye en la construcción de ambientes disciplinarios consistentes. Se pondrá especial énfasis en la forma en que los docentes establecen límites, resuelven conflictos y refuerzan conductas positivas desde un enfoque asertivo, considerando tanto las diferencias en sus trayectorias profesionales como los marcos culturales propios de sus generaciones. Promover una disciplina basada en la comunicación asertiva intergeneracional no solo fortalece la autoridad docente, sino que también contribuye a un clima de aula más seguro, justo y propicio para el aprendizaje.

La motivación académica

Uno de los componentes esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje es la motivación académica del estudiantado, ya que de ella depende, en gran medida, el nivel de participación, compromiso y esfuerzo que los alumnos invierten en su formación. La presente investigación contempla el análisis de la motivación como una dimensión particularmente sensible a las prácticas comunicativas del profesorado, en especial en contextos donde confluyen generaciones docentes con diferentes estilos y enfoques comunicativos. En este marco, la *comunicación asertiva intergeneracional* entre docentes se posiciona como una variable clave para comprender las dinámicas que impulsan o limitan la motivación estudiantil.

Cuando los mensajes que los estudiantes reciben de sus profesores son contradictorios, poco claros o carentes de empatía, se debilita el sentido de propósito académico. Las diferencias generacionales en la forma de comunicar expectativas, retroalimentar el rendimiento y fomentar el interés por aprender pueden convertirse en un obstáculo si no están mediadas por una

coordinación pedagógica efectiva y por una cultura institucional que promueva la escucha activa y el reconocimiento de los logros estudiantiles.

Tal como señalan Robbins y Judge (2019), “el estilo de comunicación de los líderes influye de manera directa en la motivación y el compromiso de sus seguidores, y esto aplica de forma clara en el entorno educativo” (p. 279). En otras palabras, un docente que comunica desde la crítica negativa o el silencio, sin ofrecer reconocimiento ni estímulo, puede desincentivar el esfuerzo y la confianza del estudiante, generando apatía, desinterés o incluso predisposición al fracaso académico. Esta situación se agrava cuando no hay una línea de comunicación común entre docentes, lo que puede hacer que un mismo estudiante reciba señales pedagógicas contradictorias de parte de diferentes maestros.

Además, una comunicación asertiva —basada en el respeto, la claridad y la retroalimentación constructiva— no solo refuerza la autoestima del alumno, sino que lo sitúa en el centro del proceso educativo, motivándolo a tomar un rol activo en su aprendizaje. La presente investigación buscará examinar cómo estas dinámicas se ven afectadas por la interacción entre docentes de distintas generaciones, indagando en qué medida la ausencia de una comunicación asertiva intergeneracional coherente puede incidir negativamente en el bienestar emocional, el sentido de logro y la permanencia escolar del estudiantado.

Definición de clima escolar

El clima escolar es un concepto fundamental en la investigación educativa, ya que permite comprender cómo los diversos componentes de la vida institucional influyen en el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes. Este se refiere a las percepciones que tienen los miembros de la comunidad educativa —estudiantes, docentes, personal directivo y familias— sobre el entorno físico, social, pedagógico y organizacional de la escuela. Dichas percepciones afectan tanto el comportamiento como el compromiso de los individuos con los procesos de enseñanza-aprendizaje, influyendo directamente en su bienestar, participación y rendimiento académico.

Desde una perspectiva integral, el clima escolar no solo se limita al estado físico de las instalaciones o a la organización administrativa, sino que también abarca la calidad de las relaciones humanas, el estilo de liderazgo, la equidad en el trato, la existencia de normas claras y la oportunidad para expresar opiniones. En este sentido, un clima escolar saludable favorece la comunicación asertiva intergeneracional entre los docentes, ya que promueve un ambiente de respeto, colaboración y confianza mutua, elementos clave para una convivencia institucional armónica.

Hoy y Miskel (2008) definen el clima escolar como "la percepción compartida que tienen los miembros de una institución sobre el ambiente emocional, social y organizacional que se vive en ella" (p. 221). Esta percepción compartida moldea las actitudes y conductas de todos los actores educativos, afectando significativamente la convivencia, la motivación y el sentido de pertenencia tanto de los estudiantes como del personal docente. Cuando el clima escolar es positivo, se fortalece el trabajo colaborativo entre docentes de distintas generaciones, se reducen los conflictos interpersonales y se crean condiciones más propicias para la innovación pedagógica y la mejora continua.

Por tanto, comprender y fortalecer el clima escolar implica atender no solo a las condiciones estructurales del centro educativo, sino también a los vínculos comunicativos entre sus miembros, especialmente en contextos de diversidad generacional. Fomentar una cultura de comunicación asertiva entre los docentes es clave para garantizar un ambiente educativo que promueva el aprendizaje significativo y el bienestar integral de todos los involucrados.

Elementos clave del clima escolar

Un clima escolar positivo no es simplemente el resultado de normas bien definidas o de estructuras administrativas eficientes, sino que se construye a partir de interacciones humanas significativas y cotidianas que dan forma al ambiente emocional y pedagógico de la institución. En este sentido, Fullan (2016) sostiene que un clima escolar saludable se caracteriza por relaciones basadas en el respeto mutuo, la presencia de un liderazgo pedagógico efectivo y una comunicación clara entre todos los actores educativos. Estos elementos, lejos de ser

componentes aislados, se entrelazan de forma dinámica para sostener una cultura institucional orientada al aprendizaje y al bienestar colectivo.

El respeto, por ejemplo, no solo implica cortesía o cordialidad, sino el reconocimiento del otro como interlocutor válido en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto es especialmente importante en contextos donde conviven docentes de distintas generaciones, ya que la diversidad etaria puede enriquecer las prácticas pedagógicas, siempre que exista un ambiente de apertura, escucha activa y valoración recíproca. En ausencia de respeto, la comunicación se torna defensiva o evasiva, lo que debilita el trabajo colaborativo y perjudica el desarrollo de estrategias pedagógicas coherentes.

Asimismo, el liderazgo pedagógico efectivo es fundamental para alinear las metas institucionales con las prácticas docentes. Un liderazgo que promueve la participación reconoce las fortalezas de los distintos grupos generacionales y facilita espacios de formación continua, contribuye significativamente al fortalecimiento del clima escolar. Este tipo de liderazgo no impone, sino que inspira y guía, favoreciendo un entorno donde la innovación, la cooperación y la confianza puedan florecer.

Por último, la comunicación clara y asertiva entre docentes, directivos y estudiantes es una condición indispensable para que las demás dimensiones del clima escolar funcionen adecuadamente. En contextos intergeneracionales, esta comunicación requiere un esfuerzo consciente por superar barreras culturales, tecnológicas y actitudinales, de manera que todos los miembros del cuerpo docente se sientan escuchados y valorados. Una comunicación asertiva intergeneracional no solo permite resolver conflictos de forma constructiva, sino que además fortalece la cohesión del equipo docente y, en consecuencia, mejora la experiencia educativa de los estudiantes.

En resumen, los elementos clave del clima escolar —respeto, liderazgo pedagógico y comunicación asertiva— son pilares que sostienen el entramado social y académico de la escuela. Su presencia o ausencia repercute directamente en la motivación del profesorado, la calidad del aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

Consecuencias de una comunicación asertiva deficiente

En el contexto escolar, la comunicación asertiva entre docentes es un elemento clave para el funcionamiento armónico de las relaciones profesionales y para la calidad del proceso educativo. Cuando esta comunicación se ve limitada por barreras generacionales, estereotipos o estilos comunicativos poco efectivos, se generan consecuencias que trascienden el ámbito interpersonal y afectan directamente el clima institucional y el desempeño académico. Cortez Pozo (2018) y Cañas y Hernández (2019) coinciden en señalar que una comunicación deficiente entre docentes puede deteriorar la cohesión del equipo de trabajo, provocar tensiones innecesarias y obstaculizar la planificación conjunta de estrategias pedagógicas.

Estas tensiones, en muchas ocasiones, no se expresan de forma explícita, pero se manifiestan en actitudes evasivas, desacuerdos recurrentes y resistencia a colaborar. En escenarios donde la comunicación asertiva no está desarrollada, los malentendidos se incrementan, los procesos de coordinación se vuelven ineficientes y se pierde la coherencia entre las distintas prácticas educativas que los estudiantes reciben. Esta desarticulación no solo confunde al alumnado, sino que además debilita la autoridad pedagógica del cuerpo docente, generando una percepción de desorganización e inconsistencia que afecta la disciplina y el compromiso con el aprendizaje.

Una consecuencia frecuente de la falta de comunicación asertiva intergeneracional es la fragmentación del trabajo colaborativo. Cuando los docentes no logran establecer canales de diálogo respetuoso y constructivo, se limitan las oportunidades para el intercambio de saberes y la construcción de estrategias innovadoras. Esta situación es especialmente crítica en instituciones como el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, donde conviven docentes de diversas generaciones, con estilos de enseñanza, competencias digitales y visiones pedagógicas diferentes. Si estas diferencias no son gestionadas desde una comunicación asertiva, pueden traducirse en conflictos que obstaculicen la innovación educativa y la mejora continua.

Por otro lado, la afectación en la motivación del alumnado es también una consecuencia directa. Los estudiantes perciben con claridad las tensiones entre docentes y estas influencias se

trasladan al aula, afectando su interés, su seguridad emocional y su disposición para aprender. Así, una comunicación asertiva deficiente no solo repercute en la vida institucional, sino que compromete la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y, en última instancia, los resultados académicos.

En definitiva, la ausencia de una comunicación asertiva entre docentes representa un factor de riesgo para la salud organizacional de la escuela, limitando su capacidad para responder a los desafíos del entorno educativo actual. Promover una cultura de diálogo intergeneracional, basada en el respeto, la empatía y la escucha activa, es una tarea urgente para fortalecer la convivencia y asegurar una experiencia educativa integral para los estudiantes.

Docentes de distintas generaciones

En el presente estudio, el término *docentes de distintas generaciones* o *intergeneracional* se refiere a la coexistencia de docentes pertenecientes a diferentes rangos etarios y trayectorias profesionales que comparten un mismo espacio institucional, y cuyas experiencias formativas, estilos comunicativos, niveles de dominio tecnológico y concepciones pedagógicas influyen en la forma en que interactúan, coordinan y toman decisiones pedagógicas dentro de la institución educativa.

Según Mannheim (1952), una generación no solo se define por la edad cronológica, sino por las experiencias sociales y educativas compartidas que configuran formas particulares de pensamiento y comportamiento. En el ámbito educativo, esta diversidad generacional se traduce en diferencias en los estilos de comunicación, el uso de tecnologías y la concepción del rol docente (Howe & Strauss, 2000).

Howe y Strauss (2000) desarrollan la teoría generacional contemporánea, en la cual explican que cada generación se configura a partir de experiencias históricas, sociales y educativas compartidas que influyen en sus valores, estilos de comunicación, actitudes frente a la tecnología y concepción del trabajo. Los autores destacan que las diferencias generacionales impactan directamente en la forma en que las personas se comunican, colaboran y asumen responsabilidades dentro de las organizaciones.

En el ámbito educativo, esta teoría permite comprender por qué los docentes de distintas generaciones presentan diferencias en sus estilos comunicativos, en el dominio de herramientas tecnológicas y en la manera de participar en los procesos de planificación y coordinación pedagógica, aspectos que resultan determinantes para la construcción del trabajo colaborativo y la coherencia institucional.

En este estudio, la diversidad generacional se analiza como un factor determinante en la comunicación asertiva y en la coordinación pedagógica, ya que condiciona los procesos de planificación, la toma de acuerdos y el trabajo colaborativo docente en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Barreras en la comunicación intergeneracional

Las barreras en la comunicación intergeneracional surgen de las diferencias en valores, creencias, estilos de vida, competencias tecnológicas y experiencias socioculturales que existen entre personas de distintas edades dentro de una institución educativa. De acuerdo con la teoría de las cohortes generacionales de Mannheim (1952), cada generación desarrolla formas de interacción y comunicación propias, determinadas por el contexto histórico en que creció. Estas diferencias pueden generar malentendidos, conflictos y resistencia al cambio dentro del ámbito docente.

Tapscott (2009) introduce la noción de la “brecha digital generacional”, señalando que los docentes formados en la era predigital (“inmigrantes digitales”) y los nacidos en la era de internet (“nativos digitales”) difieren significativamente en su uso de tecnologías, ritmos de aprendizaje y preferencias comunicativas. Esto puede obstaculizar la colaboración y el trabajo en equipo, especialmente cuando la institución educativa no promueve espacios de integración y aprendizaje conjunto.

Por su parte, Lancaster y Stillman (2002) argumentan que los conflictos intergeneracionales en el trabajo se deben a estereotipos, prejuicios y diferencias en la percepción de la autoridad, el trabajo y el cambio. En la escuela, estos factores pueden

manifestarse en la resistencia a nuevas metodologías, la poca apertura a la innovación, la dificultad para negociar roles y la falta de confianza mutua.

Robbins y Judge (2019) destacan, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, que la ausencia de habilidades comunicativas asertivas agrava las barreras intergeneracionales, ya que dificulta la resolución de desacuerdos y la construcción de acuerdos en torno a las prácticas pedagógicas.

Finalmente, estudios específicos en el ámbito educativo, como los de Cañas y Hernández (2019), subrayan que la falta de espacios de formación y diálogo intergeneracional perpetúa estas barreras, por lo que resulta fundamental implementar estrategias institucionales de mentoría, capacitación y trabajo colaborativo para favorecer la integración generacional y la convivencia armónica en la escuela.

Principales barreras en la comunicación asertiva intergeneracional

En las instituciones educativas, las barreras en la comunicación asertiva intergeneracional representan un obstáculo significativo para el desarrollo de relaciones colaborativas y el logro de objetivos pedagógicos comunes. Estas barreras no solo obedecen a diferencias en la edad de los docentes, sino también a factores más complejos como la divergencia en los estilos de enseñanza, el uso del lenguaje, la experiencia profesional acumulada y la forma en que cada generación concibe su rol dentro del sistema educativo. Robbins y Judge (2019) sostienen que estas diferencias pueden generar malentendidos, resistencia a la colaboración y conflictos latentes, especialmente cuando los docentes carecen de habilidades comunicativas sólidas o cuando no existen espacios institucionales que promuevan el diálogo.

Una de las barreras más frecuentes es la diferencia de percepción sobre el rol del docente y la autoridad en el aula. Mientras que los docentes con mayor trayectoria suelen valorar estructuras jerárquicas, disciplina estricta y métodos tradicionales de enseñanza, los docentes más jóvenes tienden a adoptar enfoques participativos, horizontales y adaptativos. Esta tensión genera fricciones en la planificación de actividades conjuntas, pues cada generación prioriza

aspectos distintos del proceso educativo, y sin una comunicación asertiva, estas diferencias tienden a amplificarse en lugar de integrarse.

Otra barrera importante es la resistencia al cambio. Los docentes de generaciones anteriores, muchas veces formados en contextos educativos más rígidos, pueden mostrar resistencia a la incorporación de nuevas metodologías o tecnologías en el aula. Esta resistencia no necesariamente surge por falta de interés, sino por inseguridad, desconocimiento o por una percepción de que estas innovaciones restan valor a su experiencia profesional. Por su parte, los docentes jóvenes pueden interpretar esta actitud como una falta de apertura, generando distanciamiento y reduciendo las oportunidades de cooperación intergeneracional.

Asimismo, el uso diferencial de la tecnología constituye una barrera tangible. Según Tapscott (2009), la brecha digital entre “nativos digitales” y “migrantes digitales” afecta la manera en que se comunican, planifican y ejecutan actividades pedagógicas. En un mismo equipo docente, estas diferencias pueden derivar en desequilibrios en la distribución de tareas, malinterpretaciones sobre competencias y, en algunos casos, desacreditación del trabajo del otro. La falta de una comunicación asertiva que permita abordar estas diferencias de forma respetuosa y estratégica impide avanzar hacia una colaboración efectiva.

Finalmente, el peso de los estereotipos generacionales —como la idea de que los docentes jóvenes son inexpertos o de que los docentes mayores son inflexibles— refuerza las divisiones y limita el potencial de aprendizaje mutuo. En ausencia de una cultura de diálogo y formación continua, estas barreras se perpetúan, afectando no solo las relaciones entre colegas, sino también la experiencia educativa de los estudiantes, quienes reciben señales contradictorias y pueden ser víctimas del mal clima laboral generado por dichas tensiones.

Por ello, reconocer estas barreras no debe ser visto como un diagnóstico negativo, sino como el primer paso hacia la construcción de soluciones efectivas que promuevan la comunicación asertiva intergeneracional como base para la innovación, el trabajo colaborativo y la mejora institucional.

Resistencia al cambio y percepción generacional

La resistencia al cambio constituye una de las barreras más visibles en la comunicación asertiva intergeneracional dentro de las instituciones educativas. Este fenómeno se manifiesta, en muchos casos, a través de la reticencia por parte de docentes con mayor experiencia para adoptar nuevas tecnologías o metodologías de enseñanza. Tapscott (2009) señala que esta actitud responde en gran medida a una brecha generacional digital, en la que los denominados “inmigrantes digitales” —docentes formados antes de la expansión tecnológica— enfrentan desafíos significativos para adaptarse al entorno digital actual, lo que puede generar fricciones con sus colegas más jóvenes, familiarizados desde temprana edad con herramientas tecnológicas y entornos colaborativos.

Estas diferencias no solo se limitan al uso de plataformas o recursos digitales, sino que reflejan percepciones distintas sobre la naturaleza misma del proceso educativo. Mientras los docentes jóvenes suelen valorar la innovación, la flexibilidad metodológica y el trabajo colaborativo, los docentes de generaciones anteriores pueden priorizar la estructura, el orden y la transmisión de conocimientos desde un enfoque más tradicional. Esta diferencia de enfoques puede malinterpretarse como una falta de disposición al diálogo o una escasa voluntad de colaborar, erosionando la confianza mutua y dificultando la planificación conjunta.

Además, la resistencia al cambio suele estar influida por una percepción generacional que conlleva juicios implícitos. Los docentes jóvenes, por ejemplo, pueden considerar que sus colegas de más edad se oponen al progreso o ralentizan el avance institucional, mientras que los docentes con mayor trayectoria pueden sentir que sus años de experiencia no son valorados, o que las nuevas tendencias pedagógicas desestiman los métodos que han demostrado efectividad a lo largo del tiempo. Sin una comunicación asertiva que permita expresar estas inquietudes desde el respeto mutuo y el reconocimiento de la diversidad de experiencias, estas percepciones tienden a reforzarse, generando una fragmentación en los equipos docentes.

En este contexto, la resistencia al cambio no debe ser abordada como un obstáculo individual, sino como una oportunidad para construir puentes intergeneracionales que

favorezcan el diálogo y la mejora continua. Fomentar una cultura institucional que promueva la capacitación conjunta, la mentoría recíproca y el reconocimiento mutuo, puede transformar las percepciones generacionales en un recurso estratégico para fortalecer el trabajo docente y el ambiente escolar.

Falta de capacitación

La ausencia de procesos de formación sistemáticos y continuos orientados al fortalecimiento de la comunicación asertiva constituye una de las principales barreras en la convivencia intergeneracional entre docentes. En muchas instituciones educativas, los conflictos entre docentes de distintas generaciones no se deben exclusivamente a diferencias de edad o estilos de enseñanza, sino a la falta de espacios institucionales que permitan desarrollar competencias comunicativas orientadas a la comprensión mutua y la colaboración profesional. Cañas y Hernández (2019) advierten que esta carencia genera entornos laborales donde el diálogo es escaso, la resolución de conflictos es ineficiente y los estereotipos generacionales se mantienen sin cuestionamiento.

