



JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416

# ÁGORA EDUCATIVA



MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN)

JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416



UNA PUBLICACIÓN DE:  
**MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL**  
**(MUCIN)**

**POSDOCTORA MA. ELIZABETH ISLAS LEÓN**  
DIRECTORA GENERAL

**DR. RAMÓN ANTONIO HERNÁNDEZ CHIRINOS**  
EDITOR JEFE

### **AUTORES**

#### **PERÚ**

DR. FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ.  
DR. JUAN FRANCISCO GARCÍA RETO  
DRA. GABY VARGAS VARGAS  
DR. JUAN DE DIOS AGUILAR SÁNCHEZ  
DR. ANÍBAL ROMERO BECERRA  
DRA. LUCÍA ANTONIETA SMALL RUÍZ  
DR. ÁNGEL MIGUEL TITO MURILLO

#### **BRASIL**

MG. FRANCISCO DE JESUS HERNANDEZ  
ESTUDIANTE. BRUNA SAMPAIO ARAÚJO



MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.nelkuali.com/>, [articuloscientificos@ceecph.com](mailto:articuloscientificos@ceecph.com), Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativa y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.



JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416

## COLABORACIÓN INTERNACIONAL

De la mano de grandes investigadores de todo el mundo se crea la revista MUCIN para apoyar el conocimiento en diversos ámbitos.



MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.netkualli.com/>, [articuloscientificos@ceecph.com](mailto:articuloscientificos@ceecph.com), Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativa y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.

JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416



## MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN)

POSDOCTORA MA. ELIZABETH  
ISLAS LEÓN  
DIRECTORA GENERAL

Los lectores de MUCIN pueden identificar la experiencia didáctica de nuestros autores. La elaboración de textos de investigación, tiene como propósitos resaltar la importancia de comunicar los resultados de investigaciones, ideas y debates de una manera clara, concisa y fidedigna..



MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.nelkualli.com/>, [articuloscientificos@ceecph.com](mailto:articuloscientificos@ceecph.com), Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativa y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.



JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416

## ESTIMADO LECTOR:

PROYECTAMOS PARA TI, INFORMACIÓN VALIOSA  
PARA FOMENTAR EL GUSTO POR LOS ESTUDIOS  
CIENTÍFICOS.

## BIENVENIDO...



MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.nelkualli.com/>, [articuloscientificos@ceecph.com](mailto:articuloscientificos@ceecph.com), Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativa y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.

JUNIO - OCTUBRE 2025 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416



## INDICE

### Artículos científicos

- Pág. 07-19 1. Percepción sobre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en comunidad campesina huancas, Amazonas-Perú.
- Pág. 20-32 2. Competencias gerenciales para generar metacognición docente.

### Ensayos

- Pag. 33-48 3. La comunicación como elemento clave en la dinámica de los sistemas complejos organizacionales.
- Pág. 49-59 4. Implicaciones éticas del uso de la inteligencia artificial en la investigación científica.
- Pág. 60-71 5. Estrategias de gestión empresarial para la sostenibilidad y crecimiento de las pymes en el Perú
- Pág. 72-78 6. La administración en el siglo XXI: retos, tendencias y su impacto en el mundo empresarial
- Pág. 79-87 7.-Implementación de la inteligencia artificial en la educación del siglo XXI

### Artículos de opinión

- Pág. 88-92 8.- Papel de la escuela en el combate al racismo
- Pág. 93-97 9.-Adolescência e o equilíbrio emocional: um desafio possível

MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN)



Fidel Ernesto Crisanto Gómez  
UNTRM, Perú.  
Fidel.crisanto@untrm.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-52351652>  
Chachapoyas -Perú

Sugerencia como citar: Crisanto, F. E. (2025). Percepción sobre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en comunidad campesina Huancas, Amazonas-Perú. Revista: Mundo Científico Internacional. Volumen 12. Pág. 07-19, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 01/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## PERCEPCIÓN SOBRE AGRESIONES SEXUALES Y CONDUCTAS CULTURALES DE MUJERES EN COMUNIDAD CAMPESINA HUANCAS, AMAZONAS-PERÚ

### PERCEPTIONS OF SEXUAL ASSAULT AND CULTURAL BEHAVIORS OF WOMEN IN THE RURAL COMMUNITY OF HUANCAS, AMAZONAS, PERU

#### Resumen

El presente estudio tiene como objetivo evaluar las percepciones sobre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en comunidad campesina Huancas, Amazonas-Perú. Esta conducta cultural genera un impacto negativo para sus víctimas y provoca rechazo por parte de la comunidad. Estudios realizados en materia de delitos sexuales buscan profundizar en las características de la persona que comete este tipo de hechos, identificar sus particularidades en cuanto a los aspectos personales, culturales y posibles enfermedades o trastornos mentales. El 73% de mujeres en la comunidad campesina de Huancas, rechazan las violaciones sexuales en mujeres de 14 a 29 años. En el estudio se aplicaron metodología cualitativa etnográfica como de entrevista y la observación no participante. Los resultados evidencian el papel que cumple la percepción sobre las agresiones sexuales de mujeres en la comunidad campesina de Huancas como algo muy malo en las relaciones de pareja. Se concluye que dichas práctica culturales tienen un patrón machista.

**Palabras clave:** Comunidad, delitos sexuales, agresor sexual, trastornos mentales, factores socioculturales.

#### Abstract

This study aims to evaluate perceptions of sexual assault and cultural behaviors among women in the rural community of Huancas, Amazonas, Peru. This cultural behavior has a negative impact on its victims and provokes rejection by the community. Studies conducted on sexual crimes seek to delve deeper into the characteristics of the perpetrators of these types of crimes, identifying their particularities in terms of personal and cultural aspects, as well as possible illnesses or mental disorders. Seventy-three percent of women in the rural community of Huancas reject rape of women aged 14 to 29. The study used qualitative ethnographic methods, such as interviews and non-participant observation. The results demonstrate the role played by the perception of sexual assault against women in the rural community of Huancas as something very bad in relationships. It is concluded that these cultural practices have a sexist pattern.

**Keywords:**

Community, sexual crimes, sexual offender, mental disorders, sociocultural factors.

**Introducción**

La violencia contra la mujer tiene raíces culturales, en la creencia de que una mujer es propiedad de un hombre. Según el instituto nacional de estadística e informática (INEI) el 2017, en el Perú los niveles de violencia son: el 6.6% de violencia sexual, 31.17% de violencia física. Por otro lado, el Perú está en el segundo lugar con un elevado porcentaje de mujeres que sufren de violencia, por esta razón, el feminicidio es una gran manifestación de la violencia contra la mujer. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2022). La violencia sexual contra la mujer, vendría a ser aquella conducta de la pareja, ex o algún desconocido obligando a la mujer a realizar actos sexuales sin su consentimiento, generando así, el concepto de “violación” que es la penetración hacia la mujer ya sea con el pene u otro objeto (ONU, s.f).

La violencia sexual se invisibiliza con frecuencia por la presencia de culpa y vergüenza en la víctima, que teme exponerse al cuestionamiento de su entorno social que con frecuencia asume que ha tenido algún grado de responsabilidad en lo ocurrido. (Cudris – Guzmán et al., 2020). Estas acciones violentas ubican particularmente a las mujeres como víctimas y a los hombres como victimarios, lo cual está relacionado con el surgimiento de la violencia de género en las relaciones de pareja y con la definición tradicional de esta como un fenómeno que afecta a las mujeres a escala global, sin importar la clase social, los patrones culturales o los grupos etarios (Burgues et al., 2004; Gilas & Méndez, 2018; Vargas et al., 2018).

De ahí que diferentes desarrollos investigativos centren la mirada en la mujer como víctima en diferentes contextos y enfoques: en el entorno político (Mena et al., 2017), el entorno rural e intrafamiliar (Castillo et al., 2018), el entorno escolar (Zambrano et al., 2017), el contexto laboral (García-González & Fernández, 2017), en lo social, lo político, lo religioso y lo económico, como resultado del desequilibrio social y cultural en las relaciones de poder entre hombres y mujeres (López Cantero et al., 2022).

La Constitución Política del Perú (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019), establece en su artículo 2, numeral 2 como derechos de las personas, el derecho de igualdad ante la Ley y en consecuencia a no ser discriminado por raza, sexo, idioma, religión, condiciones económicas, entre otras. Aunado a ello el artículo 2, numeral 24 (h) dispone: “Nadie debe ser víctima de violencia moral, psíquica o física, ni sometido a tortura o a tratos inhumanos o humillantes” Según el Ministerio de la Mujer y

Poblaciones Vulnerables (2018), dentro de sus políticas Perú contempla el Plan Nacional de Igualdad de Género (2012-2017), en el cual el Estado a través de los Órganos competentes promueven y garantizan el principio de igualdad de género y la protección de los derechos humanos entre hombres y mujeres.

A tales efectos, para alcanzar la prevención de los derechos constitucionales de protección a la mujer, se debe profundizar en los mecanismos implementados para la ejecución de las políticas públicas, programas y planes; así como, realizar un seguimiento permanente, constante y supervisado de los procedimientos por parte de las autoridades competentes. Aunado a ello, es necesario establecer estrategias para las medidas de difusión por todos los medios de comunicación disponibles a nivel de Estado, con el fin de promover el principio de igualdad de derechos entre hombres y mujeres y la no discriminación (Ramírez et al., 2020).

La importancia del estudio está esbozada en un análisis para evidenciar los daños que tienen las víctimas tras haber sufrido alguna agresión de violencia sexual, con la finalidad de mantener a esta población de mujeres a estar atenta al comportamiento o actos de sus parejas, los cuales en algunos momentos suelen ser características de violencia y alertarlas que dicho comportamiento puede causarle un daño moral, físico, irreparable y hasta mortal (Crisóstomo, 2021).

No obstante, líderes de las comunidades del Cantón Cotacachi aseguran que 6 de cada 10 mujeres en Ecuador han sido violentadas en algún momento de su vida, siendo las indígenas quienes presentan niveles más altos con el 68% que se agravan por la discriminación en el ámbito laboral, profesional y el difícil acceso a los servicios de salud por su etnia, cultura o edad. Tal complementariedad está marcada por la desigualdad, con roles definidos desde la cooperación de la mujer hacia el hombre. Por ejemplo, la crianza de los hijos, la enseñanza de costumbres y tradiciones, la siembra, le corresponde a la mujer. La toma de decisiones, la participación en la comunidad, al hombre.

Situaciones que están profundamente interiorizadas en la convivencia en las comunidades normalizan la violencia fuera de la voluntad propia, como parte de su estructura de creencias. Por lo tanto, es parte de la identidad de los pueblos y nacionalidades, transmitida de generación en generación, desde los antepasados, con un ejemplo claro la frase de las abuelas “mate pegue, marido es” (Moreno Proaño, 2022).

Por otro lado, la vida escolar explorada no solo es un espacio de vigilancia heteronormativa; se trata de un contexto muy jerarquizado, en el cual la violencia sexual contra las mujeres persiste como un mecanismo de opresión ligado al miedo que sienten

las estudiantes de ser reprimidas y sancionadas por los profesores identificados como acosadores.

Sin embargo, esta violencia ha favorecido la aparición de prácticas contraculturales atribuibles al acto de la denuncia como una forma de resistencia entre mujeres. Más que un movimiento estudiantil, se trata de un proceso colectivo de respuesta y no únicamente responde al acoso sexual, que existe como parte de la vida escolar, sino al silencio histórico que había prevalecido entre generaciones de estudiantes que en el pasado no denunciaron este fenómeno. (Hernández Rosete, D. y Gómez Palacios, J. C., 2021).

La relación entre falta de eficacia simbólica y material de las acciones estatales que buscan la equidad de género y las prácticas feministas surgidas en las mujeres campesinas de Bogotá no es tan clara, y el surgimiento de dicho fenómeno puede estar asociado a otras causales. Lo anterior, se concluye porque el 40% de las encuestadas coinciden en que no hay una causalidad directa entre el surgimiento y la falta de eficacia material de las políticas públicas.

Tomando en cuenta la anterior tendencia, vale la pena reseñar lo indicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en cuanto a la diversidad de violencias que tienen que padecer las mujeres rurales en nuestro país, a saber: la generada por la cultura patriarcal que domina las zonas rurales, la generada por la falta de oportunidades y desarraigo que lamentablemente azota amplias zonas rurales, y la creada por el conflicto social y armado que ha vivido el país desde hace más de 50 años.

Por lo anterior, se puede concluir que las prácticas feministas se dan por un sin número de razones, a saber, las trayectorias de vida de cada mujer, la cultura patriarcal dominante, la inequidad con respecto a las mujeres urbanas, los altos índices de marginalidad que azotan las áreas rurales, elementos que en gran medida superan los alcances propios de la eficacia material y simbólica de las acciones estatales que buscan generar equidad de género. (Baquero, M, 2023).

Hasta ahora, se ha logrado explicar que la violencia que se propina en contra de la mujer de cultura originaria dentro del espectro familiar responde a una modalidad de violencia que es considerada como emblemática, ya que se manifiesta desde una violencia física, sexual y psicológica, donde la ineficacia de la Ley 30364 se manifiesta porque los operadores de justicia tienen que enfrentar la falta de logística y el desconocimiento de la realidad de la mujer campesina.

Es importante destacar los tipos de violencia que se dan en contra de la mujer dentro de la Comunidad Campesina de Alto Chucahuacas, es así que el 72% de personas han referido que se da la violencia física, mientras que el 12% dijeron que se practica la violencia psicológica y el 16% han manifestado que se da la violencia sexual, mientras que la violencia social u patrimonial no se observa en la práctica según los resultados obtenidos. Se ha logrado explicar que la eficacia de la ley 30364 frente al derecho consuetudinario en función a que el 92% de personas encuestadas han dado a conocer que dentro de todos los casos de violencia contra la mujer vivida consideran que la mejor justicia es la consuetudinaria, mientras que el 8% han referido lo contrario, ya que una gran parte de la población son campesinos que pertenecen de una comunidad campesina o un pueblo indígena, donde muchas veces estas personas se sienten marginados por la justicia positiva y que vienen hoy en día batallando por el respeto a sus derechos y a la participación jurídica. (Florez, R, 2023).

Por lo tanto, la pregunta de investigación es **¿Cuál es la percepción sobre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en comunidad campesina de Huancas, Amazonas?**

## **Metodología**

El presente estudio se trata de una investigación cualitativa etnográfica que permite describir desde la vivencia cotidiana, las relaciones entre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en comunidad campesina Huancas, Amazonas-Perú. Según Pérez (1994), la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio de interés para el investigador, indica esto que da libertad para la producción de conocimiento en el campo interdisciplinar y transdisciplinar, que evoca la perspectiva naturalista, humanista y la concepción interpretativa del investigador en su misión de conseguir opciones para lograr comprender e interpretar una realidad que es conocida por toda la sociedad.

### **2.1. Población muestra y muestreo**

## Población

La población según INEI son 1, 456 habientes (2020) está comprendida en Huancas.

## Muestra y muestreo

La muestra es de 20 comuneras para recoger información de primera fuente, la cual servirá de contraste y/o validación de la información tomada de bases de datos.

## Criterios de inclusión y exclusión

Para determinar el territorio de estudio se tendrá en cuenta lo siguiente:

- El área de estudio debe ser comunidad campesina.

Las mujeres comuneras encuestados serán:

- Mujeres de 14 años a 29 años.
- Mujeres que cuenten con sus solares en comunidad campesina.

## Resultados

### 3.1. Agresiones sexuales.

Huancas es uno de los veintiún distritos de la provincia de Chachapoyas, se encuentra ubicada a diez kilómetros al norte de Chachapoyas, a una altitud de 2,558 msnm. Población 1, 456 habitantes (2020). Caracterizado por la alfarería, uno de los detalles que sobresale es que es que está hecha a base de arcilla amarilla mezclada con piedra molida y agua, luego está modelada a mano y decorada con relieves e incisiones y tinte rojo. También destacan como atractivos turísticos su bella iglesia colonial con su imagen del "Señor de los Milagros" único en su género, sus dos miradores naturales, los petroglifos de Pitaya y el cañón de Huancaurco y su hermosa campiña.

Por el Norte: la Provincia de Bongará.