En contextos donde no se promueve la capacitación en habilidades blandas ni en estrategias de interacción intergeneracional, los docentes tienden a reproducir patrones comunicativos adquiridos a lo largo de su trayectoria personal o profesional, los cuales, en muchos casos, resultan poco efectivos para interactuar con colegas que piensan, actúan o se expresan desde otros marcos culturales y generacionales. Así, sin herramientas que favorezcan una comunicación asertiva, los malentendidos, los silencios prolongados, la fragmentación del trabajo pedagógico y las tensiones en las reuniones de planificación se convierten en una constante.

Esta situación no solo tiene implicaciones en la dinámica interna del cuerpo docente, sino también en la experiencia académica del estudiantado. La falta de coherencia entre las estrategias pedagógicas, producto de una débil comunicación entre los docentes, puede dificultar la continuidad en los aprendizajes, generar confusión en los estudiantes y afectar su motivación. En el caso del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, esta problemática se ha hecho

visible en situaciones donde la falta de coordinación entre docentes de distintas generaciones ha repercutido en la calidad del acompañamiento académico y en la percepción que los estudiantes tienen de sus procesos formativos.

Ante este panorama, la implementación de programas de formación docente centrados en el desarrollo de competencias comunicativas, la mediación de conflictos, el liderazgo colaborativo y la inteligencia emocional se vuelve una necesidad prioritaria. Estos programas deben estar orientados a fortalecer la comunicación asertiva como eje transversal de la convivencia institucional, promoviendo el reconocimiento de la diversidad generacional como un valor, y no como una fuente de división. Solo así será posible construir una cultura escolar más cohesionada, innovadora y sensible a los desafíos de la educación contemporánea.

Estrategias para mejorar la comunicación asertiva entre docentes

Programas de mentoría intergeneracional

Fundamento: Según Fullan (2016) y Lancaster y Stillman (2002), los programas donde docentes experimentados y jóvenes trabajan juntos en actividades pedagógicas o proyectos institucionales facilitan el intercambio de conocimientos, el entendimiento de valores y la adaptación mutua.

Aplicación: Implementa un sistema de “parejas pedagógicas” donde un docente joven y uno de mayor experiencia planifican y evalúan clases juntos. Esto ayuda a romper estereotipos y fomenta la cooperación.

Capacitación en habilidades comunicativas y asertividad

Fundamento: Robbins y Judge (2019) y Cañas y Hernández (2019) sostienen que fortalecer la comunicación asertiva es clave para resolver desacuerdos y construir relaciones de respeto mutuo.

Aplicación: Organiza talleres sobre comunicación asertiva, escucha activa, resolución de conflictos y retroalimentación constructiva. Usa dinámicas de role-playing para practicar situaciones reales que enfrenten docentes de distintas generaciones.

Espacios institucionales de diálogo intergeneracional

Fundamento: Tapscott (2009) recomienda crear foros de encuentro donde docentes de todas las edades puedan compartir experiencias, expectativas y retos, promoviendo la comprensión mutua sobre el uso de tecnologías y metodologías.

Aplicación: Realiza mesas redondas, cafés pedagógicos o círculos de diálogo en los que cada generación exponga sus perspectivas sobre temas clave de la práctica docente.

Formación y actualización tecnológica continua

Fundamento: La teoría de la brecha digital (Tapscott, 2009) y las observaciones de Mannheim (1952) resaltan la importancia de acompañar a los docentes menos familiarizados con la tecnología para reducir la resistencia y mejorar la colaboración.

Aplicación: Desarrolla cursos o tutorías tecnológicas dirigidas por docentes más jóvenes (nativos digitales), donde los docentes mayores puedan aprender y practicar nuevas herramientas en un ambiente de respeto y apoyo.

Promoción de la cultura institucional inclusiva

Fundamento: Cohen et al. (2009) y Fullan (2016) plantean que una cultura escolar basada en el respeto por la diversidad generacional fortalece el clima institucional y la colaboración.

Aplicación: Elabora un código de convivencia que destaque la importancia de la diversidad generacional, promoviendo el reconocimiento de las fortalezas de cada grupo y la participación equitativa en la toma de decisiones escolares.

Evaluación y retroalimentación participativa

Fundamento: Según Cañas y Hernández (2019), la autoevaluación y la retroalimentación entre pares, orientadas al crecimiento profesional, ayudan a identificar y superar barreras comunicativas.

Aplicación: Implementa sesiones periódicas de retroalimentación donde los docentes evalúan juntos los procesos comunicativos y proponen mejoras en un ambiente seguro y constructivo.

Marco metodológico

Enfoque cualitativo y su justificación

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma fenomenológico, dado que se orientó a comprender las experiencias, percepciones y significados que los docentes de distintas generaciones atribuyeron a la comunicación asertiva en el contexto de la coordinación pedagógica del centro educativo. Este enfoque permitió profundizar en las vivencias subjetivas de los participantes, así como en las dinámicas comunicativas que influyeron en los procesos de planificación, organización y trabajo colaborativo docente.

Según Martínez (2006), “la fenomenología busca entender los fenómenos desde la perspectiva de los actores, tal y como ellos los viven en su mundo cotidiano” (p. 57), lo cual es coherente con el propósito de esta investigación de captar el sentido subjetivo de las interacciones comunicativas.

En cuanto a la profundidad del conocimiento, el estudio es de carácter descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación cualitativa descriptiva tiene como propósito “documentar y representar con profundidad los detalles, matices y particularidades de un fenómeno” (p. 381), lo cual permite mostrar cómo se expresa la comunicación asertiva en sus diferentes formas y barreras.

El diseño metodológico adoptado es de campo, ya que la información se recolectó directamente en el contexto natural del Colegio San Luis Gonzaga. Para Sampieri et al. (2014), los estudios de campo “permiten observar los fenómenos tal como se dan espontáneamente” (p. 381), brindando acceso a las relaciones reales y a los comportamientos no artificiales de los participantes.

Esta investigación tiene una orientación aplicada, al proponer estrategias que mejoren la comunicación intergeneracional en el ámbito escolar. Tal como señala Tamayo (2004), “la investigación aplicada busca generar soluciones prácticas para problemas concretos” (p. 92), lo que se alinea con el interés de intervenir positivamente en el clima institucional.

Respecto al tiempo, el estudio es de corte transversal, ya que se recopilaban los datos en un solo momento durante el año escolar. Flick (2012) explica que “los diseños transversales

permiten obtener una visión sincrónica de una situación social en un punto del tiempo” (p. 45), facilitando el análisis puntual de las dinámicas comunicativas.

El tipo de muestreo es intencionado o teórico, dado que se seleccionan docentes según criterios específicos de edad, experiencia y participación institucional. Glaser y Strauss (1967) afirman que “el muestreo teórico se basa en seleccionar casos que proporcionen datos ricos y relevantes sobre el fenómeno en estudio” (p. 45).

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales. Según Taylor y Bogdan (1987), “las entrevistas semiestructuradas permiten explorar en profundidad las experiencias y puntos de vista del entrevistado sin perder el control del tema investigado” (p. 83), mientras que los grupos focales permiten captar dinámicas de interacción y discursos compartidos.

Para asegurar la validez y confiabilidad de los datos, se utilizó la triangulación metodológica. Denzin (1978) señala que “la triangulación permite contrastar diferentes fuentes, técnicas y perspectivas, fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos” (p. 301).

El procesamiento de los datos incluyó la transcripción textual, codificación abierta y axial, y organización en matrices temáticas. Corbin y Strauss (2002) explican que “la codificación permite descomponer los datos para examinarlos detalladamente y luego reconstruirlos de manera significativa” (p. 126).

Finalmente, se aplicó un análisis temático. Braun y Clarke (2006) definen esta técnica como “un método para identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos” (p. 79), adecuado para estudios que abordan fenómenos complejos y culturalmente mediados, como la comunicación docente.

En conjunto, estos criterios metodológicos permitieron garantizar la profundidad, validez y utilidad de esta investigación cualitativa aplicada al campo educativo.

Definición operativa de categorías de análisis

Las categorías analíticas de esta investigación se derivaron de los objetivos específicos y se operacionalizaron según el cuadro presentado, permitiendo una exploración integral de la problemática:

- **Características de la comunicación asertiva:** Se identificaron a través de la observación de comportamientos comunicativos tales como claridad, respeto, escucha activa, empatía y control emocional, los cuales incidieron en el desempeño docente y en el ambiente institucional.
- **Barreras en la comunicación intergeneracional:** Se analizaron a partir de diferencias de percepción, dominio tecnológico, resistencia al cambio y estereotipos, elementos que obstaculizaron la colaboración pedagógica y el trabajo colegiado.
- **Incidencia de la comunicación asertiva intergeneracional:** Se observó en los procesos de coordinación pedagógica, la planificación conjunta, la organización académica y el trabajo colaborativo docente, factores clave en la eficacia institucional.
- **Estrategias de mejora:** Se exploraron a través de prácticas institucionales como mentorías, capacitaciones, reuniones colaborativas y uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), alineadas con principios de inclusión y aprendizaje colaborativo.

Población y muestra teórica

La población objeto de estudio en esta investigación estuvo compuesta por el cuerpo docente del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, ubicado en el municipio de El Sauce, departamento de León. Esta comunidad educativa está conformada por 35 docentes con una amplia diversidad generacional, trayectorias profesionales y años de experiencia, lo que representó un entorno propicio para explorar los estilos de comunicación, así como las barreras y oportunidades de la comunicación asertiva intergeneracional dentro del contexto escolar.

En coherencia con el enfoque cualitativo adoptado en esta monografía, se empleó un muestreo por conveniencia para seleccionar una muestra teórica. Esta técnica fue utilizada comúnmente en estudios cualitativos porque permitió identificar a informantes clave capaces de aportar experiencias ricas, contextualizadas y profundamente significativas sobre el fenómeno en estudio (Flick, 2012). Para ello, se seleccionó un grupo de 16 docentes, cuidando que existiera un equilibrio adecuado en términos de edad, experiencia, área de enseñanza y nivel educativo atendido. Esta selección buscó representar de manera intencionada a las principales

generaciones presentes en el centro, con el propósito de garantizar una comparación enriquecedora de sus estilos comunicativos y percepciones sobre la interacción intergeneracional.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión que guiaron la elección de los participantes fueron los siguientes:

1. Antigüedad mínima de un año en la institución: Se priorizó a docentes que tuvieran al menos un año de permanencia en el colegio, lo cual permitió asegurar que conocían el entorno escolar y mantenían vínculos establecidos con sus colegas.
2. Representación generacional equilibrada: Se incluyeron docentes de distintas generaciones, agrupados tentativamente en tres rangos etarios: jóvenes (22–30 años), de mediana edad (31–45 años) y mayores (46–55 años). Esta diversidad generacional permitió examinar comparativamente los estilos de comunicación, así como sus respectivas fortalezas, tensiones y estrategias de adaptación.
3. Consentimiento informado y disponibilidad: Participaron únicamente aquellos docentes que expresaron su disposición voluntaria para formar parte del estudio, mediante la firma de un consentimiento informado y la aceptación de compartir reflexivamente sus experiencias.
4. Participación en dinámicas colaborativas: Se dio prioridad a quienes integraban equipos de planificación docente, comisiones institucionales o espacios de coordinación pedagógica, donde la necesidad de una comunicación clara y respetuosa entre pares se manifestó con mayor frecuencia.
5. Diversidad en áreas académicas y grados atendidos: Se procuró seleccionar docentes que trabajaban en diferentes niveles de la educación primaria y que impartían asignaturas variadas, lo que permitió identificar si existían diferencias en las prácticas comunicativas según el contenido curricular o la edad del estudiantado.

Con base en estos criterios, la muestra buscó reflejar con fidelidad las tensiones, aprendizajes y oportunidades presentes en la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones, contribuyendo así al análisis profundo del fenómeno dentro del marco institucional del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce.

Criterios de exclusión

Fueron excluidos del estudio aquellos docentes que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos, específicamente:

1. Docentes con menos de un año de antigüedad en la institución, debido a que no contaban con suficiente experiencia institucional que permitiera valorar los procesos de comunicación y coordinación pedagógica del centro educativo.
2. Docentes que no pertenecían a los rangos generacionales definidos (22–30, 31–45 y 46–55 años), con el fin de mantener la coherencia del análisis intergeneracional propuesto en la investigación.
3. Docentes que no otorgaron su consentimiento informado o que manifestaron no estar dispuestos a participar voluntariamente en las entrevistas y actividades del estudio.
4. Docentes que no participaban en espacios de coordinación pedagógica, comisiones institucionales o equipos de planificación docente, ya que su experiencia comunicativa no se relacionaba directamente con los procesos de coordinación pedagógica analizados.
5. Docentes cuya disponibilidad horaria no permitió la realización de las entrevistas o la participación en las actividades de recolección de datos, dentro del período establecido para el trabajo de campo.

Métodos y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizaron técnicas cualitativas que permitieron captar la riqueza y profundidad de las experiencias vividas por los participantes. En particular, se emplearon entrevistas semiestructuradas y grupos focales, los cuales se adaptaron

al enfoque interpretativo del estudio, proporcionando acceso a percepciones, actitudes y significados construidos por los actores educativos en torno a la comunicación intergeneracional.

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a docentes de distintas generaciones con el propósito de explorar en detalle sus experiencias, percepciones y actitudes respecto a la comunicación con sus colegas. Este tipo de entrevista fue seleccionado por su flexibilidad, al permitir ajustar las preguntas al flujo natural de la conversación sin perder de vista los objetivos centrales de la investigación. Tal como afirmaron Taylor y Bogdan (1987), “las entrevistas semiestructuradas permiten al investigador descubrir los significados que los entrevistados atribuyen a sus experiencias, sin imponer categorías predeterminadas” (p. 83). A través de estas entrevistas, se buscó comprender cómo influyeron los factores generacionales en las interacciones docentes y qué barreras comunicativas estuvieron presentes en el entorno escolar.

Por otra parte, se llevaron a cabo grupos focales dirigidos a estudiantes, con el fin de conocer sus percepciones sobre la coordinación, coherencia y consistencia en las prácticas docentes, especialmente cuando estas fueron desarrolladas por profesores de distintas generaciones. La elección de esta técnica respondió a su capacidad para fomentar la interacción entre los participantes, generando discusiones grupales que permitieron captar discursos colectivos y matices que no siempre emergieron en entrevistas individuales. Según Krueger y Casey (2015), los grupos focales “ofrecen información valiosa sobre cómo se construyen y negocian las percepciones dentro de un grupo” (p. 5), lo cual resultó particularmente útil en el análisis de fenómenos educativos complejos como la comunicación intergeneracional.

Adicionalmente, se implementó una estrategia de triangulación metodológica, que consistió en la combinación de diferentes técnicas de recolección de datos e informantes, con el fin de fortalecer la validez y credibilidad de los resultados. Denzin (1978) sostuvo que “la triangulación fortalece la interpretación de los datos al considerar múltiples puntos de vista y medios de obtención de información” (p. 301). Esta estrategia permitió contrastar y enriquecer la información obtenida a través de docentes y estudiantes, favoreciendo una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

En conjunto, el uso de entrevistas semiestructuradas y grupos focales facilitó el acceso a narrativas significativas, promoviendo una interpretación profunda y contextualizada de las prácticas comunicativas en entornos escolares diversos.

Validez y confiabilidad y triangulación de los instrumentos

En esta investigación cualitativa, la validez fue entendida como la medida en que los datos recolectados lograron reflejar con fidelidad las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los docentes y estudiantes sobre la comunicación asertiva intergeneracional en el contexto educativo. Para fortalecerla, se implementó la técnica de validación por los miembros (*member checking*), la cual consistió en devolver a los participantes las interpretaciones preliminares construidas a partir de sus aportes, permitiéndoles confirmar, aclarar o precisar la información. Esta estrategia contribuyó a garantizar la autenticidad y pertinencia del análisis, evitando distorsiones en la interpretación de los datos (Lincoln & Guba, 1985).

La confiabilidad del estudio se aseguró mediante la aplicación coherente y rigurosa de los instrumentos seleccionados: entrevistas semiestructuradas a docentes y grupos focales con estudiantes. Ambas técnicas siguieron una guía previamente elaborada, la cual fue revisada por expertos para garantizar su adecuación al propósito del estudio y al nivel de los participantes. Además, se mantuvieron registros detallados mediante notas de campo y grabaciones de audio, lo que permitió una codificación sistemática y una interpretación consistente de la información recolectada.

En cuanto a la triangulación metodológica, se llevó a cabo al combinar los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos principales: entrevistas y grupos focales. Esta triangulación entre perspectivas docentes y estudiantiles permitió contrastar y complementar los datos, aportando una visión más amplia y profunda sobre el fenómeno estudiado. Gracias a esta estrategia, se buscó reforzar la credibilidad del estudio y generar hallazgos más robustos y representativos de la realidad institucional.

Procedimientos para el procesamiento y análisis de información

El procesamiento de los datos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas con docentes y grupos focales con estudiantes se realizó a través de un análisis temático, siguiendo las seis fases propuestas por Braun y Clarke (2006): familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y denominación de temas, y finalmente, redacción del informe analítico.

Las grabaciones obtenidas en las entrevistas y grupos focales fueron cargadas y procesadas mediante Pinpoint, una herramienta web perteneciente a *Google Journalist Studio* que permite gestionar grandes volúmenes de información audiovisual y generar transcripciones automáticas con alta precisión. Esta plataforma facilitó la organización del material, la búsqueda de fragmentos relevantes y la preparación del corpus cualitativo necesario para el análisis.

Posteriormente, las transcripciones fueron revisadas con Gemini, la herramienta de inteligencia artificial de Google utilizada para corregir ortografía, mejorar la redacción y estandarizar el estilo académico del contenido. Este proceso permitió asegurar la claridad lingüística y la fidelidad interpretativa del texto final.

Finalmente, todos los documentos procesados fueron almacenados en Google Drive, desde donde se generaron enlaces de acceso insertados en los anexos del presente trabajo, garantizando así transparencia, trazabilidad y disponibilidad del material cualitativo para futuras consultas.

Consideraciones éticas

El estudio respetó los principios éticos fundamentales de la investigación cualitativa:

Consentimiento informado: cada participante firmó un documento en el que se explicaron los objetivos, métodos y su derecho a retirarse en cualquier momento del proceso investigativo.

Confidencialidad: los nombres de los docentes fueron reemplazados por sus iniciales, y la información se utilizó únicamente con fines académicos.

Autorización institucional: se obtuvo el permiso formal de la dirección del Colegio San Luis Gonzaga para realizar el estudio, respetando los horarios y espacios escolares.

Estas medidas garantizaron no solo el respeto a la dignidad y privacidad de todos los involucrados en la investigación, sino también el cumplimiento de los principios éticos fundamentales que rigieron la investigación cualitativa en contextos educativos. Como afirmaron Hernández, Fernández y Baptista (2014), la protección de los derechos de los participantes implicó asegurar su autonomía, confidencialidad y bienestar, aspectos que fueron considerados en cada etapa del proceso investigativo.

En este sentido, se procuró que todos los participantes fueran informados de manera clara y comprensible sobre los objetivos del estudio, los procedimientos a realizar, el uso que se daría a la información obtenida, así como su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Además, se implementaron estrategias para resguardar la identidad de los participantes, como la utilización de pseudónimos y el almacenamiento seguro de los archivos de audio y transcripción. Todo ello contribuyó a generar un clima de confianza y apertura, indispensable para la recolección de datos genuinos y pertinentes que reflejaron con fidelidad las percepciones y experiencias sobre la comunicación asertiva intergeneracional en el entorno educativo.