Por el Sur: el Distrito de Chachapoyas.

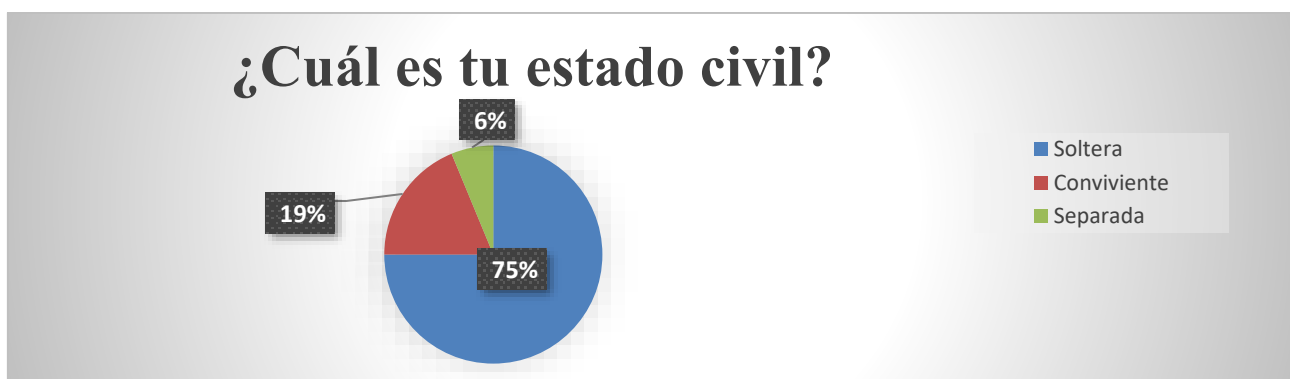
Por el Este: el Distrito de Sonche.

Por lo Oeste: la Provincia de Luya.



Autoria propia.

- **Edad y Legalidad:** Un 20% de las personas entrevistadas son menores de edad (16-17 años), mientras que el 80% son mayores de edad, destacando que la mayoría de los entrevistados se encuentran entre los 28 y 29 años, 27%. Esto sugiere que la población joven en el distrito de Huancas es escasa debido a la migración por motivos de estudio, trabajo u otras oportunidades de vida.



Autoria propia. 2025

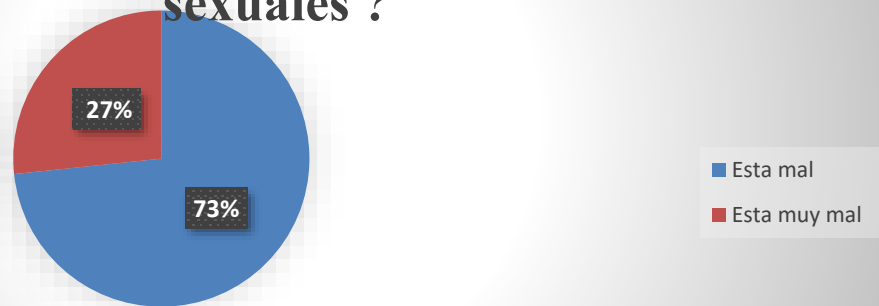
- **Estado Civil:** La mayoría de las mujeres entrevistadas 75% son solteras, lo que puede reflejar la estructura familiar y social del distrito. Una pequeña proporción se identifica como convivientes 19% y un 6% como separadas.



Autoria propia. 2025

- **Peleas de parejas en Huancas:** Un 53% de los entrevistados desconoce la existencia de peleas entre parejas en el distrito, mientras que un 47% conoce algún caso de violencia. La vergüenza o resistencia al cambio cultural, puede influir en las respuestas.

## ¿Qué piensa usted sobre las violaciones sexuales ?



Autoria propia. 2025

- **Qué piensa usted sobre las violaciones sexuales:** Un 73% de las mujeres considera que las violaciones sexuales está mal. Un 27% que está muy mal.

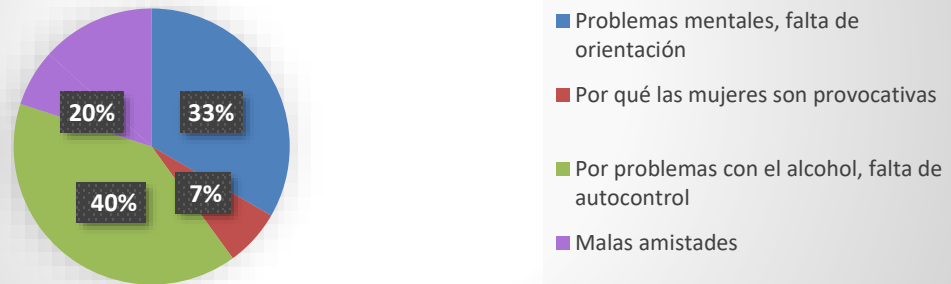
## ¿ Conoce casos de violaciones sexuales?



Autoria propia. 2025

- **Denuncias de Violaciones Sexuales:** Un 60% de las mujeres no conoce sobre denuncias de violaciones sexuales en el distrito, mientras que un 40% sí conoce algún caso. Esto podría indicar un bajo nivel de denuncia o de conocimiento sobre los casos que ocurren.

## ¿Por qué cree usted que se producen las violaciones?



Autoría propia. 2025

- **Factores de Violaciones Sexuales:** Los problemas con el alcohol y la falta de autocontrol son considerados los factores más influyentes en las violaciones sexuales. Una minoría considera que las provocaciones por parte de las mujeres contribuyen a estos incidentes, lo cual es una percepción sociocultural y podría perpetuar la violencia.

### 3.2. Conductas culturales.

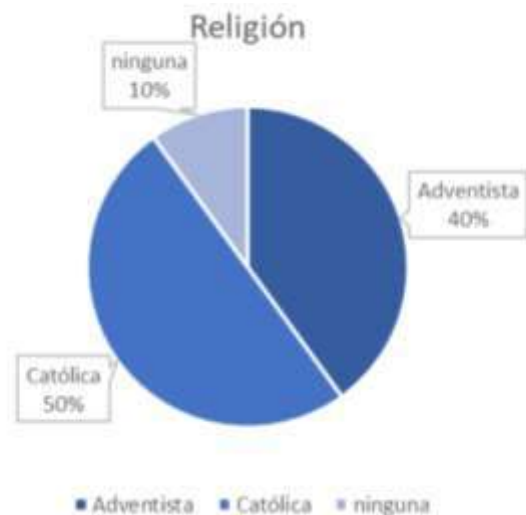
**Informante 1:** La señora María, de 28 años, pertenece a la religión católica. Para ella, el significado de familia se relaciona estrechamente con la unidad y la comprensión entre sus miembros, así como con vivir en armonía. Ella tiene dos hijas, una de cuatro años y otra de once años. Su pareja se dedica a la agricultura, mientras que ella se encarga de las actividades del hogar. María, vivió y se crio con sus abuelos, quienes le dieron una crianza muy estricta y sobreprotectora. Actualmente, vive con su esposo y sus hijos, y valora profundamente la familia. Se casó a los 22 años y, hasta la fecha, mantiene una buena relación con su pareja. Aunque enfrentan problemas como cualquier otra pareja, los resuelven a través de la conversación y el entendimiento mutuo.

**Informante 2:** La señora Ana Estefany Cárdenas Inga, de 25 años pertenece a la religión adventista. Para ella, la familia es tener un hogar y responsabilidad con los hijos. Ella, tiene dos hijos, Daniel y Ambar, su pareja trabaja en las chacras y construcción. Ana Estefany fue criada solo por su madre, quien era madre soltera, lo cual lo enseñó los valores, pero sobre todo el respeto, ella no es casada, pero empezó a convivir con su pareja

a los veinte años, en su relación siempre hay discusiones, pero con una buena conversación se calman los conflictos de pareja.

### 1. Gráfico

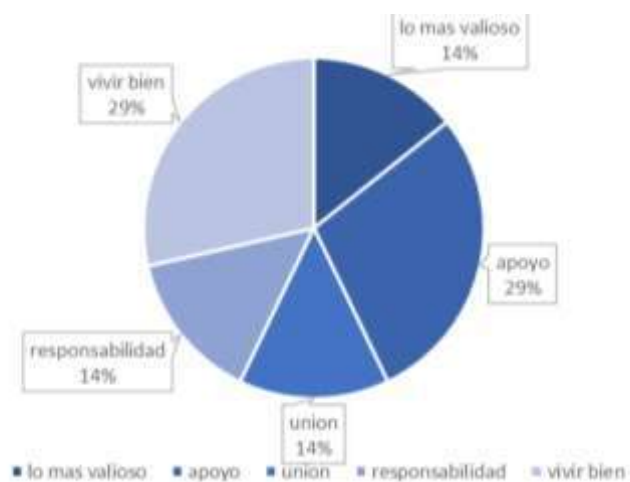
¿Usted pertenece a alguna religión?



- La mayoría de las personas se identifican como católicas, representando la mitad del total. Un porcentaje significativo, el 40%, pertenece a la religión adventista. Una minoría, el 10%, no se identifica con ninguna religión.

### 2. Gráfico:

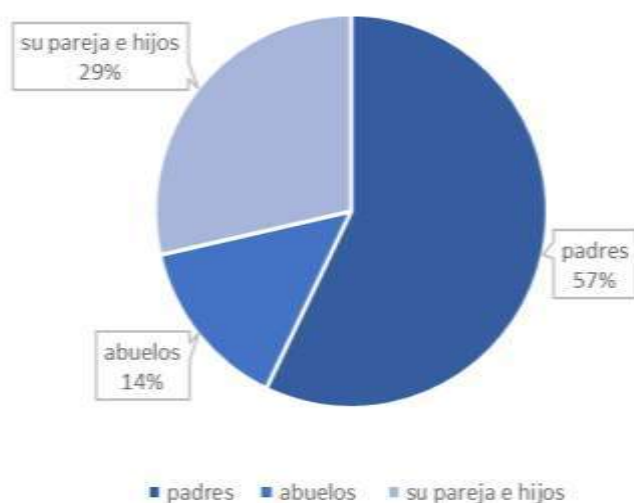
¿Para usted que significa familia?



- El gráfico muestra que el 29% de las personas encuestadas creen que la familia significa "vivir bien" y "apoyo". El 14%, "lo más valioso", "responsabilidad" y "unión".

### 3. Gráfico:

¿Usted con quienes viven?



- El gráfico muestra que el 57% de las personas viven con sus padres, el 29% viven con su pareja e hijos y el 14% viven con sus abuelos.

## Conclusiones

Evaluar la percepción sobre agresiones sexuales y conductas culturales de mujeres en la comunidad de Huancas, Amazona. 20% de adolescentes entre dieciséis y diecisiete años tienen su pareja. 19% son convivientes. 47% de entrevistados validan que existen peleas de parejas en Huancas. Un 100% están en contra de la violencia sexual. Pero, 60% se niega a develar que en la comunidad campesina existe violencia sexual, y, sólo 40% conoce de algún caso. El alcohol como estimulante de las violaciones sexuales un 40% y los problemas mentales 33%. En la comunidad campesina, la conciencia religiosa es del 90% y la defensa de la familia en todas sus dimensiones al 100%.

Por tanto, se cree que las agresiones sexuales son muy malo porque desintegra la comunidad y permite conflictos sociales y judiciales con las Rondas campesinas y el sistema judicial oficial. El patrón cultural de crianza con sus padres, abuelos o tíos estuvo muy relacionado al sistema de economía familiar agrícola, también a la endoculturación en la iglesia, asociaciones de mujeres artesanas y al entorno social y ambiental que influye en su formación educativa.

La proximidad de la comunidad campesina de Huancas con la ciudad de Chachapoyas- es de diez kilómetros- lo que permite a las mujeres adolescentes en su mayoría, migrar a la ciudad en busca de oportunidades laborales en servicios de casa,

niñeras o continuar con sus estudios secundarios. Aquellas, que se quedan en la comunidad se comprometen y forman una familia en convivencia, al principio en el mismo hogar de sus padres o suegros quienes lo acogen y apoyan hasta que estén preparados para su independencia en su propio solar.

La vida en la ciudad de Chachapoyas de mujeres de la comunidad de Huancas de 14 a 29 años no significa que al término de la educación secundaria retornen a la comunidad, muchas de ellas, toman el camino de viajar a la capital de la República del Perú, la ciudad de Lima, donde conocerán, nuevos patrones de agresiones sexuales, pero también, un sistema judicial más atento a sus derechos humanos.

## Referencias

- Baquero, M. (2023). Feminismo campesino: una aproximación a la eficacia simbólica de las acciones estatales para la equidad de género y las prácticas feministas en la Bogota Rural. Universidad de Ciencias Ambientales y Aplicadas. Facultad de Ciencias Jurídicas. Programa de Derecho. Bogotá D.C., Colombia, file:///https://repository.udca.edu.co/server/api/core/bitstreams/7df1c64f-1bc4-4325-a1ff-ce23a3b34bd4/content
- Cudris, L., Guzmán, C.G., Almeida, M., González, L., Bolaño, L., Silvera, L. (2020). Malestar psicológico en víctimas de violencia sexual, intrafamiliar y del conflicto armado. *Tempus Psicológico*, 3(1), 81-102. <https://doi.org/doi:10.30554/tempuspsi.3.1.2878.2020>  
file:///https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/tempuspsi/article/view/2878
- Crisóstomo, K. (2021). La vulneración del derecho fundamental de las víctimas de violencia sexual. ISSN: 2631-2735 <https://doi.org/10.33996/revistalex.v4i13.84>  
Páginas 222 - 235  
file:///https://www.revistalex.org/index.php/revistalex/article/view/101
- Flores, R. (2023). Violencia contra la mujer de cultura originaria y la ineficacia de la Ley 30364 frente al derecho consuetudinario en la comunidad campesina Alto Chucahuacas-Chupa, 2023. repositorio Universidad Privada San Carlos, file:///https://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/591
- Hernández, D. y Gómez, J. (2021). El acoso sexual en educación superior. Notas antropológicas sobre su resistencia estudiantil. *Sinética, Revista Electrónica de Educación*, file:///https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-109X2022000100406&script=sci\_arttext
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Base de datos*. <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/968>

- López, J., Borda, A., Jiménez, O., Jiménez, R., Ruiz, M., Calderón, M., & Orduz-Gualdrón, F. S. (2022). Análisis victimológico de la violencia de género: un énfasis en el contexto intrafamiliar. En E. J. López Cantero (Ed.) et al., Atención a víctimas de violencia basada en género (pp. 99-122). Editorial Universidad Católica de Colombia. [https://https://doi.org/10.14718/9786287554306.2022.4](https://doi.org/10.14718/9786287554306.2022.4)
- Moreno, G. (2022). Violencia doméstica: Psicoterapia integrativa y cultura indígena. *Revista de Psicoterapia*, 33(123), 205-216. <file:///C:/Users/Admin/Desktop/Violencia%20mujer%20comunidades/Cultura%20indigena.pdf>
- Maclin BJ, Wang Y, Rodriguez-Diaz C, Donastorg Y, Perez M, et al. (2023) Comparing typologies of violence exposure and associations with syndemic health outcomes among cisgender and transgender female sex workers living with HIV in the Dominican Republic. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0291314>
- Palacios, J., Fuster, D., Tamayo, P., Sebastian. (2022). Violencia hacia la mujer en el Perú: un problema psicosocial. *Centro Universitario Curitiba - Volume 3 - Número 36/2022 Curitiba/Paraná/Brasil - Páginas 387 A 402 - ISSN: 2316-2880*. <file:///C:/Users/Admin/Desktop/Scopus/Violencia%20contra%20la%20mujer-SCOPUS%201.pdf>
- Ramírez, J., Alarcón, R., y Ortega, S. (2020). Violencia de género en Latinoamérica: Estrategias para su prevención y erradicación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 260275. <file:///C:/Users/Admin/Desktop/Scopus/Violencia%20de%20género%206.pdf>



Juan Francisco García Reto  
IESTP Hermanos Cárcamo. Perú  
[sec.direccion@ieshercar.edu.pe](mailto:sec.direccion@ieshercar.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-5898-9470>  
Piura-Perú