Resultados y discusión

Procesamiento de la Información

El presente estudio tuvo como propósito analizar cómo la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones incidió en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025.

Para la obtención de la información se recurrió a entrevistas individuales aplicadas a diez docentes de diferentes edades y trayectorias profesionales, así como a un grupo focal con el personal del centro educativo. Estas técnicas permitieron recuperar la diversidad de experiencias, percepciones y estilos comunicativos que caracterizaron a la comunidad docente.

Con el fin de resguardar la confidencialidad de los participantes, se emplearon iniciales en lugar de nombres propios, garantizando el sigilo y la ética en el manejo de los testimonios.

Tabla 1 Participantes de la muestra del grupo focal 2025

Iniciales	Grado/Asignatura	Tiempo de laborar en la docencia
J.B.	Educación Primaria / Trabajo Social	9 años aprox.
H.E.	Tercer grado	3 años
J.M.P.S.	Quinto grado	1 año
G.M.V. T	Segundo grado	9 años
Y.P.V.M.	Primer grado	2.5 años
E.J.R.R.	Sexto grado	2.5 años
A.F.S.M	Cuarto grado	9 años
A.M.B.A.	Primer grado	12 años
C.L.G.M.	Secretaría / Docencia Primaria	12 años (3 docencia)
B.Y.V.	Inglés	3 años

Tabla 2 Participantes de la muestra de entrevistas 2025

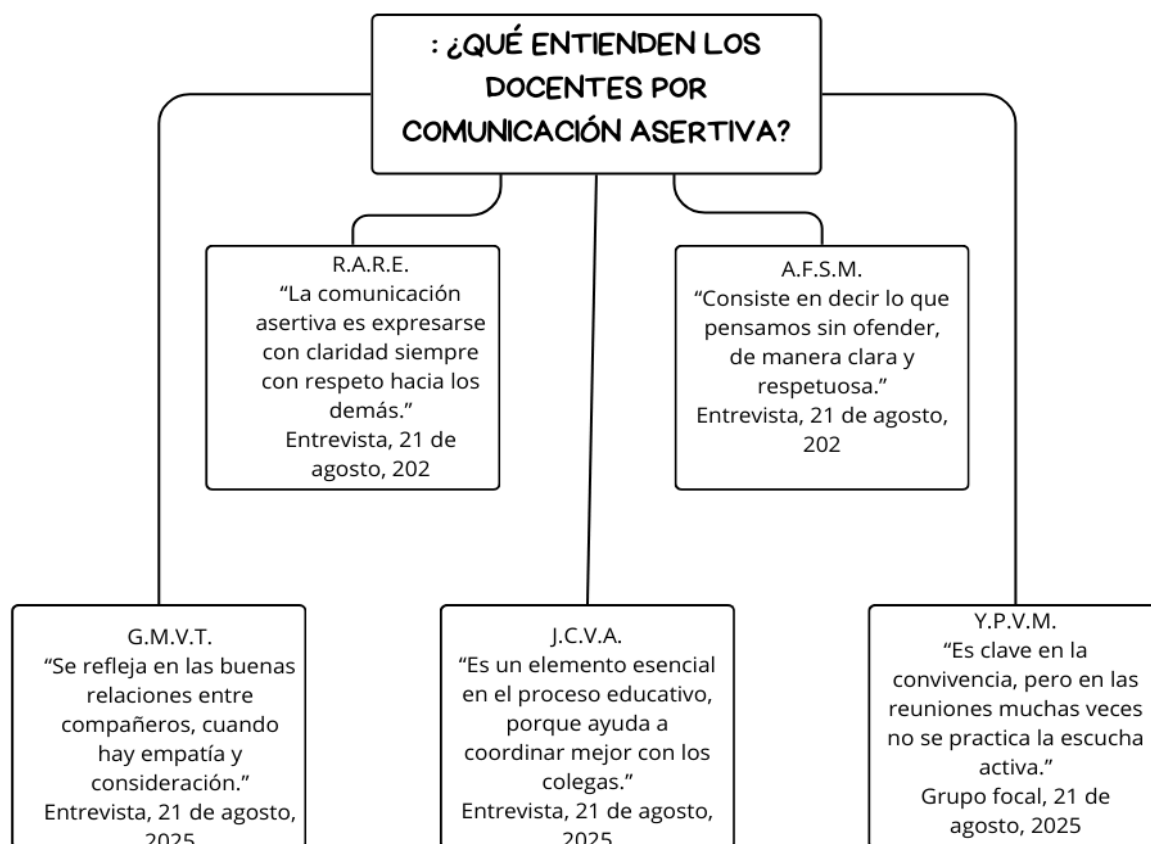
Iniciales	Grado/Asignatura	Tiempo de laborar en la docencia
R.A.R.E.	Primaria (3º-6º)	17 años
A.F.S.M.	Educación Primaria (4º)	9 años
T.J.A.E.	Bibliotecaria / Docencia	31 años
A.M.B.A.	Primaria e Inicial	12 años
G.M.V.T.	Educación Primaria (5º)	49 años
E.J.R.R.	Primaria (1º y 2º)	2 años
M.T.	Educación Primaria (3º)	34 años
P.C.P.T.	Educación Primaria (1º)	34-35 años
J.C.V.A.	Educación Primaria (2º)	29 años (16 en el colegio)
J.A.R.C.	Educación Primaria (2º- 3º)	7 años

La organización de los resultados responde directamente a los objetivos específicos de la investigación. Cada capítulo se estructura en torno a las preguntas guías que orientaron la recolección de información y que permiten responder a las interrogantes planteadas. En cada apartado se incluyen los testimonios más significativos expresados por los docentes, seguidos de un análisis interpretativo que los contrasta con los aportes del marco teórico.

Asimismo, al cierre de cada objetivo se presenta una triangulación de las percepciones recogidas en entrevistas y en el grupo focal, lo que posibilita reconocer tanto los puntos de coincidencia como las diferencias entre los actores.

El proceso de entrevistas y grupo focal se abrió con una pregunta destinada a conocer la visión que tienen los docentes acerca de la comunicación asertiva. Algunas de las respuestas iniciales fueron las siguientes:

Ilustración 1 Conceptualización de la comunicación asertiva.



Uno de los aspectos más destacados por los docentes en esta investigación es que la comunicación asertiva se concibe como un medio fundamental para mantener la convivencia escolar y mejorar la coordinación pedagógica. En este apartado se abordan sus percepciones sobre la claridad en la expresión de ideas, el respeto mutuo, la empatía y la importancia de la escucha activa.

Tabla 3 Coincidencias y Desacuerdos

Coincidencias	Desacuerdos
Todos coinciden en que la comunicación asertiva implica respeto.	Algunos la definen de forma práctica (E1, E2, E5, E6), mientras que otros la plantean en un sentido más pedagógico (E4, E7).
La mayoría la asocia con la claridad y la capacidad de expresarse sin ofender.	Para algunos ya está presente en el colegio (E1, E7), mientras que otros consideran que aún falta mejorar (E2, E3, E5, E9).

Resultado 1. Sobre las características de la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones en el Colegio San Luis Gonzaga durante el segundo semestre del año lectivo 2025

A partir del análisis de los testimonios, se identificaron las siguientes características principales:

Respeto y trato cordial entre colegas

Los docentes coincidieron en que la comunicación asertiva se caracteriza por el respeto mutuo, el uso de un tono adecuado y la consideración hacia los demás, lo que favorece relaciones profesionales armoniosas.

Tabla 4 Respeto y trato cordial

Testimonios relevantes de los participantes	
Entrevista 8	“Expresar ideas y sentimientos con respeto, en un tono adecuado, promoviendo la escucha activa y el diálogo...”
Entrevista 7	“Nos comunicamos muy bien entre sí y también con la dirección del colegio.”
Entrevista 10	“La comunicación debe ser abierta, con respeto y comprensión.”
Entrevista 5	“Respetando las opiniones de los demás y siguiendo las orientaciones de la dirección.”

Los testimonios recogidos en las entrevistas evidencian una comprensión compartida entre los docentes sobre los elementos que configuran una comunicación asertiva dentro del Colegio San Luis Gonzaga. Los participantes coinciden en destacar el respeto, la claridad en la expresión y la escucha activa como pilares fundamentales de una interacción comunicativa saludable.

Las expresiones “expresar ideas y sentimientos con respeto”, “comunicación abierta”, “respeto y comprensión” y “seguir orientaciones de la dirección” reflejan que la comunicación asertiva es concebida no solo como una habilidad individual, sino como una práctica institucional que favorece la convivencia y la coordinación pedagógica.

Desde el sustento teórico, Caballo (1998) define la asertividad como la capacidad de expresar pensamientos, sentimientos y opiniones de manera directa, honesta y respetuosa, sin vulnerar

los derechos de los demás. Esta conceptualización coincide plenamente con los testimonios de los docentes, quienes resaltan la importancia del respeto, el tono adecuado y la escucha activa como componentes esenciales de la comunicación cotidiana.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) señalan que la comunicación efectiva constituye un elemento clave para el funcionamiento de los equipos de trabajo, ya que favorece la claridad en las orientaciones, la comprensión mutua y la cohesión organizacional. Esto se evidencia en los testimonios que reconocen una buena comunicación tanto entre colegas como con la dirección del centro, lo que fortalece la coordinación pedagógica.

Por su parte, Hoy y Miskel (2008) sostienen que las instituciones educativas que promueven interacciones basadas en el respeto, la claridad y la comprensión construyen un clima organizacional más armónico y funcional. Esta postura teórica respalda la percepción de los docentes al considerar la comunicación como un factor clave para la convivencia y el cumplimiento de las orientaciones institucionales.

En conjunto, los testimonios confirman que la comunicación asertiva en el Colegio San Luis Gonzaga se fundamenta en prácticas alineadas con los principios teóricos establecidos, consolidándose como un eje que favorece la coordinación pedagógica, el clima institucional y el trabajo colaborativo.

Empatía y control emocional

Se evidenció que la comunicación asertiva implica la capacidad de reconocer emociones propias y ajenas, así como mantener autocontrol para evitar conflictos innecesarios.

Tabla 5 Empatía y control emocional

Testimonios relevantes de los participantes	
Entrevista 8	“Implica empatía y autocontrol para no ofender; reconocer dificultades y pedir apoyo con humildad.”
Entrevista 2	<i>“Debemos tener empatía por los nuevos para que se sientan en familia.”</i>
Grupo focal	<i>“Reconocer la vulnerabilidad personal ayuda a comprender reacciones y responder con empatía.”</i>
Entrevista 4	<i>“Tenemos que ser humildes y aceptar que necesitamos ayuda.”</i>

Los testimonios presentados evidencian que los docentes del Colegio San Luis Gonzaga reconocen la empatía, la humildad y el control emocional como componentes fundamentales de la comunicación asertiva intergeneracional. Expresiones como “reconocer dificultades”, “pedir apoyo con humildad” y “tener empatía por los nuevos” muestran una disposición al acompañamiento mutuo y al reconocimiento de la vulnerabilidad como parte del proceso de convivencia profesional.

Desde el sustento teórico, Caballo (1998) plantea que la comunicación asertiva no solo implica la expresión adecuada de ideas, sino también la regulación emocional, la empatía y el respeto por las emociones de los demás. En este sentido, los testimonios confirman que los docentes practican elementos centrales de la asertividad al reconocer sus limitaciones, pedir ayuda y responder con comprensión ante las dificultades de sus colegas.

Por su parte, Hoy y Miskel (2008) señalan que un clima organizacional positivo se construye sobre relaciones basadas en la confianza, el respeto y la cooperación. La empatía y la humildad mencionadas por los docentes favorecen precisamente este tipo de clima institucional, fortaleciendo los vínculos interpersonales y la coordinación pedagógica.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) sostienen que la inteligencia emocional y la sensibilidad interpersonal contribuyen significativamente al desempeño de los equipos de trabajo, al reducir conflictos y promover la colaboración. Esto se ve reflejado en la percepción de los participantes, quienes consideran que reconocer la vulnerabilidad personal y pedir apoyo fortalece las relaciones laborales.

En conjunto, estos testimonios confirman que la empatía, la humildad y el control emocional constituyen pilares de la comunicación asertiva intergeneracional en el Colegio San Luis Gonzaga, y que su práctica contribuye al fortalecimiento del clima institucional y la coordinación pedagógica.

Escucha activa y disposición al diálogo

Los participantes resaltaron la importancia de escuchar y dialogar como elementos centrales para resolver dudas, aclarar situaciones y fortalecer la coordinación pedagógica.

“La confianza es clave para expresar inquietudes y pedir ayuda...”

Ilustración 2 Escucha activa



Los testimonios presentados evidencian que los docentes del Colegio San Luis Gonzaga reconocen la escucha activa y la disposición al diálogo como elementos esenciales de la comunicación asertiva intergeneracional. Expresiones como "pregunto para no quedarme perdida", "nos escuchamos incluso a la hora de planear" y "la confianza es clave para expresar inquietudes" reflejan una práctica comunicativa orientada a la comprensión mutua, el acompañamiento entre colegas y la construcción de acuerdos pedagógicos.

Desde el sustento teórico, Caballo (1998) señala que la escucha activa es una habilidad central de la comunicación asertiva, ya que permite comprender al interlocutor, validar sus aportes y reducir los malentendidos. En este sentido, los testimonios confirman que los docentes utilizan el diálogo como un recurso para aclarar dudas, fortalecer la planificación conjunta y favorecer la coordinación pedagógica.

Por su parte, Hoy y Miskel (2008) afirman que la confianza y la comunicación abierta son pilares de un clima organizacional positivo. Las expresiones de los participantes evidencian que

la escucha y el diálogo contribuyen a consolidar relaciones profesionales basadas en la cooperación y el respeto mutuo.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) sostienen que los equipos de trabajo con canales abiertos de comunicación muestran mayores niveles de cohesión y eficacia organizacional. Esto se refleja en la percepción de los docentes, quienes consideran que la escucha activa y la posibilidad de expresar inquietudes favorecen el trabajo colaborativo.

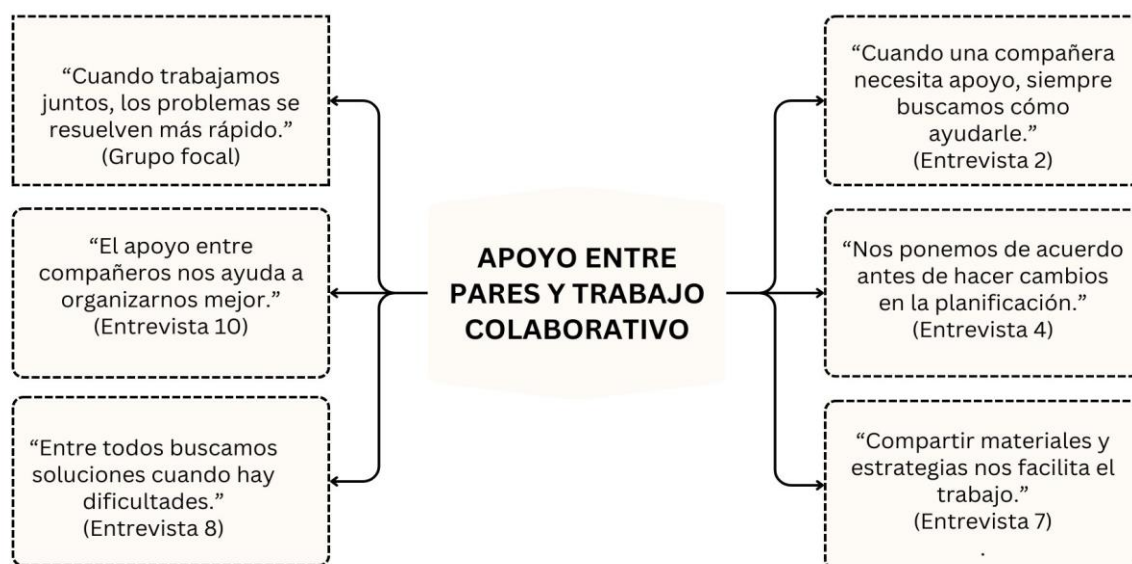
En conjunto, estos testimonios confirman que la escucha activa y la disposición al diálogo constituyen pilares de la comunicación asertiva intergeneracional en el Colegio San Luis Gonzaga y contribuyen al fortalecimiento de la coordinación pedagógica y del clima institucional.

Apoyo entre pares y trabajo colaborativo

Se identificó como característica relevante el acompañamiento mutuo entre docentes, especialmente en procesos de planificación conjunta y toma de decisiones pedagógicas.

“Fortalezas: apoyo entre pares, planificación conjunta...”

Ilustración 3 Apoyo entre pares y trabajo colaborativo



Los testimonios presentados en la ilustración 3 evidencian que los docentes del Colegio San Luis Gonzaga reconocen el apoyo entre pares y el trabajo colaborativo como componentes esenciales de la comunicación asertiva intergeneracional. Expresiones como “trabajamos en conjunto”, “intercambiamos experiencias” y “el trabajo en equipo se percibe como un elemento protector” reflejan una dinámica institucional basada en la cooperación, el aprendizaje compartido y la construcción colectiva de acuerdos pedagógicos.

Desde el sustento teórico, Hoy y Miskel (2008) señalan que las instituciones educativas con culturas organizacionales colaborativas promueven un mayor compromiso profesional y una coordinación pedagógica más efectiva. En este sentido, los testimonios confirman que el trabajo conjunto favorece la planificación compartida y la toma de decisiones consensuadas entre docentes de distintas generaciones.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) destacan que el trabajo en equipo fortalece la cohesión organizacional, incrementa la confianza interpersonal y mejora el desempeño colectivo. Esto se refleja en la percepción de los participantes, quienes consideran que el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo contribuyen al fortalecimiento del clima institucional.

Por su parte, Fullan (2002) sostiene que la mejora escolar depende de la existencia de comunidades profesionales de aprendizaje donde el conocimiento se comparte y se construye de manera colectiva. Los testimonios analizados evidencian la presencia de estas prácticas colaborativas, lo que confirma su contribución al fortalecimiento de la coordinación pedagógica.

En conjunto, estos testimonios confirman que el apoyo entre pares y el trabajo colaborativo constituyen pilares de la comunicación asertiva intergeneracional en el Colegio San Luis Gonzaga, favoreciendo la cohesión del equipo docente, la coordinación pedagógica y el clima institucional.

Intercambio de saberes intergeneracional

La comunicación asertiva fue concebida como un espacio de aprendizaje recíproco entre docentes con mayor experiencia y docentes jóvenes.

“Docentes con más experiencia comparten saberes... docentes jóvenes aportan estrategias y herramientas nuevas.”

Tabla 6 Intercambio de saberes intergeneracional

Testimonios relevantes de los participantes	
Entrevista 7	“Las maestras jóvenes nos preguntan qué estrategias hemos usado.”
Entrevista 8	“Nos orientamos mutuamente, aunque tengamos edades diferentes.”
Grupo focal	“Docentes jóvenes aportan estrategias y los de más experiencia comparten criterios.”

Los testimonios presentados evidencian que el intercambio de saberes entre docentes de distintas generaciones constituye una práctica relevante dentro del Colegio San Luis Gonzaga. Expresiones como “las maestras jóvenes nos preguntan qué estrategias hemos usado”, “nos orientamos mutuamente” y “docentes jóvenes aportan estrategias y los de más experiencia comparten criterios” reflejan una dinámica de aprendizaje recíproco basada en el acompañamiento, la cooperación y el reconocimiento del valor de la experiencia profesional.