Sugerencia como citar: García, J. F. (2025). Competencias gerenciales para generar metanoia docente, Revista: Mundo Científico Internacional. Volumen 12. Pág. 20-32, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 02/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## COMPETENCIAS GERENCIALES PARA GENERAR METANOIA DOCENTE

### COMPETENCIES TO GENERATE TEACHER METANOIA

#### Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida un programa de capacitación en competencias gerenciales puede generar metanoia docente. Se desarrolló un estudio cuantitativo, de diseño pre-experimental y corte transversal. Para ello, se implementó un programa de formación dirigido a 25 docentes activos, orientado al fortalecimiento de sus habilidades gerenciales. La evaluación se realizó mediante un cuestionario de 30 preguntas en escala Likert, validado por cinco expertos en el área y probado previamente en un grupo piloto de 10 docentes con características similares a los participantes del estudio. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en las competencias gerenciales de los docentes, quienes, tras la capacitación ubicaron sus respuestas principalmente en las categorías "casi siempre" y "siempre". Estos cambios reflejan un efecto positivo tanto en su práctica de aula como en gestión institucional. La prueba de Wilcoxon confirmó significancia estadística de los hallazgos ( $p = 0.001$ ;  $p < 0.05$ ). Se concluyó que el programa fue efectivo para promover metanoia docente, porque fortalece de manera integral la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Hermanos Cárcamo de Paita (2025).

**Palabras clave:** competencias gerenciales, metanoia docente, predisposición al cambio, gerencia de aula, cambio transversal.

#### Abstract

The objective of this research was to determine to what extent a training program in management competencies can generate teacher metanoia. A quantitative study with a pre-

experimental, cross-sectional design was conducted. For this purpose, a training program was implemented for 25 active teachers, aimed at strengthening their managerial skills. The evaluation was carried out using a 30-question Likert scale questionnaire, validated by five experts in the field and previously tested on a pilot group of 10 teachers with similar characteristics to the study participants. The results showed significant improvements in teachers' managerial skills, who, after the training, mainly responded in the categories "almost always" and "always." These changes reflect a positive effect both in their classroom practice and in institutional management. The Wilcoxon test confirmed the statistical significance of the findings ( $p = 0.001$ ;  $p < 0.05$ ). It is concluded that the program was effective in promoting teacher metanoia, strengthening educational management comprehensively at the Hermanos Cárcamo Higher Technological Education Institute in Paita (2025).

**Keywords:** managerial competencies, teacher metanoia, predisposition to change, classroom management, transversal change.

### **Introducción**

Gestionar una institución educativa involucra a toda la comunidad escolar, incluidos no sólo los docentes; sino también, el personal administrativo a quienes el Ministerio de Educación promueve encargos directivos para participar activamente en la ejecución de políticas educativas, que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales.

Al asumir el reto, los docentes enfrentan serias limitaciones en sus competencias gerenciales, por ejemplo, falta o deficiente formación en gerencia, lo cual incrementa sus limitaciones por el poco soporte emocional y ausencia del plan de capacitación institucional; el resultado es, poca iniciativa para reflexionar críticamente sobre su aporte a la gestión pedagógica y organizacional. Esta falta de motivación y cambio de mentalidad, impide a los docentes adoptar nuevas formas de pensar, vale decir, lo que se conoce como *metanoia*, entendida como el acto de auto reflexión docente, esencial para generar un cambio profundo en su gestión y convertirse en líderes dentro del aula e institución.

Hay que destacar que la metanoia docente implica transformación personal, esta impacta directamente en los procesos de calidad académica y organizacional. Tranjan (2004), asume a la metanoia, como la manifestación de la persona para ver y asumir una nueva realidad, en ese sentido, muestra el cambio de la persona desde su ser, reflexión y aceptación de imperfecciones, consciente y predispuesto, para superar las barreras que le impiden abrir espacio a lo nuevo. El autor refiere el deseo general de ser diferentes, sin embargo, pocos lo alcanzan, porque el verdadero cambio es producto de la metanoia, vale decir, desde su auto análisis interior, desde su mente y corazón.

Según Hellriegel et al., (2002), las competencias gerenciales son "el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones" (p. 4), es decir desarrollo de actividades directrices, con gestión en los procesos administrativos y gerenciales de la organización que conduce, se entiende, en el caso de los docentes que dirigen su aula o la institución, estar preparados para desarrollar habilidades clave para planificar, organizar, gestionar y evaluar, tanto en su rol de

educadores como de líderes. institucionales. Por lo tanto, desarrollar competencias gerenciales en los docentes, resulta fundamental para optimizar el desempeño en el aula y fomentar el crecimiento e innovación institucional.

En cuanto a Díaz y Hernández (2010) ellos refieren que las competencias gerenciales, acompañan al docente para ponerlo en condiciones de impulsar su sentido creativo, y poner en potencia su actitud para lograr la calidad de la educación en las instituciones educativas, en ese sentido, los aprendizajes y logros que como resultado se espera de los estudiantes son superiores. Katz (1955), deslizó la propuesta de gerenciar a través de tres habilidades gerenciales, estas son: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, en esa misma perspectiva Yukl y Van Fleet (1992), están de acuerdo y ponen de manifiesto estos tipos de competencias gerenciales, considerándolas elementales como herramientas de buena gerencia.

Con relación a las habilidades técnicas, estas deben estar incorporadas al directivo, ejecutivo o gestor de alguna de las áreas de la organización, e implican disponer de habilidades basadas en conocimientos y competencias necesarias, para dar garantía al buen desempeño en el rol asignado, donde aplica sistemas, métodos, técnicas o estrategias y así lograr cumplir la tarea especificada, en esa línea Chiavenato (2006), refiere a la habilidad técnica como la capacidad para la selección y uso de métodos, y poner en acción técnicas o equipamiento específicos, para desarrollar un determinado trabajo. Estas habilidades se relacionan con la ejecución práctica, es decir el hacer en esencia, y la puesta en práctica del conocimiento.

Por otro lado, según Katz (1955), las habilidades humanas son fundamentales para interactuar y dar soporte eficaz a otras personas. Clásicamente se les denomina habilidades interpersonales, habilidades sociales o habilidades blandas, entendidas como aquellas capacidades, mediante las cuales las personas interactúan, se comunican y laboran armoniosamente con otros individuos. Estas habilidades se ponen de manifiesto en el ámbito laboral y social, porque impactan en la calidad del clima de trabajo y las buenas relaciones interpersonales para lograr el trabajar en equipo y el liderazgo a otros.

Respecto a las habilidades conceptuales son alusivas a la capacidad para obtener, analizar e interpretar con sentido lógico los datos convirtiéndolos en información. El directivo es un especialista capaz y cuenta con estrategias delineadas para diseñar y plantear ideas o conceptos novedosos e innovadores, donde asume con criterio, la complejidad de las relaciones para atender y solucionar los problemas de la organización en forma creativa, con práctica y uso de procedimientos y herramientas acordes a la gestión. Esta habilidad pone de manifiesto el pensamiento estratégico, basado en procesos analíticos y creativos, donde las personas muestran las cualidades para planear con sentido global el futuro, determinan los objetivos, estrategias y tácticas, para definir, cual es el horizonte futuro de las organizaciones.

En esa línea de análisis y aproximándose a la concepción metanoica, si no se dispone de las habilidades gerenciales, se debe pensar en el cambio, sin embargo, sin querer generalizar hay fricción para aceptarlo, bajo esta perspectiva Caruth y Caruth (2013), ven como las transformaciones institucionales donde se impulsan los cambios organizacional, hay predisposición a ser resistente al cambio, a su vez Reilley (1989) citado por Córlica (2020), considera que, "una ley fundamental de la física establece que a cada acción le

acompaña una reacción de igual intensidad e inverso sentido" (p. 53), en ese entender, cuando se plantean modificaciones en las instituciones educativas, parte de los docentes o directivos, presentan resistencia al cambio. Por lo tanto, según los autores, "allí donde hay cambio organizacional, habrá resistencia al cambio" (p. 12), pero a su vez, podría presentarse una actitud positiva y de confianza para respaldar y ponerse del lado de la gestión donde se proponen realizar los cambios institucionales.