Desde el sustento teórico, Fullan (2002) señala que la mejora escolar se fortalece cuando se promueve el aprendizaje compartido y el liderazgo distribuido, permitiendo que los docentes construyan conocimientos de manera colaborativa. En este sentido, los testimonios confirman la presencia de prácticas de mentoría informal y acompañamiento intergeneracional dentro de la institución.

Asimismo, Hoy y Miskel (2008) sostienen que las culturas organizacionales que favorecen el intercambio de experiencias fortalecen la cohesión del equipo docente y la coordinación pedagógica. La orientación mutua entre docentes de diferentes edades evidenciada en los testimonios contribuye a consolidar una cultura institucional basada en el apoyo y la cooperación.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) destacan que el aprendizaje colaborativo incrementa el compromiso organizacional y mejora el desempeño de los equipos de trabajo. Esto se refleja en la percepción de los participantes, quienes reconocen el valor de compartir estrategias, criterios pedagógicos y experiencias profesionales.

En conjunto, estos testimonios confirman que el intercambio de saberes intergeneracional constituye un pilar de la comunicación asertiva en el Colegio San Luis Gonzaga,

favoreciendo la coordinación pedagógica, el trabajo colaborativo y el fortalecimiento del clima institucional.

Orientación a la coordinación pedagógica

Los testimonios evidenciaron que la comunicación asertiva facilita la organización del trabajo docente, la coherencia institucional y la continuidad formativa.

“Favorece la coherencia institucional y la continuidad formativa entre niveles.”

Tabla 7 Orientación a la coordinación pedagógica

Testimonios relevantes de los participantes	
Entrevista 6	<i>“Cuando hay comunicación clara, el trabajo sale mejor.”</i>
Entrevista 10	<i>“Si una pieza falla, toda la estructura deja de funcionar bien.”</i>
Grupo focal	<i>“La coordinación entre niveles favorece la coherencia institucional.”</i>

Los testimonios presentados evidencian que los docentes del Colegio San Luis Gonzaga reconocen la comunicación asertiva como un factor clave para la coordinación pedagógica y la coherencia institucional. Expresiones como “cuando hay comunicación clara, el trabajo sale mejor”, “si una pieza falla, toda la estructura deja de funcionar bien” y “la coordinación entre niveles favorece la coherencia institucional” reflejan una comprensión compartida de la comunicación como un eje estructurante del funcionamiento organizacional del centro educativo.

Desde el sustento teórico, Hoy y Miskel (2008) señalan que la coordinación pedagógica constituye un proceso fundamental para garantizar la coherencia curricular, la planificación conjunta y la articulación de los niveles educativos. En este sentido, los testimonios confirman que la claridad comunicativa favorece la organización del trabajo docente y el cumplimiento de los acuerdos institucionales.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) sostienen que la comunicación efectiva fortalece la integración de los equipos de trabajo y mejora la eficiencia organizacional. Esto se evidencia en la percepción de los docentes, quienes reconocen que las fallas comunicativas afectan el funcionamiento del sistema institucional en su conjunto.

Asimismo, Fullan (2002) plantea que las instituciones educativas que fortalecen la comunicación interna promueven una cultura de colaboración y mejora continua. La referencia a la “coherencia institucional” en los testimonios confirma que la comunicación asertiva no solo impacta las relaciones interpersonales, sino también la estructura organizativa y los procesos pedagógicos.

En conjunto, estos testimonios confirman que la orientación a la coordinación pedagógica constituye un componente esencial de la comunicación asertiva intergeneracional en el Colegio San Luis Gonzaga, contribuyendo al fortalecimiento del trabajo colaborativo, la coherencia institucional y la calidad de la gestión educativa.

En síntesis, los resultados evidencian que la comunicación asertiva entre docentes del Colegio San Luis Gonzaga constituye un componente esencial para la convivencia institucional y el desarrollo profesional colectivo.

Resultado 2. Barreras en la comunicación asertiva intergeneracional que inciden en la coordinación pedagógica

A partir del análisis de las entrevistas semiestructuradas y del grupo focal, se identificaron diversas barreras que limitan la comunicación asertiva intergeneracional entre los docentes del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, incidiendo directamente en los procesos de coordinación pedagógica durante el segundo semestre del año lectivo 2025.

Diferencias en el dominio de herramientas tecnológicas

Se evidenció que existen brechas en el manejo de herramientas tecnológicas entre docentes de distintas generaciones, lo que dificulta la fluidez de la comunicación institucional y la participación equitativa en los espacios de planificación y coordinación pedagógica.

En concreto: Algunos docentes (sobre todo los más jóvenes) manejan bien WhatsApp, archivos digitales, mensajes, formularios, etc. Otros docentes no revisan, no dominan o no usan esos medios con la misma frecuencia entonces la información no les llega igual a todos, esto provoca que algunos se enteren de reuniones, tengan documentos, estén preparados y otros no y eso rompe la coordinación pedagógica, porque no todos planifican con la misma información.

Tabla 8 Diferencias en el dominio de herramientas tecnológicas

Fuente	Testimonio
Grupo Focal	“A algunos no les llega la información porque no revisan el WhatsApp.”
E6	“A veces no vemos los mensajes a tiempo.”
E3	“No todos usamos la tecnología de la misma manera.”
Grupo Focal	“Hay compañeros que prefieren que les digan las cosas en persona.”
E8	“Los jóvenes manejan mejor los archivos digitales.”

Los testimonios presentados evidencian que en el Colegio San Luis Gonzaga existen diferencias significativas en el dominio y uso de herramientas tecnológicas entre docentes de distintas generaciones. Expresiones como “no revisan el WhatsApp”, “no vemos los mensajes a tiempo”, “no todos usamos la tecnología de la misma manera” y “prefieren que les digan las cosas en persona” reflejan que los canales digitales no son utilizados de manera uniforme, lo que genera desigualdad en el acceso a la información institucional.

Esta situación provoca retrasos en la comunicación, malentendidos y limitaciones en la participación equitativa en los espacios de planificación y coordinación pedagógica, afectando directamente la coherencia del trabajo docente.

Desde el sustento teórico, Robbins y Judge (2017) señalan que las diferencias en competencias tecnológicas pueden convertirse en fuentes de conflicto y desorganización organizacional cuando no existen canales institucionales claros ni procesos de acompañamiento formativo. Asimismo, Hoy y Miskel (2008) sostienen que la falta de estandarización en los medios de comunicación debilita la coordinación institucional y afecta la eficacia de la gestión educativa.

Temor al juicio y resistencia al cambio

El análisis de las entrevistas y del grupo focal evidenció que el temor al juicio y la resistencia al cambio constituyen una barrera significativa en la comunicación asertiva intergeneracional del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León. Varios docentes manifestaron inseguridad al momento de expresar sus opiniones, realizar consultas o solicitar apoyo, debido al miedo a ser percibidos como inexpertos o poco competentes. Esta situación limita el diálogo

abierto, la retroalimentación pedagógica y la toma de acuerdos dentro de los espacios de coordinación pedagógica.

Asimismo, se identificó resistencia al cambio en relación con la adopción de nuevas metodologías, herramientas tecnológicas y formas de trabajo colaborativo, lo que dificulta la actualización pedagógica y la implementación de innovaciones institucionales.

Tabla 9 Temor al juicio y resistencia al cambio

Fuente	Testimonio
E9	“A veces no preguntamos por temor a que piensen que no sabemos.”
E2	“Debemos tener más confianza para hablar y pedir ayuda.”
E4	“Hay que ser humildes y aceptar que no siempre lo sabemos todo.”
Grupo Focal	“Algunos compañeros se limitan a participar por miedo a ser juzgados.”
Grupo Focal	“Existe resistencia a cambiar las formas tradicionales de trabajo.”

Diferencias en estilos comunicativos

El análisis de los testimonios evidenció la coexistencia de estilos comunicativos directos, caracterizados por expresiones breves y orientadas a la ejecución inmediata de tareas, y estilos más reflexivos, centrados en la explicación, el consenso y la argumentación pedagógica. Estas diferencias generaron malentendidos, percepciones de imposición y dificultades en la interpretación de orientaciones institucionales, afectando la fluidez de los acuerdos dentro de los espacios de coordinación pedagógica.

Tabla 10 Diferencias en estilos comunicativos

Fuente	Testimonio
Grupo Focal	“Hay casos en que se percibe imposición de formas de trabajo.”
E5	“A veces no todos entendemos igual las orientaciones.”
E8	“Algunos prefieren explicar y otros solo decir qué hay que hacer.”
Grupo Focal	“Las diferencias de carácter influyen en la forma de comunicarnos.”

Los testimonios presentados evidencian la coexistencia de estilos comunicativos directos y estilos comunicativos reflexivos entre los docentes del Colegio San Luis Gonzaga. Expresiones como “se percibe imposición de formas de trabajo”, “no todos entendemos igual las

orientaciones” y “algunos prefieren explicar y otros solo decir qué hay que hacer” reflejan diferencias en la forma de transmitir y recibir la información, lo que genera malentendidos, tensiones y dificultades en la interpretación de las orientaciones institucionales.

Desde el sustento teórico, Caballo (1998) señala que la comunicación asertiva requiere equilibrio entre la claridad del mensaje y la consideración hacia el interlocutor, evitando estilos excesivamente directivos que pueden ser percibidos como imposición. En este sentido, los testimonios evidencian que los estilos excesivamente directos pueden afectar la percepción de respeto y la disposición al diálogo.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) indican que las diferencias en estilos comunicativos dentro de los equipos de trabajo influyen en la percepción de liderazgo, en la toma de decisiones y en la cohesión organizacional. Cuando estos estilos no son regulados mediante normas institucionales claras, se incrementan los malentendidos y se debilita la coordinación pedagógica.

Escasa sistematización de espacios de coordinación

Se evidenció la ausencia de lineamientos institucionales claros que regulen la comunicación dentro de los espacios de coordinación pedagógica, lo que generó interpretaciones diversas sobre cómo transmitir orientaciones, organizar reuniones y establecer acuerdos pedagógicos, dando lugar a prácticas poco uniformes y a inconsistencias en la planificación docente.

Tabla 11 Escasa sistematización de espacios de coordinación

Fuente	Testimonio
E3	“No siempre hay claridad en cómo se deben dar las orientaciones.”
Grupo Focal	“Cada quien comunica a su manera.”
E7	“A veces no sabemos cuál es el canal oficial.”
Grupo Focal	“Faltan normas claras para la coordinación.”

Sobrecarga laboral y estrés institucional

Los docentes manifestaron que la carga laboral, el cansancio y la acumulación de responsabilidades limitan la participación activa en espacios de diálogo, reflexión y planificación conjunta, reduciendo la frecuencia y calidad de los encuentros pedagógicos.

Tabla 12 Sobre carga laboral y estrés institucional

Fuente	Testimonio
E2	“A veces el cansancio nos impide reunirnos como deberíamos.”
E6	“Hay muchas actividades y poco tiempo para coordinarnos.”
Grupo Focal	“La carga administrativa nos quita tiempo para planificar.”
E10	“El estrés afecta la comunicación entre compañeros.”

Las barreras identificadas en la comunicación asertiva intergeneracional se relacionan con los aportes de Tapscott (2019), quien sostiene que las brechas tecnológicas entre generaciones generan desigualdades en el acceso a la información y en la participación institucional, afectando la toma de decisiones colectivas. Asimismo, Hargreaves y Fullan (2016) señalan que el temor al juicio, la resistencia al cambio y la ausencia de estructuras organizativas claras limitan la colaboración docente y debilitan los procesos de coordinación pedagógica, coincidiendo con los resultados obtenidos en esta investigación.

A continuación, se presenta la gráfica que recoge la frecuencia de aparición de las principales características de la comunicación asertiva intergeneracional identificadas en los testimonios de los docentes del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025.

Esta representación visual permite evidenciar las características que se manifestaron con mayor recurrencia en los discursos de los participantes, facilitando el análisis comparativo de los elementos que inciden en la coordinación pedagógica.

Resultado 3. Incidencia de la falta de comunicación asertiva intergeneracional en la coordinación pedagógica

Uno de los hallazgos más relevantes que surgió de las entrevistas semiestructuradas y del grupo focal fue la percepción de que la falta de comunicación asertiva intergeneracional incide directamente en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025.

Los docentes identificaron que la ausencia de escucha activa, la escasa claridad en la transmisión de orientaciones y las dificultades en la expresión respetuosa de ideas generan desorganización en los procesos de planificación, debilitan la toma de acuerdos pedagógicos y afectan la coherencia del trabajo docente entre grados y niveles.

Asimismo, se evidenció que estas debilidades comunicativas limitan el trabajo colaborativo, reducen la participación en los espacios de coordinación y dificultan el seguimiento de acuerdos institucionales, afectando la continuidad y efectividad de los procesos pedagógicos del centro educativo.

Tabla 13 Cuadro de testimonios – Incidencia en la coordinación pedagógica

Fuente	Testimonio
E3	“No siempre hay claridad en cómo se deben dar las orientaciones.”
E6	“Cuando no nos comunicamos bien, el trabajo no sale como debería.”
E9	“La falta de comunicación nos atrasa en la planificación.”
Grupo Focal	“La descoordinación afecta la coherencia entre grados.”
Grupo Focal	“Cuando no hay acuerdos claros, cada quien trabaja a su manera.”
E10	“Si una pieza falla, toda la estructura deja de funcionar bien.”

Consecuencias en la coordinación pedagógica

En este apartado se analizó cómo la falta de comunicación asertiva intergeneracional influye en el trabajo cotidiano y en la planificación escolar del personal docente del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León. Los testimonios evidenciaron que la ausencia de una comunicación clara, respetuosa y sistematizada genera desorganización en los procesos de planificación, debilita la toma de acuerdos pedagógicos y afecta la coherencia del trabajo entre grados y niveles educativos.

Asimismo, se identificó que las deficiencias comunicativas limitan el trabajo colaborativo, reducen la participación docente en los espacios de coordinación pedagógica y dificultan el seguimiento de orientaciones institucionales, provocando retrasos en el cumplimiento de actividades académicas y administrativas. Estas situaciones inciden directamente en la efectividad de la coordinación pedagógica y en la calidad de la gestión institucional.

Tabla 14 Consecuencias en la coordinación pedagógica

Iniciales	Testimonio
A.M.B. A	“A veces los coordinadores dan instrucciones sin explicar el motivo, y eso genera confusión entre los docentes.”
R.A.R.E.	“Si no se aclara bien lo que se pide, cada uno interpreta diferente y al final se repite trabajo o se pierde tiempo.”
E.J.R.R.	“En las reuniones algunos interrumpen o no dejan terminar al compañero; eso causa molestias.”
Y.P.V.M.	“La coordinación falla cuando no se escucha a todos por igual; algunos se sienten ignorados.”

Los testimonios muestran que la comunicación poco asertiva provoca fragmentación en el trabajo pedagógico. La falta de claridad y respeto afecta la planificación, el cumplimiento de metas y la motivación del equipo.

La ausencia de espacios de escucha y retroalimentación fomenta tensiones interpersonales que terminan debilitando la coordinación institucional.

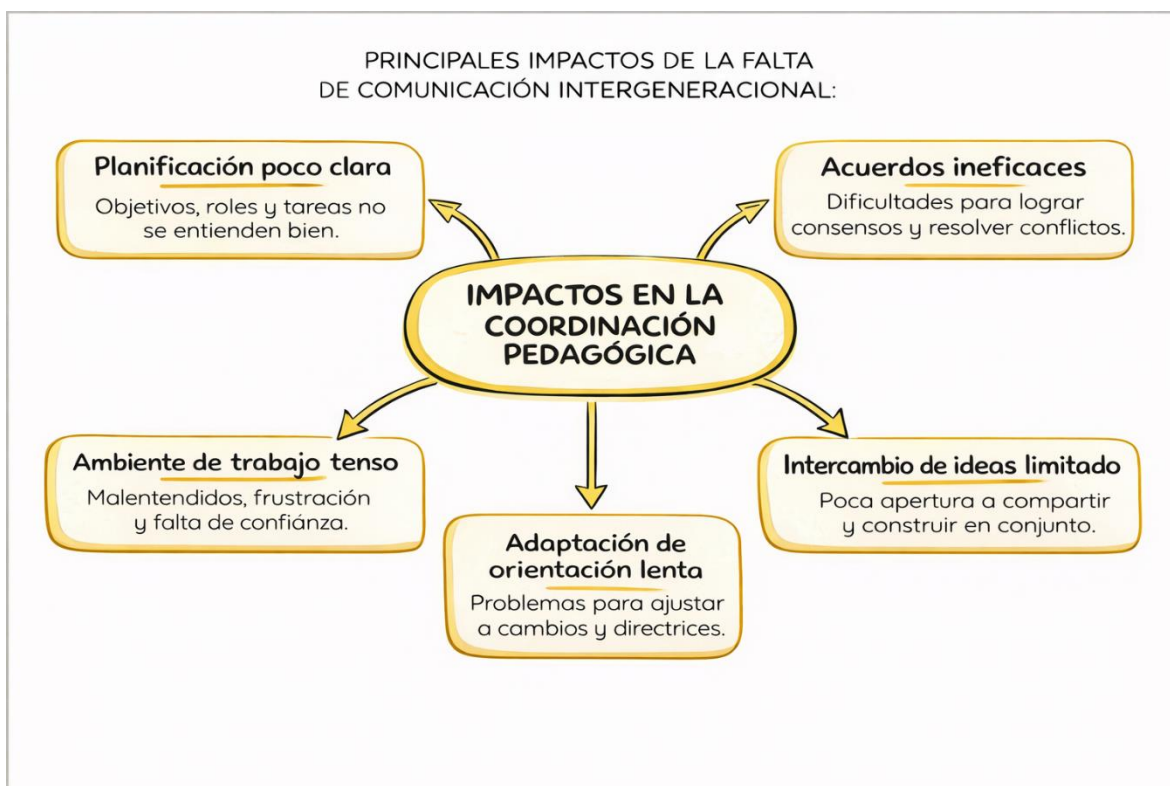
Desde una perspectiva organizacional, Hoy y Miskel (2005) señalan que la comunicación constituye el eje de la cultura escolar: cuando los mensajes son ambiguos o unilaterales, se debilita la cohesión del grupo y se afecta la toma de decisiones.

De manera complementaria, Robbins y Judge (2017) afirman que las diferencias generacionales influyen en los estilos comunicativos, generando choques entre quienes valoran la formalidad y quienes privilegian la espontaneidad.

Por su parte, Fullan (2002) plantea que la mejora educativa solo se logra mediante la colaboración sostenida y el liderazgo compartido; sin embargo, los resultados evidencian que la comunicación vertical o poco empática impide construir ese aprendizaje organizacional.

A continuación, se presenta una ilustración que muestra los principales impactos de la falta de comunicación asertiva intergeneracional en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, durante el segundo semestre del año lectivo 2025. Esta representación visual permite identificar las áreas de la coordinación pedagógica que se ven mayormente afectadas, a partir de la frecuencia con que estos aspectos fueron mencionados en los testimonios de los docentes entrevistados y del grupo focal.

Ilustración 4 Impacto de la falta de comunicación



La ilustración presenta de forma sintética los principales impactos que genera la falta de comunicación asertiva intergeneracional en la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León. En el centro se ubica la coordinación pedagógica, evidenciando que este proceso constituye el eje organizador del trabajo docente y que cualquier debilidad comunicativa repercute directamente en su funcionamiento.