De esto último habla Lacolla (2005), refiriéndola como aquella predisposición positiva o negativa, dependiente de un motivo relacionado con la esencia de la exigencia, como la autoestima, el afecto, el juicio de valoración, las intenciones de acción y otras de naturaleza blanda, asimismo se encuentra al. cambio transversal o la transversalidad, contenida en los elementos culturales valiosos y relevantes para la vida y la convivencia social, lo cual, además responden a los problemas sociales, con aporte a la configuración del modelo de ciudadano demandado por la sociedad moderna (Henríquez y Reyes, 2009, p. 14), estos aspectos nacen en la familia y se consolidan en los espacios donde se cultiva la formación, vale decir, en las instituciones educativas.

En líneas generales, esta fase gerencial, debe ir acompañada de un proceso consciente de cambio de mentalidad que facilite la metanoia, es decir, la transformación del modelo mental del docente desde su dominio personal, el cual abre paso y permite superar rutinas obsoletas y conduce a la mejora continua, tal como lo manifiesta Senge (2005), refiriéndose al modelo estratégico de las organizaciones inteligentes, estas logran la mejora continua y adaptabilidad de manera constante, producto de la reflexión sobre el pensamiento sistémico, visión compartida y el aprendizaje en equipo.

### **Metodología**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, fundamentado en la medición numérica de la variable metanoia docente; en esa línea, se analizaron tres dimensiones: predisposición al cambio, gestión del aula y cambio transversal, luego se evaluaron mediante un instrumento estructurado cuyos resultados fueron analizados con técnicas estadísticas, para determinar en qué medida al implementar un programa sobre competencias gerenciales, este, genera metanoia en los docentes, para medir su incidencia directa en los procesos de formación estudiantil y gestión del Instituto Hermanos Cárcamo en Paita.

Respecto a su finalidad, el estudio se clasifica como aplicado, en cuanto, busca resolver un problema práctico en el contexto educativo, la intención es transformar las condiciones actuales en una institución específica (Latorre et al., 2005). Para ello, se observó y midió el nivel de metanoia docente antes y después de implementar el programa, para identificar los cambios generados en el grupo docente y su eventual impacto en el perfil del estudiante egresado.

El diseño adoptado fue preexperimental, con un sólo grupo y sin grupo control. Según Hernández et al. (2014), este diseño permite realizar una primera aproximación al fenómeno a estudiar, porque tomó en cuenta contextos en las que no es posible controlar todas las variables externas. La estrategia metodológica consistió en aplicar un pretest para medir el nivel inicial de metanoia docente, para ello, se implementó un programa de

capacitación que duró 15 sesiones, luego se utilizó el postest para analizar el cambio. Este procedimiento permitió al investigador, contrastar los resultados obtenidos antes y después de haberse intervenido; esto, permitió identificar el impacto del programa para el cambio en su concepción mental y práctica docente.

El diseño se representó de la siguiente forma:

Grupo experimental (G): O<sub>1</sub> ————— X ————— O<sub>2</sub>

G: Grupo experimental conformado por los docentes del IESTP Hermanos Cárcamo de Paita.

O<sub>1</sub>: Observación inicial o pretest.

X: Aplicación del programa de capacitación en competencias gerenciales.

O<sub>2</sub>: Observación final o postest.

La población fue conformada por 25 docentes activos, entre nombrados y contratados pertenecientes a los programas de estudio de Administración de Negocios Internacionales, Contabilidad, Desarrollo Pesquero y Acuícola, y Arquitectura de Plataformas y Servicios de Tecnologías de la Información del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Hermanos Cárcamo, durante el año 2024. Producto del reducido tamaño y su clara relación con el objeto de estudio, se procedió a aplicar un muestreo censal, desde esa óptica, era necesario considerar a todos los docentes activos para obtener una visión integral del fenómeno motivo del estudio realizado.

Se utilizó la técnica de encuesta, para ello, se diseñó un cuestionario elaborado por el equipo investigador, compuesto por 30 ítems, se aplicó en escala tipo Likert de cinco categorías: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Las dimensiones abordadas fueron: predisposición al cambio, gerencia del aula y cambio transversal. Esta técnica permitió recoger datos desde diferentes experiencias capitalizadas por los docentes, en armonía con lo planteado por Hernández et al. (2014). El instrumento consideró un puntaje mínimo de 30 y un máximo de 150, según valoración asignada a cada respuesta.

**Tabla 1**

*Baremación del instrumento*

Dimensiones/variable	N° ítems	Bajo	Regular	Alto
Dimensión 1	6	6 a 13	14 a 22	23 a 30
Dimensión 2	16	16 a 37	38 a 58	59 a 80
Dimensión 3	8		19 a 29	30 a 40
			8 a 18	
Variable	30	30 a 69	70 a 110	111 a 150

Para la validez de contenido se recurrió al juicio de expertos, se tomó en cuenta, las directrices propuestas por Sireci (1998). Para este efecto, participaron cinco especialistas cuyo grado académico es de doctor registrado en Sunedu, ellos midieron coherencia, relevancia y claridad de cada ítem, los resultaron revelaron alta validez del

instrumento. diseñado

**Tabla 2**

*Validación de expertos*

Ítems	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5
Pertinencia	4	4	4	4	4
Coherencia	4	4	4	4	4
Relevancia	4	4	4	4	4
Consistencia	4	3	4	4	4
Suficiencia	3	4	4	4	4
Adecuación	3	3	3	3	4
TOTAL	22	22	23	23	24
COEFICIENTE	0,92	0,92	0,96	0,96	1

Nota: Valores establecidos por los expertos.

La confiabilidad del cuestionario fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, para ello, se implementó una prueba piloto aplicado a 10 docentes cuyas características eran similares a las de la muestra seleccionada para el estudio El valor obtenido fue  $\alpha = .807$ , lo cual, conforme a los criterios de Kerlinger (2002), indicó una adecuada consistencia interna.

El tratamiento de los datos se desarrolló en cinco etapas:

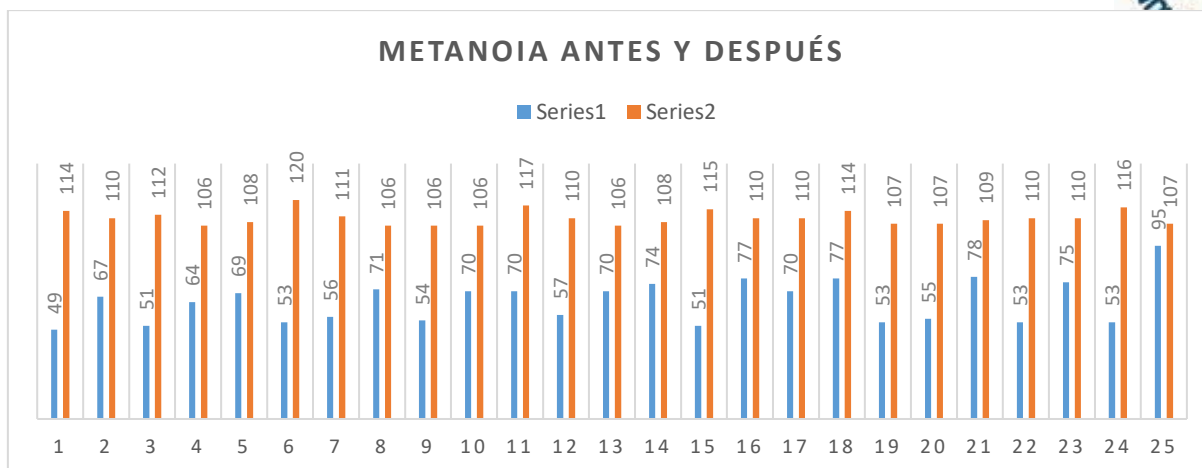
1. **Recolección de datos:** Se aplicó mediante cuestionario antes y después de la intervención.
2. **Organización de datos:** Codificación y tabulación en Microsoft Excel, y procesamiento mediante SPSS (versión 27), en vistas de datos y variables.
3. **Análisis descriptivo:** A través del cálculo de frecuencias absolutas y relativas, acompañado representaciones gráficas para identificar tendencias.
4. **Análisis inferencial:** Se aplicó prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov, para determinar cuál prueba estadística era adecuada (paramétrica o no paramétrica). Posteriormente, se realizó una prueba de hipótesis para establecer estadísticamente si había significancia en el programa.
5. **Interpretación de resultados:** Se analizaron los valores más representativos y se contrastaron con la hipótesis planteada, para extraer conclusiones cuya implicancia permite mejorar su práctica docente y gestión institucional.

## Resultados

### Resultados del Objetivo General

Figura 01

*Resultados del objetivo general*



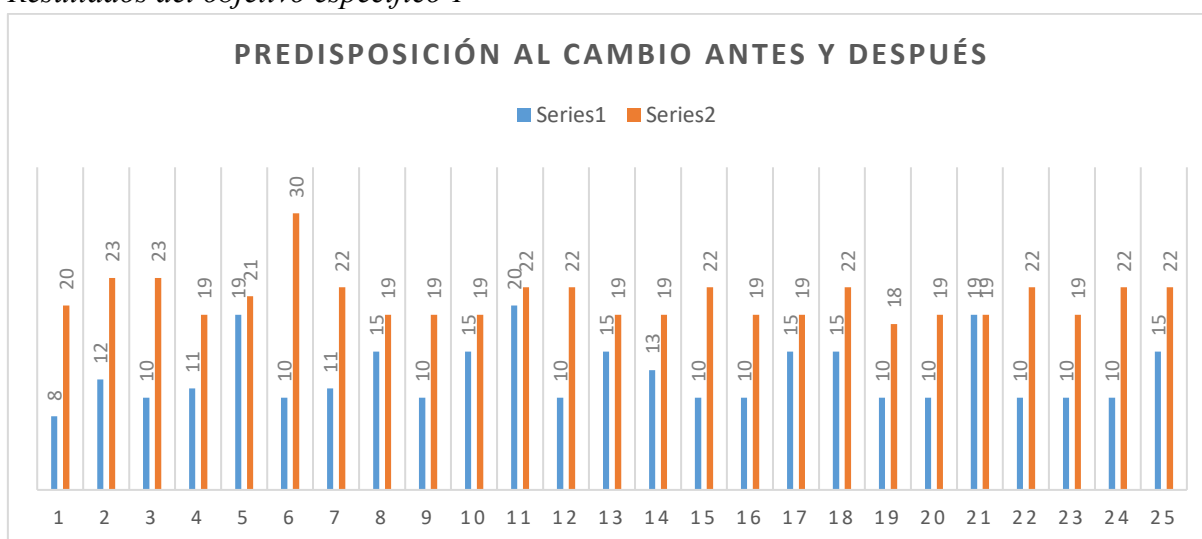
Nota: Obtenido de la base de datos del Spss 27

En la Figura 01, los valores acumulados de la variable dependiente "Metanoia Docente" muestran una diferencia significativa, antes de capacitarse (barra azul), el valor mínimo registrado fue 49, lo cual corresponde a la categoría "nunca", mientras el valor máximo fue 95, correspondiente a "casi nunca". Los porcentajes correspondientes fueron: 28% de docentes ubicados en categoría "nunca", 68% en "casi nunca" y 4% en "a veces". Esto indicó limitación docente en competencias gerenciales. Luego de capacitarse, los valores aumentaron significativamente, se alcanzó un valor mínimo de 106 (barra roja) y un máximo de 120, ambos dentro del rango "casi siempre", en todos los docentes (100%), esto permitió obtener resultados entre 102 y 126 puntos. Esto indica un cambio sustancial y disposición docente para mejorar sus competencias gerenciales. En consecuencia, se puede afirmar que el programa de capacitación logró su objetivo, porque logró generar metanoia docente, esto puso en evidencia ser una intervención efectiva.

### Resultados del Objetivo Específico 1: Predisposición al Cambio

Figura 02

Resultados del objetivo específico 1



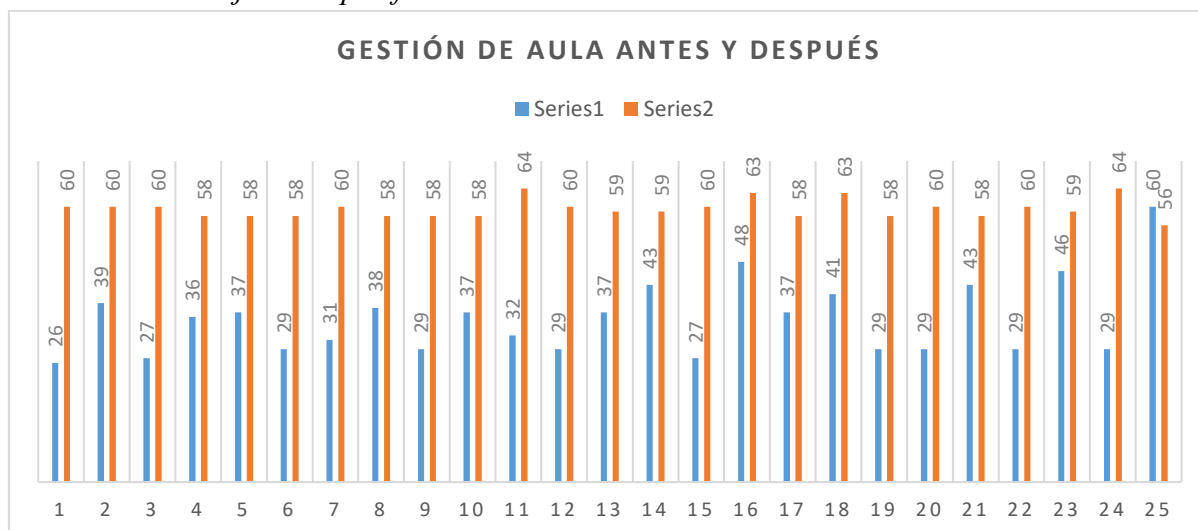
Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

La Figura 02, muestra los resultados de la dimensión "Predisposición al Cambio" antes y después de capacitarse. Los valores iniciales antes del programa revelaron una escasa predisposición al cambio, con un valor mínimo de 8 ("nunca") y un valor máximo de 20 ("casi nunca"). Los porcentajes fueron: 48% de los docentes se ubican en "nunca", 40% en "casi nunca" y 12% en "a veces". Este patrón mostró una mayoría docente sin disposición al cambio, esto limitaba su capacidad para generar una transformación significativa en su práctica pedagógica y gestión educativa. Después de la intervención, se observó un incremento considerable en los valores, mínimo de 18 y un máximo de 30, distribuidos entre "a veces", "casi siempre" y una pequeña proporción en "siempre". El 52% de los docentes alcanzaron el valor de 18, el 44% llegaron a 20 y el 4% alcanzaron 30. Este incremento indica el impacto positivo del programa en los docentes, asimismo, estar predispuesto a mejorar su práctica y enfoque pedagógico.

### Resultados del Objetivo Específico 2: Gestión del Aula

Figura 03

Resultados del objetivo específico 2



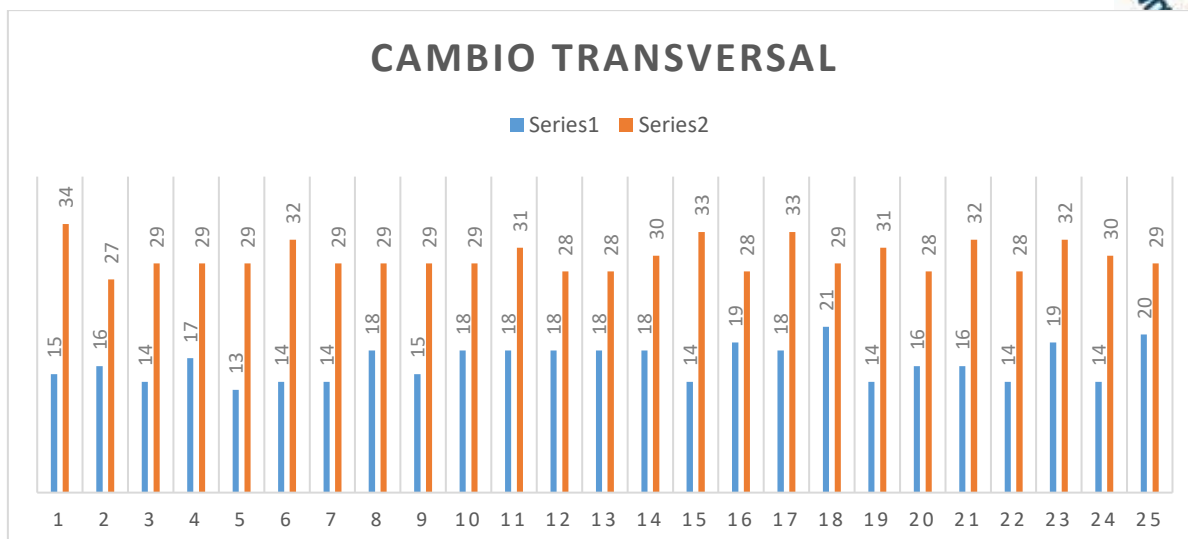
Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