Uno de los impactos más relevantes es la planificación poco clara, ya que los testimonios revelaron que la falta de claridad en las orientaciones provoca confusión en los objetivos, roles y tareas asignadas. Esto genera interpretaciones diversas y retrasa el cumplimiento de las actividades académicas, afectando la coherencia entre grados y niveles educativos.

Asimismo, se identifican los acuerdos ineficaces, reflejando la dificultad para lograr consensos y resolver conflictos cuando no existe una comunicación respetuosa y sistematizada. Esta situación debilita la toma de decisiones pedagógicas y fragmenta el trabajo colegiado.

Otro impacto importante es el ambiente de trabajo tenso, caracterizado por la presencia de malentendidos, frustración y falta de confianza entre los docentes. Este clima emocional afecta la convivencia institucional y limita la disposición al diálogo y al trabajo colaborativo.

La gráfica también evidencia la adaptación lenta a las orientaciones institucionales, lo que indica que la ausencia de comunicación clara dificulta la comprensión y aplicación oportuna de directrices, retrasando la implementación de cambios pedagógicos y administrativos.

Finalmente, el intercambio de ideas limitado refleja una reducción en la apertura para compartir experiencias, estrategias y propuestas pedagógicas, lo que impide la construcción colectiva del conocimiento y debilita la innovación educativa.

En conjunto, la gráfica demuestra que la falta de comunicación asertiva intergeneracional no solo afecta las relaciones interpersonales, sino que incide directamente en la organización, la planificación y la coherencia del trabajo docente, comprometiendo la calidad de la coordinación pedagógica y la gestión institucional del centro educativo.

Resultado 4. Estrategias para fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional y la coordinación pedagógica

Los docentes no solo identificaron las dificultades existentes, sino que también propusieron estrategias para fortalecer la comunicación y la colaboración entre generaciones. Estas sugerencias reflejan la necesidad de promover un clima institucional más participativo y respetuoso, y a la vez se relacionan con los aportes teóricos sobre comunicación asertiva, liderazgo educativo y cultura organizacional.

Estrategias formativas: talleres y capacitaciones

Uno de los planteamientos más recurrentes fue la implementación de talleres de comunicación asertiva y capacitaciones permanentes dirigidas al personal docente, orientadas al desarrollo de habilidades interpersonales que fortalezcan la coordinación pedagógica. Los participantes subrayaron la importancia de incorporar temas como la escucha activa, la empatía, el control emocional, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo dentro de los procesos de formación continua, con el propósito de mejorar la interacción profesional y consolidar los espacios de planificación y toma de acuerdos pedagógicos.

Tabla 15 Estrategias formativas: talleres y capacitaciones

Iniciales	Testimonio	Categoría de análisis
E.J.R.R.	“Necesitamos talleres de escucha activa para aprender a expresarnos mejor.” (Entrevista, 21 de agosto, 2025).	Escucha activa y expresión asertiva
A.M.B.A.	“Hace falta capacitaciones constantes que nos unan y no que nos dividan por generaciones.” (Entrevista, 21 de agosto, 2025).	Cohesión intergeneracional y formación continua
GF1 (J.B.)	“En el colegio sería útil implementar espacios de formación para que todos sepamos cómo comunicarnos sin ofender.” (Grupo focal, 21 de agosto, 2025).	Respeto y convivencia institucional
GF3 (A.M.B.A.)	“Sería bueno recibir orientación sobre cómo manejar desacuerdos sin perder el respeto.” (Grupo focal, 21 de agosto, 2025).	Manejo de conflictos y empatía

Los testimonios muestran una necesidad urgente de fortalecer las habilidades comunicativas entre docentes de distintas generaciones. En el primer testimonio, se evidencia que la falta de escucha activa limita la expresión asertiva y dificulta la comprensión mutua, afectando la coordinación pedagógica. Esta idea se relaciona con Robbins y Judge (2017), quienes subrayan que la escucha activa constituye la base de una comunicación efectiva y relaciones laborales saludables.

El segundo testimonio resalta la importancia de implementar capacitaciones constantes que integren a todas las generaciones docentes. La ausencia de espacios formativos compartidos ha generado distanciamiento y segmentación dentro del equipo de trabajo, lo cual coincide con Fullan (2002), para quien la cultura escolar se fortalece a partir de la colaboración continua y del aprendizaje conjunto.

El tercer testimonio pone en evidencia la necesidad de contar con espacios institucionales que promuevan una comunicación respetuosa. La falta de herramientas para expresarse sin generar conflicto ha incrementado los malentendidos y deteriorado la convivencia institucional. Esta situación coincide con Caballo (2007), quien sostiene que la asertividad permite expresar desacuerdos sin deteriorar las relaciones interpersonales, favoreciendo la armonía en los equipos de trabajo.

Por su parte, el cuarto testimonio destaca la importancia de fortalecer competencias socioemocionales para gestionar desacuerdos sin perder el respeto. La falta de orientación en habilidades asertivas ha profundizado las tensiones intergeneracionales, un fenómeno que se interpreta a la luz de Goleman (2013), quien plantea que el manejo adecuado de las emociones y la empatía son esenciales para la convivencia y el trabajo colaborativo.

En conjunto, los testimonios reflejan que la falta de espacios formativos en comunicación y convivencia ha limitado la cohesión del cuerpo docente y ampliado la brecha generacional. La integración de procesos formativos conjuntos —abordando comunicación asertiva, habilidades socioemocionales y alfabetización digital— permitiría reducir tensiones, fortalecer la identidad colectiva y mejorar la efectividad de los procesos pedagógicos. Esto resulta fundamental para construir un clima escolar más armónico y para potenciar la experiencia educativa del estudiantado, en coherencia con la perspectiva de cambio institucional planteada por Fullan (2002).

Estrategias organizativas: sistematización de espacios de coordinación

Los docentes propusieron establecer lineamientos institucionales claros que regulen los canales, momentos y formas de comunicación dentro de los espacios de coordinación pedagógica, con el fin de unificar criterios, evitar interpretaciones diversas y fortalecer la coherencia del trabajo docente.

Ilustración 5 Estrategias organizativas: sistematización de espacios de coordinación



Los testimonios evidenciaron la necesidad de fortalecer estrategias organizativas orientadas a la sistematización de los espacios de coordinación pedagógica, particularmente en lo referente a la organización de reuniones, la definición de lineamientos institucionales de comunicación y la implementación de programas de mentoría intergeneracional. Estas propuestas se sustentan en la percepción de que la experiencia acumulada por los docentes de mayor trayectoria constituye un recurso institucional valioso que debe ser compartido de manera estructurada con los docentes de menor antigüedad, mientras que estos últimos pueden aportar su dominio en herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras que favorecen la planificación y el trabajo colaborativo.

De acuerdo con Hoy y Miskel (2005), la cultura organizacional de una institución educativa se fortalece cuando se promueve la colaboración entre sus miembros y se eliminan las barreras jerárquicas que limitan la participación. Esto concuerda con los hallazgos del presente estudio, los cuales evidencian la necesidad de que los espacios de coordinación pedagógica garanticen la participación equitativa de las distintas generaciones docentes, favoreciendo la toma de acuerdos consensuados y la coherencia institucional.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) señalan que la diversidad intergeneracional puede convertirse en un recurso estratégico siempre que existan reglas claras de interacción organizacional; de lo contrario, las diferencias en estilos comunicativos pueden transformarse en fuentes de conflicto. En este sentido, la sistematización de normas y procedimientos comunicativos dentro de la coordinación pedagógica constituye una estrategia clave para optimizar la organización académica.

Finalmente, la propuesta de implementar mentorías intergeneracionales se vincula con lo planteado por Fullan (2002), quien sostiene que el liderazgo distribuido y el aprendizaje compartido son factores determinantes para la mejora escolar. La formalización de procesos de mentoría permitiría consolidar una cultura institucional de aprendizaje mutuo, fortaleciendo la coordinación pedagógica, la planificación conjunta y el trabajo colaborativo en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Estrategias de acompañamiento: mentorías intergeneracionales

Se propuso implementar procesos de mentoría intergeneracional, donde docentes con mayor experiencia acompañen a docentes jóvenes en aspectos pedagógicos y organizativos, mientras que los docentes jóvenes apoyen en el uso de herramientas tecnológicas, favoreciendo el intercambio de saberes y la cooperación institucional.

Tabla 16 Estrategias de acompañamiento: mentorías intergeneracionales

Fuente	Testimonio
E7	“Los más antiguos podemos orientar a los nuevos.”
E6	“Los jóvenes podemos ayudar con la tecnología.”
Grupo Focal	“Sería bueno trabajar por parejas de apoyo.”

Los testimonios evidenciaron la necesidad de fortalecer estrategias de acompañamiento intergeneracional, orientadas no solo al desarrollo técnico de la comunicación, sino también al fortalecimiento de la dimensión socioemocional del personal docente. En este sentido, los participantes destacaron la importancia de implementar actividades de convivencia, dinámicas de integración y procesos de mentoría que favorezcan la empatía, el respeto mutuo y la construcción de relaciones profesionales basadas en la confianza, como elementos clave para fortalecer la coordinación pedagógica.

De acuerdo con Fullan (2002), los procesos de mejora escolar deben contemplar tanto el aspecto organizativo como el humano, reconociendo que la motivación, el compromiso y la cooperación docente se consolidan en entornos caracterizados por la confianza y el aprendizaje compartido. Esta perspectiva se confirma en los hallazgos del presente estudio, los cuales evidencian que las mentorías intergeneracionales y las actividades de acompañamiento favorecen el intercambio de saberes, la reducción de tensiones y el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional.

Asimismo, Hoy y Miskel (2005) señalan que el clima institucional positivo se sostiene a través de interacciones sociales constructivas basadas en la cooperación. En este sentido, los espacios de acompañamiento y convivencia propuestos por los docentes permiten consolidar relaciones de confianza y mejorar la disposición para el trabajo colaborativo dentro de los espacios de coordinación pedagógica.

Desde la perspectiva de la asertividad, Caballo (1998) plantea que esta destreza se manifiesta tanto en contextos formales como en las relaciones cotidianas, donde la empatía y el respeto refuerzan la calidad de la comunicación. En coherencia con lo anterior, los resultados de la investigación evidencian que el acompañamiento intergeneracional constituye una estrategia clave para fortalecer las prácticas comunicativas, favorecer la cooperación institucional y consolidar comunidades profesionales de aprendizaje en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Estrategias tecnológicas: uso sistemático de TIC

Los docentes sugirieron fortalecer el uso institucional de herramientas tecnológicas mediante capacitaciones y la definición de canales oficiales de comunicación digital, con el fin de garantizar que la información llegue de forma oportuna y equitativa a todo el personal docente.

Tabla 17 Estrategias tecnológicas: uso sistemático de TIC

Fuente	Testimonio
E8	“Debería haber un canal oficial de comunicación.”
Grupo Focal	“El uso de la tecnología facilitaría la coordinación.”
E6	“Con capacitación todos podríamos usar mejor las herramientas.”

El análisis de las entrevistas y del grupo focal evidenció que los docentes consideran necesario fortalecer el uso institucional de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como una estrategia clave para mejorar la comunicación asertiva intergeneracional y la

coordinación pedagógica. Los participantes señalaron la importancia de establecer canales digitales oficiales, así como de recibir capacitaciones que permitan un uso equitativo y eficiente de estas herramientas, garantizando que la información institucional llegue de forma oportuna a todo el personal docente.

Los testimonios reflejan que las brechas en el dominio tecnológico han generado desigualdades en el acceso a la información, afectando la planificación conjunta, la participación en reuniones y el seguimiento de acuerdos pedagógicos. En este sentido, la definición de canales oficiales de comunicación digital contribuiría a unificar criterios, evitar omisiones informativas y fortalecer la organización académica del centro educativo.

De acuerdo con Tapscott (2019), las brechas digitales intergeneracionales generan desigualdades en la participación organizacional y en la toma de decisiones colectivas, lo cual coincide con los hallazgos del presente estudio. Asimismo, Robbins y Judge (2017) sostienen que la comunicación organizacional efectiva requiere sistemas formales y canales definidos que permitan la circulación clara de la información. En coherencia con estos planteamientos, la institucionalización de canales digitales oficiales y la capacitación en TIC constituyen estrategias fundamentales para fortalecer la coordinación pedagógica del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Conclusiones

La presente investigación permitió comprender de manera profunda cómo se manifiesta la comunicación asertiva intergeneracional entre los docentes del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, y analizar su incidencia en la coordinación pedagógica del centro educativo. En este sentido, se cumplió plenamente el objetivo general, al obtener una visión clara y contextualizada del fenómeno, identificar las prácticas comunicativas predominantes y evidenciar el impacto que la asertividad, o su ausencia, tiene en los procesos de planificación, organización académica y trabajo colaborativo docente.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las características de la comunicación asertiva intergeneracional, se evidenciaron prácticas positivas tales como la escucha activa, el respeto mutuo, la claridad en la expresión de ideas, la empatía y el intercambio de saberes entre generaciones, elementos que fortalecen la planificación conjunta y la toma de acuerdos pedagógicos. No obstante, también se identificaron desafíos relacionados con las diferencias en estilos comunicativos y el manejo emocional.

Respecto al segundo objetivo, enfocado en describir las principales barreras en la comunicación asertiva, se constató la presencia de brechas tecnológicas, temor al juicio, diferencias en estilos comunicativos, escasa sistematización de los espacios de coordinación y sobrecarga laboral, las cuales limitan la participación equitativa del personal docente y debilitan la coherencia institucional. Sin embargo, se evidenció una disposición al diálogo y al trabajo colaborativo, lo que demuestra que dichas barreras pueden ser superadas mediante acompañamiento institucional, capacitación continua y la definición de lineamientos organizativos claros.

En cuanto al tercer objetivo, dirigido a analizar la incidencia de la comunicación asertiva en la coordinación pedagógica, los resultados confirmaron que una comunicación clara, respetuosa y empática fortalece la organización del trabajo docente, la planificación conjunta, el seguimiento de acuerdos pedagógicos y la coherencia entre grados y niveles. Por el contrario, la

ausencia de asertividad genera desorganización, duplicación de tareas y debilita la toma de decisiones pedagógicas.

El cuarto objetivo específico, orientado a proponer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional y la coordinación pedagógica, la investigación permitió formular un conjunto de acciones institucionales basadas en los hallazgos empíricos, entre las que destacan la implementación de talleres de comunicación asertiva, la sistematización de los espacios de coordinación pedagógica, la creación de programas de mentoría intergeneracional y el fortalecimiento del uso institucional de las TIC. Estas estrategias constituyen una respuesta concreta a las barreras identificadas y se proyectan como herramientas clave para mejorar la organización del trabajo docente, la planificación conjunta y la toma de acuerdos pedagógicos dentro del centro educativo.

Desde el plano teórico, los hallazgos respaldan las aportaciones de Caballo (1998), quien considera la asertividad como una habilidad aprendida que fortalece las relaciones humanas, y coinciden con Robbins y Judge (2017), quienes subrayan la importancia de la comunicación efectiva en la cohesión organizacional. Asimismo, se alinean con la visión de Fullan (2002), al evidenciar que la mejora escolar sostenida requiere aprendizaje organizacional, liderazgo distribuido y colaboración intergeneracional.

Si bien la investigación utilizó una muestra pequeña propia del enfoque cualitativo, esta fue suficiente para lograr un análisis profundo del fenómeno estudiado. No obstante, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra o integren métodos mixtos para profundizar el análisis de la comunicación intergeneracional y su incidencia en la gestión escolar.

Este estudio ofrece un diagnóstico real y propositivo sobre la comunicación asertiva intergeneracional como eje transversal de la coordinación pedagógica. Sus resultados evidencian la necesidad de fortalecer procesos de formación docente en comunicación asertiva, acompañamiento intergeneracional, uso de tecnologías educativas y sistematización de los espacios de coordinación, con el fin de consolidar una cultura institucional colaborativa dentro del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

Recomendaciones

Para el Equipo Directivo: Implementar un programa institucional de formación en comunicación asertiva intergeneracional.

De acuerdo con las estrategias propuestas por los docentes (Resultado 4), se recomienda que la Dirección implemente programas formativos permanentes en comunicación asertiva, escucha activa, empatía y regulación emocional, con el propósito de fortalecer las relaciones intergeneracionales, mejorar la coordinación pedagógica y consolidar un clima laboral armónico dentro del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce. Esta acción permitirá reducir conflictos, fortalecer la cohesión del equipo docente y mejorar la calidad de la planificación pedagógica y la toma de acuerdos institucionales.

Para Coordinación Pedagógica: Desarrollar talleres intergeneracionales de alfabetización digital y comunicación efectiva.

Se sugiere promover talleres colaborativos en los que docentes jóvenes acompañen a docentes con mayor trayectoria en el uso de herramientas digitales institucionales, mientras estos últimos comparten sus saberes pedagógicos. Esto favorecerá la equidad en el acceso a la información, la participación plena en los espacios de coordinación y la mejora del trabajo colaborativo.

Para Directivos y Coordinación Pedagógica: Institucionalizar espacios permanentes de coordinación pedagógica con lineamientos claros de comunicación.

Se recomienda establecer reuniones periódicas de coordinación pedagógica con normas claras sobre canales, tiempos y formas de comunicación. Esto permitirá una organización más eficiente, mayor claridad en las orientaciones institucionales y una mejor articulación entre grados y niveles.

Para Docentes y Coordinadores pedagógicos: Implementar procesos de mediación pedagógica y acompañamiento intergeneracional.

Se sugiere capacitar a docentes y coordinadores en mediación educativa y promover procesos de mentoría intergeneracional. Esto contribuirá a la resolución pacífica de conflictos, al fortalecimiento del respeto mutuo y al intercambio de saberes pedagógicos.

Para la Dirección: Diseñar un Plan Institucional de Desarrollo Profesional Continuo.

Tomando en cuenta la necesidad de fortalecer competencias comunicativas y digitales, se propone que el colegio elabore un plan estratégico que integre la comunicación asertiva, la alfabetización tecnológica y el trabajo colaborativo como ejes transversales del desarrollo profesional. Este plan permitiría consolidar una cultura institucional centrada en el aprendizaje organizacional y la innovación educativa.

Para Investigadores y la Comunidad Académica: Promover investigaciones futuras que amplíen la comprensión del fenómeno.

Considerando las limitaciones del estudio, se recomienda que futuras investigaciones incluyan muestras más amplias, niveles educativos distintos y metodologías mixtas. Explorar la relación entre comunicación asertiva, clima laboral y rendimiento académico permitirá enriquecer la evidencia empírica en esta línea de estudio y orientar intervenciones más efectivas.

Integrar la perspectiva de la comunidad educativa en investigaciones posteriores.

Los hallazgos indican que la comunicación docente también influye en estudiantes y familias. Por ello, sería pertinente involucrar en investigaciones futuras a directivos, padres de familia y estudiantes, con el fin de obtener una visión integral del proceso comunicativo y su incidencia en la convivencia escolar, la formación en valores y la calidad educativa.

En conjunto, estas recomendaciones se derivan directamente de los hallazgos obtenidos y plantean una ruta de acción orientada a fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional en

el Colegio San Luis Gonzaga. Su implementación permitiría disminuir las barreras tecnológicas y generacionales, promover prácticas comunicativas más efectivas y consolidar una cultura institucional basada en la colaboración, la empatía y el aprendizaje mutuo.

Ilustración 6 Recomendaciones



La ilustración 5 presenta un esquema visual organizado en forma de secuencia vertical que sintetiza de manera clara y jerarquizada las recomendaciones derivadas de los hallazgos de la investigación sobre comunicación asertiva intergeneracional y coordinación pedagógica en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León.

El diseño estructurado en seis niveles evidencia una progresión lógica de intervención institucional, que inicia con acciones estratégicas a nivel directivo y culmina con proyecciones académicas futuras. Esta organización refleja un enfoque sistémico, donde cada recomendación responde directamente a las barreras y necesidades identificadas en los resultados del estudio.

Referencias

Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (9th ed.). Impact Publishers.

<https://impactpublishers.com/product/your-perfect-right/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales* (7.^a ed.). Siglo XXI Editores.

Nota: Disponible en catálogo editorial de Siglo XXI Editores (ficha).

Ficha editorial: https://www.sigloxxieditores.com/libro/manual-de-evaluacion-y-entrenamiento-de-las-habilidades-sociales_28691/

Cañas, D. C., & Hernández, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: Diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 55–70.

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/8822

Enlace PDF directo:

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/download/8822/7829

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180–213.

<https://www.tcrecord.org>

Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/basics-of-qualitative-research/book235756>

Cortez Pozo, A. D. (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].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6378/1/T2529-MEC-Pozo-Indicadores.pdf>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). Sage.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book254016>
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa (4.ª ed.). Morata.
 Ficha editorial: https://www.morata.es/libro/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa_77703/
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.
 Google Books: https://books.google.com/books?id=MuC_DAAAQBAJ
- Google. (2020). Pinpoint [Herramienta web]. Google LLC.
<https://journaliststudio.google.com/pinpoint>
- Gordon, T. (2001). Profesores eficaces y alumnos responsables: Habilidades de comunicación para el profesorado. Pax.
 Ficha editorial: https://www.pax.com.mx/libro/profesores-eficaces-y-alumnos-responsables_1221
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-6a-edicion-9786071508058-america-latina.html>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). Educational administration: Theory, research, and practice (8th ed.). McGraw-Hill Education.
 Google Books: <https://books.google.com/books?id=qWFgQgAACAAJ>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
 Google Books: <https://books.google.com/books?id=4u8hAQAAIAAJ>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus groups: A practical guide for applied research (5th ed.). Sage.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/focus-groups/book241553>

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. HarperBusiness.

Google Books: <https://books.google.com/books?id=GuxRPgAACAAJ>

Lazo Rojas, A. V. (2022). La comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa Huamanga-2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91585>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.

Google Books: <https://books.google.com/books?id=2oA9aBng2W4C>

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Versión digital (Routledge Classic):

<https://www.routledge.com/Essays-on-the-Sociology-of-Knowledge/Mannheim/p/book/9781138532099>

Martínez Miguélez, M. (2006). La investigación cualitativa etnográfica en educación (2.ª ed.). Trillas.

Ficha editorial: https://www.trillas.com.mx/libro/la-investigacion-cualitativa-etnografica-en-educacion_12564

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson Educación.

<https://books.google.com/books?id=rlG9uQAACAAJ>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-6a-edicion-9786071508058-america-latina.html>

Tapscott, D. (2009). Grown up digital: How the net generation is changing your world. McGraw-Hill Education.

Google Books: <https://books.google.com/books?id=ZDKcQgAACAAJ>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Paidós.

Ficha editorial: https://www.paidos.com/libro/introduccion-a-los-metodos-cualitativos-de-investigacion_9788449300243

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes.

Harvard University Press.

<https://www.hup.harvard.edu/books/9780674576292>

Anexos

Cuadro Operativo de Categorías de Análisis

Objetivo específico	Categoría	Unidad de observación	Campo de análisis	Unidad de análisis
Identificar las características de la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones	Características de la comunicación asertiva intergeneracional	Claridad en el mensaje Respeto Escucha activa Empatía Control emocional	Claridad: expresión precisa de orientaciones pedagógicas. Respeto: trato cordial y valoración del colega. Escucha activa: atención y apertura al diálogo. Empatía: comprensión de emociones y perspectivas generacionales. Control emocional: manejo adecuado de desacuerdos.	Docentes
Describir las barreras que afectan la comunicación asertiva intergeneracional	Barreras en la comunicación intergeneracional	Brecha tecnológica Temor al juicio Diferencias en estilos comunicativos Escasa sistematización de espacios Sobrecarga laboral	Brecha tecnológica: desigual dominio de TIC. Temor al juicio: inseguridad para opinar o pedir apoyo. Estilos comunicativos: imposición, poca apertura. Sistematización: ausencia de normas de coordinación. Sobrecarga: estrés y falta de tiempo para dialogar.	Docentes
Analizar la incidencia de la comunicación asertiva en la coordinación pedagógica	Incidencia en la coordinación pedagógica	Planificación conjunta Toma de acuerdos Organización del trabajo docente	Planificación: coherencia entre grados. Acuerdos: claridad y seguimiento institucional.	Docentes

Objetivo específico	Categoría	Unidad de observación	Campo de análisis	Unidad de análisis
			Organización: cumplimiento de orientaciones pedagógicas.	
Proponer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva intergeneracional y la coordinación pedagógica	Estrategias de fortalecimiento intergeneracional	Talleres formativos Sistematización de espacios Mentorías intergeneracionales Uso sistemático de TIC	Talleres: desarrollo socioemocional y asertivo. Sistematización: reglas claras de coordinación. Mentorías: intercambio de saberes generacionales. TIC: canales oficiales de comunicación institucional.	Docentes y directivos

Informe de Trabajo de Campo

Grupo de trabajo:

1. Flor de María Avendaño Estrada
2. Neydis Mercedes Baldizón

I. Introducción

- **Propósito del informe:** Este informe tiene como objetivo describir el proceso y los detalles de la recolección de datos para la *Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su efecto en la vida académica de los estudiantes de educación primaria en el colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León*, centrándose en la metodología empleada y los desafíos encontrados.
- **Objetivo de la recopilación:** Se buscó obtener información y Recopilar, sistematizar y analizar información relevante sobre la comunicación asertiva con el fin de contar con un documento de referencia que permita comprender sus características, beneficios, barreras y estrategias de aplicación, favoreciendo la mejora de las interacciones interpersonales y profesionales en contextos educativos y sociales. **Fechas de ejecución:** La fase de recopilación de datos se llevó a cabo desde el 19 de agosto al 22 de agosto del 2025.

II. Metodología de Recopilación

Población y Muestra

- **Población:** La población objeto de estudio estuvo conformada por los docentes y directivos del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, pertenecientes a diferentes generaciones, quienes desempeñan funciones en el ámbito educativo de la institución.
- **Muestra:** Se trabajó con una muestra de 10 docentes, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, en virtud de su disponibilidad y de la pertinencia de sus aportes para el análisis de la comunicación asertiva en el contexto escolar.

Instrumentos Utilizados

- **Entrevista semiestructurada:** Instrumento conformado por cinco preguntas abiertas, diseñado para indagar las percepciones de los docentes acerca de la comunicación asertiva en el contexto escolar, sus barreras y estrategias de mejora.
- **Guía de grupo focal:** Instrumento conformado por cinco preguntas abiertas, orientado a generar un espacio de diálogo colectivo entre docentes, con el propósito de profundizar en experiencias, opiniones y propuestas relacionadas con la comunicación asertiva y su impacto en la práctica educativa.

Procedimiento de Aplicación

¿Dónde y cuándo se realizó?

La aplicación de los instrumentos se realizó en las instalaciones del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, específicamente en la biblioteca escolar y en la sala de maestros, durante las horas libres de los docentes, a fin de evitar interrupciones en el desarrollo de las clases.

¿Cómo se aplicó?:

El proceso de aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- "Se entregaron cuestionarios en formato físico a cada participante, se explicaron claramente las instrucciones y se les otorgó un tiempo de 15 minutos para responder. Se estuvo presente para resolver dudas."
- "Se realizaron entrevistas individuales en un espacio tranquilo y privado de la biblioteca, asegurando un ambiente de confianza. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 20-25 minutos y se grabó con el consentimiento de los participantes."
- "Se observó a los estudiantes durante la clase de educación física, registrando sus interacciones y actividades en la hoja de observación. La observación se realizó de forma no participante para no interferir en el desarrollo normal de la clase."

Participantes: Se contactó a un total de 10 individuos para participar en el estudio. De estos, 10 completaron satisfactoriamente el proceso de recolección de datos, obteniendo una tasa de respuesta/participación del 100%.

Consideraciones Éticas

- Para garantizar la protección de los participantes, se implementaron las siguientes consideraciones éticas:
 - **Convocatoria y consentimiento.** Se informó a los potenciales participantes sobre los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, la confidencialidad de la información y el uso de grabaciones de audio con fines exclusivamente académicos. Quienes aceptaron participar otorgaron su consentimiento informado.

Entrevistas semiestructuradas (10 docentes).

- Se programaron entrevistas individuales con los diez docentes, en la biblioteca escolar o en la sala de maestros, aprovechando sus horas libres, para no interferir con las actividades académicas.
- Antes de iniciar, se recordó la confidencialidad y se solicitó autorización para grabar audio.
- La entrevista se condujo con una guía de cinco preguntas abiertas, incorporando preguntas de sondeo no directivas para profundizar cuando fue necesario.
- Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 20–25 minutos, suficiente para abordar la guía prevista.
- Al finalizar, se agradeció la participación y se verificó si deseaban añadir comentarios finales.

Grupo focal con docentes.

- Se organizó un grupo focal con docentes de la misma población, en un espacio tranquilo (preferentemente la biblioteca) y durante horario disponible, procurando una disposición que facilitara la interacción respetuosa.
- Se establecieron reglas básicas de convivencia (escucha activa, turnos de palabra y confidencialidad).
- La discusión se orientó mediante una guía de cinco preguntas abiertas, complementada con sondeos para clarificar o ampliar ideas.
- Con autorización previa, la sesión fue grabada en audio y se tomaron notas de campo para registrar matices no verbales y acuerdos emergentes.

- La sesión tuvo una duración moderada, suficiente para cubrir la guía y propiciar la participación equitativa de los asistentes.

Resguardo y trazabilidad de la información.

- Las grabaciones fueron transcritas y anonimizadas asignando códigos a los participantes.
- Los archivos digitales (audios, transcripciones y notas de campo) se resguardaron en soportes con acceso restringido y protección por contraseña, garantizando la confidencialidad y la integridad de los datos.

III. Dificultades y Retos Enfrentados

- **Problemas durante la aplicación:** Durante la fase de recolección de datos, se presentó como principal dificultad la interferencia de las prácticas de la banda rítmica del colegio, las cuales coincidían con algunos de los horarios programados para la realización de las entrevistas. Esta situación generó ruido ambiental y distracciones que afectaron la fluidez de la comunicación con los participantes.
- **Soluciones implementadas:** Para mitigar este obstáculo, se reprogramaron las entrevistas en horarios más tempranos, antes de que iniciaran las prácticas de la banda, lo que permitió contar con un ambiente más tranquilo, libre de interrupciones y propicio para la interacción.
- **Lecciones aprendidas:** De esta experiencia se desprende la importancia de planificar con antelación la logística de los espacios y horarios de aplicación de los instrumentos, considerando las dinámicas propias de la institución. Asimismo, se aprendió que resulta fundamental contar con alternativas de horarios y lugares para garantizar condiciones adecuadas que favorezcan el desarrollo de entrevistas y grupos focales sin interrupciones.

Conclusiones sobre el Proceso

- **Éxito de la recopilación:** A pesar de las dificultades mencionadas, se considera que la recopilación de datos fue exitosa, ya que se logró obtener la cantidad y calidad de información esperada para el cumplimiento de los objetivos del estudio. Los datos obtenidos resultan suficientes, pertinentes y de gran valor para el análisis posterior, proporcionando una base sólida que permitirá comprender con mayor profundidad la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones en el Colegio San Luis Gonzaga del Sauce.
- **Reflexión final:** La fase de trabajo de campo ha sido fundamental para la obtención de datos primarios, los cuales resultan esenciales en la validación del planteamiento investigativo y en la comprensión directa de las dinámicas comunicacionales en el contexto educativo. Este proceso no solo enriqueció la base de datos del proyecto, sino que también proporcionó una valiosa experiencia práctica en la gestión de la investigación, resaltando la importancia de una planificación detallada, la adaptabilidad frente a imprevistos y el establecimiento de una comunicación efectiva y respetuosa con los participantes.

ANEXOS:

1. [INSTRUMENTOS](#)
2. [GRABACIONES](#)
3. [TRANSCRIPCIONES](#)
4. [Informe de pilotaje: describir en qué consistió en una hoja.](#)
5. [Consentimientos](#)
6. [Validación de experto](#)

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Nosotros, Flor de María Avendaño Estrada con cédula de identidad 0014-141284-0048W, Neydis Mercedes Baldizón Balladares con cédula de identidad 281-150189-1000E, egresados del programa académico de Licenciatura en pedagogía con mención en administración y gestión educativa declaramos que:

El contenido del presente documento es un reflejo de nuestro trabajo personal, y toda la información que se presenta está libre de derechos de autor, por lo que, ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, nos hacemos responsables de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA).

Así mismo, autorizamos a UNICA por este medio, publicar la versión aprobada de nuestro trabajo de investigación, bajo el título *"Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria del colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León"* en el campus virtual y en otros espacios de divulgación, bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin derivados, irrevocable y universal para autorizar los depósitos y difundir los contenidos de forma libre e inmediata.

Todo esto lo hacemos desde nuestra libertad y deseo de contribuir a aumentar la producción científica. Para constancia de lo expuesto anteriormente, se firma la presente declaración en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 8 días del mes de diciembre, 2025.

Atentamente,

Flor de María Avendaño Estrada

favendano@unica.edu.ni

Firma: _____

Firma: _____

Universidad Católica Redemptoris Mater
Facultad de humanidades



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

"Monografía"

"Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su efecto en la vida académica de los estudiantes de educación primaria en el colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León"

AUTOR(ES)

Avendaño Estrada, Flor de María

<https://orcid.org/0009-0006-8713-2103>

Baldizón Balladares, Neydis Mercedes

<https://orcid.org/0009-0006-8119-6296>

Managua, Nicaragua

Managua 08 de agosto de 2025

Solicitud de Consentimiento para entrevista

Estimado/a participante,

Le invitamos a colaborar en una entrevista para nuestra investigación monográfica, titulada "Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su efecto en la vida académica de los estudiantes de educación primaria en el colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León". Esta investigación está siendo realizada por Flor de María Avendaño Estrada y Neydis Mercedes Baldizón Balladares, estudiantes de UNICA, bajo la asesoría del docente Juan José, Sosa Meléndez, PHD.

Sobre la entrevista

Durante la entrevista, le haremos diversas preguntas relacionadas con el tema de nuestra investigación. Se estima que la duración será de entre 30 y 50 minutos. La información que nos proporcione será utilizada **exclusivamente** para el desarrollo de nuestra tesis.

Para asegurar la correcta recopilación de datos, solicitamos su autorización para grabar la conversación. Tanto las grabaciones como las notas de la entrevista serán guardadas por los estudiantes y docentes mencionados durante un período de un año a partir de la publicación de la investigación. Transcurrido este tiempo, toda la información será eliminada de forma segura.

Confidencialidad y voluntariedad

Su participación en esta investigación es **completamente voluntaria**. Puede interrumpir la entrevista en cualquier momento sin que esto le genere ningún tipo de perjuicio. Consideramos que este estudio implica un **riesgo mínimo** para usted.

Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre la investigación, no dude en consultarnos en cualquier momento para que podamos aclarar oportunamente.

Contacto

En caso de tener alguna duda adicional, puede comunicarse con nosotros a través del correo electrónico favendano@unica.edu.ni o al número de teléfono 83289905.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera :

<u>Confidencial</u>, es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.
--

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha
-------------------------------------	-------	-------

Instrumento 1: Entrevista semiestructurada (docentes y directivos)

Objetivo: Recoger información sobre percepciones, barreras y estrategias en la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones.

Esta entrevista forma parte de un estudio sobre la comunicación entre docentes de diferentes generaciones en el Colegio San Luis Gonzaga. Las preguntas son generales, no buscan opiniones, sino percepciones sobre el entorno educativo. La información será anónima y utilizada solo con fines académicos.”

Preguntas

1. ¿Qué es para usted la comunicación asertiva?
2. ¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes dentro del entorno laboral?
3. ¿De qué manera influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva entre docentes?
4. ¿Qué relación considera que existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?
5. ¿Qué estrategias cree que podrían implementarse para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre los docentes?

Cierre

“Gracias por su tiempo y colaboración. Sus aportes ayudarán a comprender mejor cómo se desarrolla la comunicación docente y a proponer estrategias de mejora.”

Solicitud de Consentimiento para grupo focal

Estimado/a participante,

Le invitamos a colaborar en un grupo focal para nuestra investigación monográfica, titulada "Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su efecto en la vida académica de los estudiantes de educación primaria en el colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León". Esta investigación está siendo realizada por Flor de María Avendaño Estrada y Neydis Mercedes Baldizón Balladares, estudiantes de UNICA, bajo la asesoría del docente Juan José, Sosa Meléndez, PHD.

Sobre la entrevista

Durante la entrevista, le haremos diversas preguntas relacionadas con el tema de nuestra investigación. Se estima que la duración será de entre 30 y 50 minutos. La información que nos proporcione será utilizada **exclusivamente** para el desarrollo de nuestra tesis.

Para asegurar la correcta recopilación de datos, solicitamos su autorización para grabar la conversación. Tanto las grabaciones como las notas de la entrevista serán guardadas por los estudiantes y docentes mencionados durante un período de un año a partir de la publicación de la investigación. Transcurrido este tiempo, toda la información será eliminada de forma segura.

Confidencialidad y voluntariedad

Su participación en esta investigación es **completamente voluntaria**. Puede interrumpir la entrevista en cualquier momento sin que esto le genere ningún tipo de perjuicio. Consideramos que este estudio implica un **riesgo mínimo** para usted.

Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre la investigación, no dude en consultarnos en cualquier momento para que podamos aclarar oportunamente.

Contacto

En caso de tener alguna duda adicional, puede comunicarse con nosotros a través del correo electrónico favendano@unica.edu.ni o al número de teléfono 83289905.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera :

<u>Confidencial</u>, es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.
--

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha
-------------------------------------	-------	-------

Instrumento 2: Guion para Grupo Focal (observación)

Objetivo: Identificar, mediante observación, dinámicas, barreras y fortalezas en la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones durante interacciones grupales o reuniones.

El presente grupo focal tiene como finalidad observar la interacción entre docentes y directivos, identificando aspectos de comunicación asertiva y barreras intergeneracionales. La información será recogida únicamente mediante observación y registro.

Aspectos a observar (en forma de preguntas guía)

1. Cuando hablamos de *comunicación asertiva*, ¿qué ideas o ejemplos se les vienen a la mente?
2. Pensando en su experiencia, ¿cómo es la comunicación entre los docentes en el día a día del trabajo escolar?
3. En su opinión, ¿cómo influye el hecho de que en el colegio haya docentes de distintas generaciones en la forma de comunicarse?
4. ¿De qué manera creen que la comunicación asertiva influye en el desarrollo de las clases y en el proceso educativo en general?
5. Si tuvieran que proponer mejoras, ¿qué acciones o estrategias sugieren para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los docentes?

Cierre

Queremos agradecerles por el tiempo que han dedicado y por compartir sus experiencias, opiniones y reflexiones de forma tan abierta. Todo lo que han aportado hoy es de gran valor para comprender mejor la comunicación asertiva en nuestro entorno educativo y cómo podemos fortalecerla.

Entrevistas

Grabacion 1

Mi nombre es Rafael Adán Roque Espinoza. Laboro en el proyecto "Formación Integral Madre Paula" desde el año 2008 hasta la actualidad, en el área de primaria regular. Durante estos 17 años de experiencia, he atendido a estudiantes de diferentes grados, desde tercero hasta sexto.

Ha sido una experiencia muy gratificante. Siempre me he apoyado en la comunicación con mis compañeros, lo que ha sido fundamental en las distintas áreas y disciplinas que impartimos en la escuela.

Gracias a la experiencia de maestros más veteranos, hemos logrado ponernos al día con los métodos que les han funcionado y con su experiencia laboral, lo que nos ha ayudado a avanzar como grupo y como escuela. Mantenemos una comunicación muy asertiva, no solo con los maestros que nos dieron la mano en un inicio, sino también con los nuevos integrantes. De esta manera, nosotros también colaboramos con los recién llegados a esta labor.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Para mí, la comunicación asertiva es la forma de expresarnos con claridad sobre los diferentes temas y en los distintos ámbitos en los que nos vemos involucrados en la escuela, siempre manteniendo el respeto hacia todos.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el entorno laboral?

Se basa en el respeto mutuo, tanto para los que tenemos más años de experiencia como para los nuevos. Es importante tener en cuenta que las nuevas generaciones traen consigo información y capacidades muy actualizadas. Nosotros también aportamos nuestras estrategias de aprendizaje. El intercambio entre ambas generaciones ha dado frutos muy positivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes.

¿De qué manera influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva entre docentes?

Siempre debe prevalecer el respeto. Entre los docentes tenemos diferentes capacidades y habilidades, pero el número de años de trabajo no define quién es mejor. Todos, tanto los maestros jóvenes como los de mayor trayectoria, tienen su propia forma de trabajar, sus habilidades y sus capacidades, siempre enmarcadas en el sistema educativo.

Considero que la relación mutua es clave para llevar a cabo un trabajo satisfactorio. Si mantenemos una buena relación, todos lograremos los objetivos y la misión en conjunto.

¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre docentes?

Debemos mantener la motivación entre nosotros, tanto como amigos como colegas. Es fundamental la ayuda mutua, el compañerismo, la colaboración, el entusiasmo y el servicio, tanto en los eventos curriculares como en los que no lo son. También debemos estar siempre atentos a las necesidades de los demás y compartir los momentos más gratificantes que nos ofrece este trabajo.

Grabacion 2

Buenos días. Mi nombre es Arlena Francisca Soto Martínez. Llevo 9 años trabajando en el colegio San Luis Gonzaga como maestra de educación inicial.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Es hablar o decir las cosas sin ofender a los demás, de manera directa, segura y con respeto.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el colegio San Luis Gonzaga?

Diría que nos hace falta un poco de comunicación asertiva. Muchos, incluyéndome, carecemos de la confianza para hablar, para sentirnos seguros y decir las cosas. Creo que tenemos que mejorar en eso, y yo trato de hacerlo para ser una mejor persona, una mejor maestra y una mejor compañera.

¿Cómo influye la diferencia generacional en la comunicación asertiva entre los docentes?

Influye de manera positiva. Tener una comunicación asertiva nos permite socializar, comunicarnos y sentir empatía por los que son nuevos, para darles apoyo y que se sientan en familia en el centro escolar.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Tienen mucha relación, porque si hay comunicación asertiva, la educación mejora. El ambiente se vuelve más agradable y sociable. Es un ambiente laboral positivo donde uno se siente seguro y acogido, con la confianza de venir a trabajar mejor. Esto se aplica a todos: padres de familia, docentes y personal administrativo. La relación entre todos es fundamental para crear un ambiente agradable y social. Siento que nos hace falta un poco de eso.

¿Qué estrategias cree que podríamos implementar para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre los docentes?

Debemos involucrarnos más, tener más compañerismo y empatía. Yo sugeriría el **trabajo en equipo**. Por ejemplo, se podrían organizar encuentros o charlas sobre cómo trabajar mejor. Otra idea es enviarnos en equipo a realizar un trabajo para que nos comuniquemos y relacionemos más. Así tendremos la confianza de expresar nuestras ideas y sentimientos a los demás.

Muchas gracias por su tiempo.

Grabacion 3

Buenos días. Mi nombre es Teresa de Jesús Aragón Escorcía. Soy la bibliotecaria del colegio San Luis Gonzaga. Estuve 15 años en aulas de clase y 16 años en la biblioteca.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Para mí, la comunicación asertiva es una forma de expresar nuestros pensamientos de manera clara, directa y respetuosa. Creo que el respeto es muy importante en todas las comunicaciones.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el entorno laboral?

Creo que nos hace falta trabajar mucho en la comunicación asertiva. Para poder decir las cosas de forma clara y directa, debe prevalecer el respeto, y en eso nos falta mucho por mejorar.

¿De qué manera influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva entre docentes?

Como le dije, el respeto debe prevalecer siempre. Pienso que entre las nuevas generaciones y las maestras con más experiencia debemos respetarnos mutuamente, porque la preparación que tuvimos hace 25 o 30 años no es la misma que ahora. Ellas tienen sus propios métodos y estrategias para aplicar bien lo que hacen en el aula de clases.

Además, los maestros de diferentes áreas deben adaptarse a los niños, ya que cada uno tiene diferentes sentimientos y necesidades. La comunicación asertiva es clave para poder adaptarse.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Siento que hay una muy buena relación, porque la comunicación asertiva es el puente que une el conocimiento con la formación integral del estudiante.

¿Qué estrategia podríamos implementar para mejorar la comunicación asertiva?

Pienso que sería muy importante establecer un espacio donde los estudiantes puedan expresarse libremente, de forma clara y con mucho respeto. Los niños vienen al colegio buscando a alguien que los escuche. Si el niño es claro y respetuoso, el maestro debe ser ese puente que acoge lo que el niño le ha confiado. Pero para que eso suceda, primero tenemos que trabajar nosotros en la comunicación asertiva.

¿Qué estrategia nos podría ayudar?

Pienso que debemos ser claros. Hablar con más claridad y decir las cosas de frente.

Muchas gracias.

Grabacion 4

Buenos días. Mi nombre es Aracely María Benavides Alfaro y tengo 12 años de laborar en el centro educativo San Luis Gonzaga como maestra de educación primaria y educación inicial.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

De manera general, la comunicación asertiva es esa comunicación con un propósito, con un objetivo, con fines a cumplir.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el entorno laboral?

Es la comunicación que nos permite tener un encuentro pedagógico y didáctico entre la "vieja escuela" y la "nueva". Es decir, entre los conocimientos que tienen los maestros con gran experiencia y los que tenemos menos tiempo, pero que queremos estar informados de los cambios. Debemos hacer un diagnóstico de cómo era la educación antes y cómo es

ahora, para que ambos aprendamos: nosotros de nuestros nuevos conocimientos y ellos de su gran experiencia.

En nuestro centro educativo, creo que nos hace falta un poco de **humildad** para recurrir a esas personas cuando tenemos una duda o inquietud. No lo sabemos todo, y siempre necesitamos la ayuda de otros, ya sea sobre un contenido o la manera de evaluar. A veces, por falta de humildad, no nos informamos con las personas de mayor experiencia.

¿De qué manera influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva entre los docentes?

Considero que las nuevas generaciones están actualizadas con las nuevas políticas educativas y el currículo, ya que siempre hay cambios. Sin embargo, creo que siempre necesitamos la experiencia de los maestros con muchos años de trabajo. Los maestros de las nuevas generaciones, además de sus conocimientos actualizados, también necesitamos el deseo de aprender todos los días y de informarnos sobre los nuevos cambios. Hoy en día tenemos herramientas tan importantes como las redes sociales para informarnos y para poner en práctica nuevas estrategias que hagan las clases más atractivas y dinámicas para los estudiantes.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Creo que tienen que estar estrechamente ligados. La comunicación asertiva tiene que estar conectada con el proceso educativo, porque siempre debemos pensar que todo es en función del estudiante. Para brindar una buena educación de calidad, debemos tener esta comunicación, ya que el maestro no puede estar divorciado de ambas cosas. El maestro debe tener una comunicación asertiva para poder llegar y entenderse con la comunidad, que incluye a los estudiantes, a los padres de familia y a la dirección.

Todos somos un equipo. Si uno de estos miembros comienza a presentar un problema, no estamos funcionando como se debe. Tenemos que ser un triángulo perfecto para que haya comunicación y enseñanza.

¿Qué estrategias podríamos implementar en el centro educativo para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre los docentes?

Creo que necesitamos más encuentros pedagógicos. Mi idea es que los maestros que tienen mayor conocimiento en ciertas áreas puedan brindar capacitaciones a las nuevas generaciones. Siempre he pensado que tenemos buenos elementos en nuestro centro educativo, y que ellos podrían compartir sus conocimientos con los demás.

Con mucho gusto.

Grabacion 5

Buenos días. Mi nombre es Gladys María Vargas Torres y llevo 49 años trabajando en el colegio San Luis Gonzaga.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

La comunicación asertiva es una forma de **relacionarnos** en el colegio como compañeros de trabajo, respetando las opiniones de los demás y siguiendo las orientaciones de la dirección y de los otros maestros.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes?

Creo que aún nos falta mejorar en este aspecto. A veces nos dejamos llevar por lo que pensamos o creemos y no seguimos las orientaciones. Además, no nos agrada que un compañero nos sugiera algo, así que no lo hacemos. En general, la comunicación no siempre es asertiva.

Sin embargo, en ocasiones sí lo es. Pienso que esto se relaciona con la afinidad y el tiempo que llevas trabajando con ciertos compañeros. Por

ejemplo, en mi grupo de trabajo, las tres maestras tenemos una muy buena comunicación. Sabemos cómo compaginarnos y apoyarnos bastante. Nos escuchamos, incluso a la hora de planear. Si una tiene una idea, la retomamos si a las tres nos parece, y la trabajamos en conjunto.

¿Cómo influye la diferencia de generaciones en la comunicación asertiva?

Cuando una maestra nueva le pide apoyo a una de mayor experiencia, la relación es muy buena, y a la maestra con más tiempo le gusta apoyar. Por ejemplo, yo tuve el placer de trabajar con la profe Patricia. A pesar de que ella tenía muchos años más que yo, pudimos trabajar bien porque se sentía inexperta en primer grado, mientras yo tenía un poco más de experiencia. Nos supimos compaginar, nos preguntábamos y nos dábamos sugerencias. Así trabajamos muy bien, aunque con otras personas ha sido más difícil.

Afortunadamente, con quienes me ha tocado trabajar, como la profe Luz Iliana y mi compañera Enya, hemos trabajado muy bien.

¿Qué relación considera que existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Deben tener una **relación muy estrecha**. Si no sabemos comunicarnos de manera correcta y asertiva, no podremos trabajar bien, ya sea con los estudiantes, con los padres o entre nosotros como compañeros. La comunicación debe estar relacionada con el proceso educativo, no pueden estar separadas.

¿Qué estrategias se podrían implementar para fortalecer la comunicación asertiva generacional?

Como directora, usted podría implementar **charlas motivacionales** y formar **equipos de trabajo** que mezclen a maestros de diferentes generaciones, en lugar de que siempre se unan los mismos.

Por ejemplo, si en primer grado pone a una maestra con más experiencia con una que tiene menos, la primera puede guiar a la segunda. Esto fortalecería la comunicación y la colaboración.

Grabacion 6

Buenos días. Mi nombre es Enia Jael Rocha Ramírez y llevo 2 años trabajando en el colegio.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Para mí, la comunicación asertiva es la forma en que interactuamos con los demás al expresar nuestras ideas, problemas o sentimientos.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el colegio?

Siento que tenemos una buena comunicación entre todos. En mi grupo de trabajo de primero y segundo grado, considero que nos comunicamos bien porque hemos sabido afrontar los problemas y las actividades que hemos realizado han salido muy bien gracias a nuestra comunicación.

¿De qué manera influye la diferencia de generaciones en la comunicación asertiva entre los docentes?

El hecho de tener menos años de experiencia y convivir con maestros que tienen 18 años o más ha influido de manera muy **positiva**. Intercambiamos experiencias y yo aprendo de ellas, lo que me ayuda mucho en mi trabajo. En mi primer año en educación inicial y ahora en primaria con primero y segundo grado, he interactuado mucho con mis compañeras y he aprendido bastante de ellas.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Siento que tienen una relación **estrecha** porque casi todo es comunicación. Debemos tener una buena comunicación con los padres, con los estudiantes y entre los docentes.

¿Qué estrategia podríamos implementar para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre los docentes?

Sugiero que tengamos más **encuentros pedagógicos** y más reuniones. También, que nos comuniquemos cuando hacemos algo bien, y que se nos haga saber cuando estamos actuando mal.

Muchas gracias, profe.

Grabación 7

Buenos días. Mi nombre es Marisol Torres. Tengo 54 años y 34 años de experiencia en la labor educativa.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Es un elemento esencial en el proceso educativo.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el colegio?

Es muy fluida. Nosotros, los docentes, nos comunicamos muy bien entre sí y también con la dirección del colegio.

¿De qué manera influye la diferencia de generaciones en la comunicación asertiva entre los docentes?

Influye de manera muy positiva. Las maestras jóvenes nos preguntan qué estrategias hemos usado y qué nos ha dado buenos resultados. Nos piden ejemplos de esas estrategias que hemos puesto en práctica con los niños e incluso con los padres. Por ejemplo, me preguntan: "¿Cómo ha hecho usted, maestra, para tener una buena comunicación con los padres de familia?".

Ellas nos preguntan y nosotros las orientamos. A veces toman algunas cosas que les pueden servir.

¿Qué relación considera que existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

También es una relación muy buena. Existe una **estrecha relación** porque el pilar educativo tiene tres fundamentos: el padre de familia, los estudiantes y los docentes. Si uno de ellos falta, ya no hay proceso educativo. Por lo tanto, los tres elementos están estrechamente relacionados. El respeto entre los tres es lo primero, y luego la comunicación.

¿Qué estrategia se podría implementar para fortalecer la comunicación asertiva generacional?

Lo primero es el respeto. Yo diría que somos bastante comunicativas. Nos comunicamos en los grupos de WhatsApp y en las reuniones que tenemos en la planta de Madres Paula, donde nos vemos una o varias veces al mes. En esos encuentros pedagógicos, nos relacionamos y conversamos sobre la educación.

Casi siempre que nos reunimos, hablamos de educación. Comentamos cuáles han sido las fallas, qué nos ha pasado y de qué manera yo, como docente con más experiencia, puedo ayudarles. Me preguntan: "¿Profe, qué haría usted en esta situación que me está pasando?". Como yo tengo más tiempo trabajando, ya he pasado por diversas situaciones laborales. Me piden mi opinión porque me ven como la de mayor experiencia.

¿De qué manera usted y las demás maestras con más experiencia han aportado a las jóvenes?

Nosotras les damos nuestra opinión, y ellas también nos preguntan a nosotras. Por ejemplo, como ahora tengo una nietecita en primer grado, yo les pregunto a ellas cómo puedo apoyarla. Les pregunto qué debo hacer, ya que hace mucho que no estoy en ese grado y la educación se ha actualizado. Me brindan su apoyo con gusto y me contestan todo lo que les pregunto. Yo

hago lo mismo si ellas me preguntan algo, les doy mi opinión sobre cómo podrían ayudar a un grupo de padres de familia o a los estudiantes.

Muchas gracias, profe.

Grabacion 8

Buenos días. Mi nombre es Patricia del Carmen Pérez Torres. Tengo 56 años de edad y 34 o 35 años de experiencia impartiendo clases.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Comunicación es comunicarse unos con otros de manera respetuosa, porque si no nos comunicamos, no nos vamos a poder entender.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el entorno laboral?

Yo diría que es satisfactoria, porque nos ayuda a aprender. Cuando no entendemos algún contenido, pedimos ayuda, y de esa manera nos comunicamos para poder poner en práctica nuestro trabajo docente.

¿De qué manera influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva?

Bueno, en ese aspecto, a las maestras más jóvenes se les hace más fácil por la nueva metodología que están aprendiendo. La metodología de antes era diferente; ahora hay más estrategias, se trabaja más. Nosotros tenemos que ser agentes de cambio y actualizarnos.

Antes había menos exigencia, ahora hay más, especialmente con la tecnología. Tal vez uno podría pensar: "Ay, es mucho trabajo", pero no. Tenemos que hacerlo, porque somos agentes de cambio y debemos estar al día con todo lo que se nos presenta en el proceso.

No veo la diferencia de generaciones como un problema. Es algo normal. Si yo necesito ayuda con algo, le pregunto a alguien, aunque sea joven. Y si ella necesita algo, puede preguntarme a mí. De esa manera nos hemos podido comunicar. Por ejemplo, si no entiendo algo, pregunto, porque el que no pregunta se queda perdido. Me gusta investigar para ponerme al día y actualizarme.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

La comunicación asertiva es necesaria para poder desarrollarse en todo el quehacer educativo. Si no nos comunicamos, no vamos a poder hacer nuestro trabajo bien, y no podremos ayudar a que los alumnos salgan adelante. Es muy importante tener una comunicación abierta.

Si un tema no lo entiendo y no pregunto, ¿qué voy a ir a hacer al aula de clases? Por ejemplo, anoche a las 11 de la noche, como los contenidos de matemáticas han cambiado, estaba viendo un video para construir un romboide. Practiqué hasta que me salió, porque cuando algo me cuesta, lo tomo como un reto hasta que lo logro. Y si no lo termino, no me acuesto. Por eso, siempre investigo antes lo que voy a dar en la semana para que no me agarren desprevenida.

¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer la comunicación asertiva y la colaboración entre los docentes?

Una estrategia podría ser el **trabajo en equipos**. También, tener más **charlas, reuniones y convivencia**. A veces, uno está en un lado de la escuela y otro en el otro, y solo se relaciona cuando hay una reunión. A las profesoras de allá, por ejemplo, solo las saludo en la mañana y ya. Uno se comunica más con los que están más cerca.

Por eso, necesitamos más encuentros para tener una comunicación constante con el resto del personal y así mejorar el proceso educativo.

Cuando nos vemos, solo es por un rato en la mañana, y después cada quien va a su aula, entonces no se comunica.

Muchas gracias, profe.

Grabacion 9

Buenos días. Mi nombre es Jenny del Carmen Vargas Avilés. Tengo 53 años, y he trabajado en el colegio San Luis Gonzaga por 16 años. Mi experiencia laboral en educación es de 29 años.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

Para mí, la comunicación asertiva son las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Implica conocernos mejor, tener empatía con los demás y, al conocernos, poder ayudarnos mutuamente.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes?

Creo que nos hace falta más **empatía** y un mayor **sentido de pertenencia**. Si sentimos que nuestro entorno laboral es nuestro, debemos trabajar juntos hacia el mismo objetivo. Pensar en tener buenas relaciones nos ayuda a avanzar, y eso sería una buena comunicación asertiva.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

La relación es muy estrecha. Si tenemos una buena comunicación asertiva, tendremos un mejor proceso educativo. La enseñanza se facilita y podemos encontrar mejores alternativas educativas. Cuando hay comunicación asertiva, compartimos nuestras ideas y conocimientos mutuos.

¿Cree que la comunicación asertiva es un área de mejora en el colegio?

Sí, creo que nos podría faltar algo. No podría decir que tenemos muy buena comunicación asertiva porque, muchas veces, nos cohibimos de preguntar

algo que no sabemos por pena o miedo a que digan que no sabemos. También, a veces, por no conocer bien a la otra persona, no nos damos a la tarea de apoyarla o ayudarla.

Por eso digo que podría no haber una comunicación tan buena, porque si tuviéramos más libertad para preguntar y para compartir lo que sabemos, creo que sería mejor. Siento que hay un temor o falta de confianza para preguntar o para decirle a un compañero: "¿Necesitas esto?" o "¿Te hace falta algo aquí?". Hay un miedo a ser rechazado por la pregunta o la opinión.

¿Qué tal es su relación con la dirección?

De manera personal, siempre he tenido muy buenas relaciones con la dirección. Si no entiendo algo, pregunto. En mis 16 años, casi 17, de estar aquí, he tenido muy buenas relaciones con todos los directores. No sé si es por mi forma de ser, pero nunca he tenido ningún inconveniente con ninguno. Siempre nos hemos comunicado muy bien, y me siento orgullosa de eso porque siempre he salido bien, gracias a Dios.

¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los docentes?

Sugiero mejorar las relaciones personales para conocernos mejor. Podríamos organizar algunas **actividades de convivencia** para que tengamos más confianza entre nosotros. Pienso que estas serían buenas estrategias para mejorar la confianza y la libertad de ayudarnos mutuamente.

Muchas gracias, profe.

Grabacion 10

Mi nombre es Juan Antonio Rocha Castillo. Tengo 6 años de experiencia como docente de secundaria y 1 año en primaria, en el colegio San Luis.

¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

La comunicación asertiva es la capacidad de expresar nuestras ideas de manera clara, precisa y concisa, utilizando un vocabulario adecuado para no herir los sentimientos ni transgredir las opiniones de los demás.

¿Cómo describiría la comunicación asertiva entre los docentes en el entorno laboral?

Considero que una comunicación asertiva entre docentes debe ser **abierta**, con mucha **confianza** y, sobre todo, **respeto** y **comprensión**. Es fundamental escuchar las ideas de los compañeros para poder brindarles un consejo favorable, apoyo en su crecimiento profesional o incluso en situaciones personales.

En mi experiencia en este primer año, he tenido una muy buena relación con todos los compañeros, con mucho respeto y cariño. Siempre procuro saludarlos de la mejor manera posible y me he llevado una muy buena impresión del trato con ellos.

¿Cómo influye la pertenencia a diferentes generaciones en la comunicación asertiva?

En mi caso, no me siento con la misma experiencia en el aula de primaria, por lo que a menudo acudo a mis compañeros para pedirles consejo sobre cómo hacer ciertas cosas que desconozco.

También, con el tema de las generaciones, a veces los que nacimos en una época distinta a la de algunos compañeros más jóvenes, que tienen más experiencia en la docencia, podemos tener diferencias. Por ejemplo, a mí me atrae mucho la **tecnología** para trabajar. He implementado el uso del *data show* para proyectar videos o información a los alumnos. Otros maestros me han expresado que quieren adquirir uno, mientras que para otros no es tan necesario. Esto muestra la diferencia entre generaciones y el uso de la tecnología en un mundo cada vez más globalizado.

¿Qué relación existe entre la comunicación asertiva y el proceso educativo?

Están **íntimamente ligados**. La comunicación es primordial en todos los aspectos. La comunicación entre la dirección, el personal docente y administrativo es muy importante, porque sin ella no puede haber un buen funcionamiento de toda la estructura. Si una pieza falla, todo el equipo deja de trabajar bien.

En los seres humanos, si hay mala comunicación o mala interpretación de los mensajes, todo se distorsiona y no funciona bien. Hemos llegado a un punto de caos por la falta de comunicación y la mala interpretación. Esto se debe a que las nuevas generaciones tienen otra mentalidad y modo de vida. Por ejemplo, a veces se envía un mensaje a los padres de familia sobre una actividad y no logran interpretar lo que uno quiere transmitir, lo toman por otro lado y siguen preguntando sobre la hora, el día, etc.

Esto ocurre cuando no escuchamos o no leemos correctamente un mensaje. Nos quedamos con dudas y pedimos más aclaraciones.

¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los docentes?

A veces, no se trata solo de la falta de metodología o de medidas para mejorar la comunicación, sino de otros **factores que nos distraen**. El teléfono es un gran distractor. Aunque se nos oriente a ponerlo en silencio o apagarlo durante las reuniones, a veces, incluso como profesionales, es difícil acatar esas orientaciones tan sencillas. Esto no sucede solo en la educación, sino en muchos otros ambientes sociales.

Yo mismo, en los grupos, me he preguntado qué puedo hacer al respecto. Les he dicho en las reuniones que no me pongan atención al teléfono mientras hablo. A veces, mientras doy clase, una madre de familia me envía un mensaje, y eso me distrae. Por eso, he tenido que tomar la medida de poner el teléfono en **modo avión** durante la clase.

Yo tomo esa medida, pero en cuanto a qué estrategia implementar a nivel de institución, es una lucha contra corriente. La tecnología es una herramienta

útil, pero no la estamos sabiendo usar correctamente. Los especialistas dicen que la tecnología puede volverse adictiva. Los algoritmos de las plataformas de redes sociales detectan tus preferencias y te bombardean con información para mantenerte conectado. Por ejemplo, TikTok te avisa cuando has pasado una hora viendo videos.

Luchar contra esto es complicado, pero no podemos darnos por vencidos.

Muchas gracias, profesora.

Grupo Focal

Objetivo: Identificar, mediante observación, barreras y fortalezas en la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones durante reuniones y trabajo cotidiano.

Participantes: Docentes y directivos de los colegios San Luis Gonzaga, San Miguel Gonzaga y San Francisco (niveles: inicial y primaria; experiencia: 1–29 años).

Hallazgos clave:

- Predomina un clima colaborativo con escucha y respeto; aparecen tensiones puntuales por estrés/estado de ánimo.
- La diversidad generacional es una oportunidad: experiencia + nuevas estrategias.
- Barreras: temor al juicio, respuestas impulsivas, coordinación irregular en algunos grados.
- Fortalezas: apoyo entre pares, planificación conjunta, modelaje positivo que los estudiantes replican.

Propuestas: círculos pedagógicos y mentoría, reuniones breves con acuerdos, talleres de autorregulación/empatía, convivencias docentes, encuentro con familias y espacios de contención voluntarios.

Próximos pasos: validar el acta en reunión docente, priorizar 2–3 acciones y calendarizarlas por trimestre.

Apertura y objetivo

Buenos días, maestros. El objetivo de este grupo focal es identificar, mediante observación de la dinámica grupal, barreras y fortalezas en la comunicación asertiva entre docentes de distintas generaciones durante interacciones grupales o reuniones.

Este grupo focal tiene como finalidad observar la interacción entre docentes y directivos. La información será recogida únicamente mediante observación y registro.

Presentaciones

- Jenny Barcas. Docente del Colegio San Luis Gonzaga. Formación en Educación Primaria, Trabajo Social y carreras técnicas (Administración de Empresas, Contabilidad), lo que ha fortalecido su desempeño profesional.
- Hernán de Engámez. Docente del Colegio San Miguel Gonzaga.
- Juanita María Pérez Sevilla. Docente de Educación Inicial en el Centro San Luis Gonzaga (primer año en el centro). Formación en la Escuela Normal Darwin Vallecillo Quintanilla.

- Gladys María Vargas. Nueve años de labor docente. Actualmente atiende segundo grado. Cursos de computación y diplomado del Mined en calidad educativa.
 - Yaritza Paola Valverde Martínez. Aproximadamente dos años y medio de experiencia. Atiende primer grado. Técnico veterinario.
 - Enia Jael Rocha Ramírez. Aproximadamente dos años y medio de labor en el Colegio San Luis Gonzaga.
 - Arlene Francisca Soto. Nueve años de experiencia. Docente de Educación Primaria; actualmente en Educación Inicial. Cursos de computación y talleres de manualidades.
 - Aracely María Benavides Alfaro. Docente del Colegio San Luis Gonzaga. Educación Primaria; actualmente en Educación Inicial. Licenciatura en Pedagogía con mención en Estudios Sociales. Cursos de computación.
 - Claudia Lorena García Martínez. Doce años en el Colegio San Luis Gonzaga (nueve en secretaría y tres en docencia de primaria). Formación en Administración de Empresas.
 - Belkin Yarixa Velázquez. Docente de Inglés (tres años) en San Luis Gonzaga.
-

¿Qué entienden por comunicación asertiva?

- Expresar ideas y sentimientos con respeto, en un tono adecuado, promoviendo la escucha activa y el diálogo para resolver dudas y conflictos.
- Implica empatía y autocontrol para no ofender; reconocer dificultades y pedir apoyo con humildad.

- Ejemplo: ante una dificultad en un contenido, acudir a un colega, explicar la situación y recibir orientación constructiva.

Comunicación en el día a día

- Se reporta, en general, una comunicación positiva, con momentos de tensión asociados a estado de ánimo y estrés.
- La confianza es clave para expresar inquietudes y pedir ayuda. Falta de confianza o temor al juicio genera malentendidos.
- Se enfatiza la humildad y el dominio propio para responder sin agresividad. El trabajo en equipo se percibe como un elemento protector.

Fortalezas: apoyo entre pares, planificación conjunta, clima afectivo que los estudiantes perciben y replican.

Barreras: cansancio/estrés, respuestas poco empáticas, temor a pedir ayuda, críticas descalificadoras aisladas.

Influencia de las generaciones en la comunicación

- La intergeneracionalidad es oportunidad: docentes con más experiencia comparten saberes y criterios; docentes jóvenes aportan estrategias y herramientas nuevas.
- Hay casos en que se percibe imposición de formas de trabajo; se propone fortalecer el liderazgo pedagógico y la retroalimentación respetuosa.
- La comunicación funciona cuando hay disposición recíproca a aprender y enseñar.

Impacto en clases y proceso educativo

- La comunicación asertiva mejora el clima de aula y la confianza del estudiantado para expresarse.
- Fortalece la alianza familia–escuela: madres y padres colaboran más cuando hay comunicación clara.
- Favorece la coherencia institucional y la continuidad formativa entre niveles (inicial–primaria).

Propuestas para fortalecer comunicación y colaboración

1. Trabajos en equipo y convivencias para conocerse mejor.
2. Círculos pedagógicos y mentoría (docentes con experiencia acompañan a los nuevos).
3. Diálogo permanente con tiempos y canales definidos; reuniones breves de coordinación.
4. Talleres/charlas sobre autorregulación emocional, empatía y retroalimentación efectiva.
5. Encuentros con familias y formación en valores (también dimensión espiritual, para quien lo desee).
6. Retiros o espacios de contención emocional/espiritual voluntarios.

Testimonios y experiencias significativas (extractos normalizados)

- La comunicación ha sido “bonita y agradable”; cuando faltó, hubo sensación de trabajo en soledad. En los últimos años

se percibe mejora en Educación Inicial gracias al trabajo en equipo.

- El estado de ánimo influye en la interpretación de mensajes; se recomienda preguntar con calma y evitar suposiciones.
- Reconocer la vulnerabilidad personal y las cargas familiares ayuda a comprender reacciones y a responder con empatía.
- La coordinación entre niveles y la colaboración docente impactan en cómo el alumnado se relaciona entre secciones.

Cierre

El grupo focal evidencia capital humano comprometido. La institucionalización de prácticas sistemáticas (círculos pedagógicos, protocolos de feedback y espacios de convivencia) permitirá sostener y ampliar fortalezas ya presentes, mitigando barreras puntuales asociadas al estrés y a la falta de canales estructurados.

Próximos pasos sugeridos: validar este informe en reunión docente, priorizar 2–3 acciones y calendarizarlas.

Informe de Pilotaje

El pilotaje constituyó una etapa fundamental dentro del proceso de investigación, ya que permitió poner a prueba los instrumentos diseñados para la recolección de datos, identificar posibles dificultades en su aplicación y realizar los ajustes necesarios antes de proceder al trabajo de campo definitivo. En el marco del estudio sobre comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones del Colegio San Luis Gonzaga del Sauce, León, se llevó a cabo un proceso de pilotaje con el propósito de verificar la pertinencia, claridad y aplicabilidad de los instrumentos seleccionados: una entrevista semiestructurada y una guía de grupo focal, cada uno conformado por cinco preguntas abiertas.

Este informe tiene como finalidad describir en qué consistió el pilotaje, las condiciones en las que se desarrolló, los principales hallazgos detectados y las lecciones aprendidas que contribuyeron a fortalecer la calidad metodológica de la investigación.

Objetivos del pilotaje

El pilotaje se planteó con los siguientes objetivos específicos:

1. **Evaluar la claridad y pertinencia de las preguntas** incluidas en la entrevista semiestructurada y en la guía del grupo focal.
2. **Comprobar la factibilidad de aplicación** de los instrumentos en relación con el tiempo requerido, los espacios disponibles y la disposición de los participantes.
3. **Identificar posibles dificultades logísticas o técnicas** que pudieran presentarse durante la recolección de datos, como interrupciones, falta de comprensión de las preguntas o reticencia a participar.
4. **Recabar retroalimentación directa de los participantes** con el fin de ajustar la redacción de los ítems y mejorar la dinámica de interacción durante las sesiones.

Desarrollo del pilotaje

El pilotaje se llevó a cabo en las instalaciones del Colegio San Luis Gonzaga de el Sauce, León, específicamente en la biblioteca escolar y en la sala de maestros, espacios que se consideraron apropiados para garantizar un ambiente de tranquilidad y confianza. La aplicación se realizó durante las horas libres de los docentes, lo que permitió evitar interrupciones en el desarrollo de las clases.

Entrevista semiestructurada

Se aplicó de manera individual a un pequeño grupo de docentes seleccionados. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 20 a 25 minutos, tiempo suficiente para responder a las cinco preguntas abiertas y permitir al entrevistador realizar repreguntas de sondeo cuando fue necesario. Se solicitó el consentimiento informado antes de iniciar, explicando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo para fines académicos. Con autorización, las entrevistas fueron grabadas en audio para facilitar la posterior transcripción.

Durante la aplicación se observó que, en general, las preguntas fueron comprendidas, aunque algunos participantes sugirieron matizar ciertos términos técnicos para mayor claridad. Asimismo, se constató que el tiempo destinado resultaba adecuado, aunque se presentaron interferencias de la banda rítmica de la institución, cuyas prácticas coincidieron con algunos de los horarios programados, lo que ocasionó distracciones.

Grupo focal

El grupo focal se realizó con un número reducido de docentes (10), con el objetivo de comprobar la dinámica de interacción y la pertinencia de las cinco preguntas abiertas. La sesión tuvo una duración aproximada de 45 a 50 minutos y se desarrolló en la biblioteca escolar, donde se organizó el espacio en forma de círculo para facilitar la participación equitativa.

La dinámica permitió constatar que las preguntas generaban debate y reflexión, pero también que fue necesario reforzar al inicio las reglas de convivencia, como el respeto de turnos de palabra y la importancia de mantener la confidencialidad. La participación fue activa y se obtuvo información valiosa, aunque se advirtió que el tiempo podía extenderse más de lo previsto si no se administraba con cuidado.

Resultados y ajustes derivados del pilotaje

El pilotaje permitió identificar aspectos positivos y áreas de mejora en los instrumentos y en la logística de aplicación:

- **Claridad de los instrumentos:** En general, las preguntas fueron entendidas sin dificultad; sin embargo, se realizaron ajustes menores en la redacción para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Tiempo de aplicación:** Se confirmó que las entrevistas no debían exceder los 25 minutos y que el grupo focal podía durar cerca de 50 minutos, siempre que se moderara adecuadamente la intervención de los participantes.
- **Factores externos:** La principal dificultad fue el ruido ocasionado por la banda rítmica en práctica durante algunos horarios. Esto evidenció la necesidad de reprogramar las entrevistas en horarios más tempranos, cuando la institución permanecía en mayor silencio.
- **Aceptación de los participantes:** Los docentes mostraron disposición para colaborar, siempre que se respetaran sus tiempos libres y se les recordara la finalidad académica de la investigación.

Lecciones aprendidas

El pilotaje dejó varias lecciones valiosas:

1. Se comprobó la importancia de verificar previamente los espacios físicos y anticipar posibles ruidos o interrupciones que pudieran afectar la calidad de las grabaciones y el nivel de concentración de los participantes.

2. Se aprendió que era necesario planificar con flexibilidad los horarios de aplicación, ofreciendo distintas opciones que se adaptaran a la disponibilidad del profesorado.
3. Se constató la conveniencia de ajustar la redacción de algunas preguntas, priorizando un lenguaje claro y adaptado al contexto escolar.
4. Se valoró el hecho de establecer normas básicas de convivencia en el grupo focal desde el inicio, para garantizar un clima de respeto, orden y participación equilibrada.

Conclusiones

El proceso de pilotaje cumplió con su propósito de validar los instrumentos y anticipar dificultades logísticas. A pesar de los contratiempos por ruidos externos, se confirmó que tanto la entrevista semiestructurada como la guía del grupo focal fueron pertinentes, aplicables y eficaces para recolectar información relevante sobre la comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones.

En conclusión, el pilotaje permitió optimizar los instrumentos y la logística de campo, asegurando condiciones más favorables para la recolección definitiva de los datos. Además, brindó al investigador una experiencia práctica significativa en la gestión de entrevistas y grupos focales, fortaleciendo las competencias necesarias para el desarrollo riguroso de la investigación.

Validación de contenido por Juicio de Expertos

1. Instrumento a validar: Entrevista Semiestructurada y grupo focal

Título de la Investigación:

Comunicación asertiva en docentes de distintas generaciones y su incidencia en la coordinación pedagógica en educación primaria del colegio San Luis Gonzaga del Sauce León

2. Datos del Experto (a):

Alex Martín Bonilla Jarquín

Nombre:

Master

Nivel académico:

Especialidad o área de experiencia:

Investigación

Tiempo de experiencia:

abonilla3@unica.edu.ni

Correo electrónico:

88829736

Teléfono:

3. Instrucciones

Por favor, evalúe los siguientes ítems con base en los cuatro criterios establecidos: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. Utilice la escala de 1 a 4 donde:

1 = No cumple con el criterio

2 = Bajo nivel

3 = Moderado nivel

4 = Alto nivel (óptimo)

Amel

4. Criterios de Evaluación

Criterio	Definición
Suficiencia	El ítem abarca adecuadamente el contenido que se desea indagar.
Claridad	El ítem está redactado de forma comprensible, con lenguaje apropiado para el público objetivo.
Coherencia	El ítem está alineado con los objetivos del grupo focal y guarda lógica interna.
Relevancia	El ítem es fundamental para obtener información pertinente y útil para la investigación.

5. Instrumento de Evaluación

Aspecto a evaluar	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Objetivo del grupo focal	Está claramente definido, es comprensible y coherente con la investigación.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Justificación del grupo focal	Es pertinente en el contexto académico y nacional.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Participantes seleccionados	Son adecuados para el objetivo del estudio.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Guía de preguntas	Aborda los elementos relacionados a la categoría	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Enfoque y alcance del instrumento	Permite recopilar información según los objetivos y tipo de inv	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Pertinencia del instrumento	La relación ítem-categoría es explícita y pertinente	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Proceso metodológico de aplicación	Está definido claramente y se comprende su función.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4

Amul

Aspecto a evaluar	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consentimiento informado y ética	Se contemplan principios éticos y consentimiento informado.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4
Viabilidad de aplicación	El protocolo es aplicable al contexto de la investigación	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4

6. Comentarios Generales del Experto

(Sugerencias, recomendaciones o cambios propuestos):

Número ORCID del experto (a): https://orcid.org/0000-0002-7276-9615	Firma del experto(a): (puede ser firma digital) 
--	--