La Figura 03, muestra a la dimensión "Gestión del Aula", antes y después de la capacitación. Los datos previos a la intervención, indicaron limitaciones en gestión del aula, valor mínimo de 26 ("nunca") y un máximo de 60 ("casi nunca"). El 12% de los docentes se ubicaron en categoría "nunca", el 72% en "casi nunca" y el 16% en "a veces", esto indicó bajo liderazgo efectivo en gestión del aula. Después de capacitarse, los resultados mejoraron sustancialmente, en efecto, se logró un valor mínimo de 58 y un máximo de 64. Los valores se distribuyeron principalmente en "a veces" y "casi siempre", en todos los docentes (100%), esto indicó un avance significativo en gestión del aula. Este hallazgo, evidenció mejoras en las capacidades de los docentes para gestionar sus aulas de manera efectiva, por lo tanto, la intervención fue positiva.

### Resultados del Objetivo Específico 3: Cambio Transversal

Figura 04

Resultados del objetivo específico 3



Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

Finalmente, la Figura 04, presenta los resultados de la dimensión "Cambio Transversal", sobre el impacto del programa de capacitación en su práctica educativa general en los docentes. Antes de ser intervenidos, los valores fueron bajos, valor mínimo de 13 ("nunca") y un máximo de 21 ("casi nunca"). El 32% de los docentes se ubicaron en "nunca", el 64% en "casi nunca" y el 4% en "a veces". Esto reflejó a los docentes aplicar mínimas prácticas educativas en enfoque transversal. Después del programa, los valores se incrementaron significativamente, en ese sentido, se alcanzó un valor mínimo de 27 y un máximo de 33, en todos los docentes (100%), se obtuvo resultados dentro del rango de "casi siempre", por lo tanto, la intervención fue efectiva porque generó cambio transversal en las prácticas pedagógicas y gerenciales de los docentes, este resultado resalta la hipótesis del programa como exitoso, ya que promueve transformación educativa.

### Discusión de Resultados

Los resultados del estudio, luego de implementar el programa de capacitación, mostraron a los docentes con notables mejoras en habilidades gerenciales, beneficiado la transformación y cambio de mentalidad en su rol pedagógico y capacidad de gestión institucional. Antes del programa, los docentes presentaban serias deficiencias en sus habilidades gerenciales, consecuentemente, tenían limitada su capacidad para liderar procesos de formación integral en los estudiantes. Sin embargo, tras la intervención, se observó un aumento en los valores del postest, lo cual, confirma efectividad en el programa para desarrollar nuevas competencias. Esta evolución con impacto positivo continuo, cambiará el desempeño académico e institucional.

Estos hallazgos, están en línea a lo propuesto por Senge (2004), quien sostiene que las organizaciones inteligentes aprenden y mejoran constantemente a partir de sus propias experiencias. Desde esta perspectiva, capacitarse en competencias gerenciales, se convierte en una estrategia clave para fortalecer culturas organizacionales, enfocadas en innovación y mejora continua. En sus estudios, Grimaldos (2022) y Winchonlong (2022) hacen mención a los logros en capacidad organizacional e identidad profesional docente,

en cuanto aplicaron programas similares. En ese mismo orden, hay coincidencia con los resultados de Paredes (2002), al considerar fundamental las competencias gerenciales, para el fortalecimiento de su visión compartida institucional, especialmente para el crecimiento organizacional. En el contexto del IESTP Hermanos Cárcamo, se estimó que, a falta de estas competencias, había limitaciones para el logro de su visión institucional.

Analizado el primer objetivo específico, se notó claramente una positiva predisposición al cambio, cuyo aumento fue notable en los puntajes luego de capacitarse. Este resultado obtenido mediante prueba de Wilcoxon ( $p = 0,001$ ), subraya como muy importancia fomentar una actitud abierta y flexible entre los docentes. El hallazgo se alinea al estudio de Ruilova (2023), quien sugiere fortalecer las habilidades gerenciales para facilita procesos basados en planificación estratégica efectiva, de esta manera, se optimiza su gestión educativa.

Con relación al segundo objetivo específico, la gestión del aula mostró un avance significativo, porque hay un incremento de 24,96 puntos en el postest. Este cambio, es estadísticamente relevante ( $p = 0,001$ ), porque los docentes han adquirido herramientas para dinamizar sus prácticas pedagógicas, y crear ambientes de aprendizaje más productivos. El hallazgo coincide con el estudio de Orihuela et al. (2021), quien evidenció el impacto positivo de las competencias gerenciales para lograr el cambio institucional.

Por último, el tercer objetivo específico se centró en el cambio transversal, entendido como aquella capacidad del docente para generar transformaciones más allá del aula. Los resultados mostraron un aumento de 13,60 puntos en el postest, también respaldados mediante prueba de Wilcoxon ( $p = 0,001$ ). Este cambio profundo materializa el concepto de metanoia, refleja una adopción de enfoques más estratégicos y modernos para gestionar lo académico e institucional. Desde esa óptica, los estudios de Briseño (2021) y Velásquez (2020) están orientados al propósito institucional de consolidarse como "organizaciones inteligentes", destacado como esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos en educación. Estos resultados valoran al programa de capacitación, pues no solo fortaleció competencias técnicas, también impulsó una transformación profunda en su identidad profesional como docentes, posicionándolos como verdaderos agentes de cambio en su institución.

En resumen, los hallazgos de esta investigación reflejan el logro alcanzado en competencias gerenciales, asimismo, la mejorar en las habilidades técnicas de los docentes, destaca el cambio significativo en su actitud y manera de gestionar procesos educativos e institucionales. Esa transformación observada asegura el desarrollo profesional en los docentes, considerándose clave para construir organizaciones educativas resilientes, innovadoras y capaces de fomentar su mejora continuo. En ese sentido, estos resultados proporcionan una base sólida para futuros estudios, especialmente, a investigadores interesadas en consolidar procesos de mejora educativa sostenible en contextos similares, además, de abrir nuevas líneas donde se evidencia el impacto en formación gerencial educativa.

## Conclusiones

La implementación del programa de capacitación en competencias gerenciales, tuvo un impacto muy positivo en los docentes del IESTP Hermanos Cárcamo de Paita, por el aumento significativo en los puntajes entre el pretest y el postest, en ese sentido, se demostró que esa intervención fortaleció las habilidades técnicas, al promover un profundo cambio de mentalidad docente, algo esencial para agregar valor y liderar procesos institucionales.

Los resultados mostraron disposición para el cambio, hay aumento notable registrado en los docentes capacitados. Este cambio de actitud se caracteriza por una mayor apertura y flexibilidad, y fundamental para impulsar procesos sostenibles de innovación educativa a largo plazo.

La capacitación permitió a los docentes mejorar notablemente su gestión en las aulas, ellos demuestran capacidad para crear ambientes de aprendizaje dinámicos, organizados y centrados en el estudiante. Esta mejora en el desempeño pedagógico, subraya como muy importante incluir competencias gerenciales en los profesores para potenciar su formación continua.

El programa logró impulsar cambios significativos en la práctica docente, porque su visión va más allá del aula e impacta de manera positiva en sus relaciones interinstitucionales, comportamiento ético profesional, cultura organizacional, valores y habilidades blandas.

Los hallazgos de este estudio ameritan continuidad y sostenibilidad en los programas de capacitación, para fortalecer en el docente sus competencias gerenciales, al estimarse como estratégico replicar el modelo de intervención en otras instituciones educativas, para contribuir a crear organizaciones inteligentes y resilientes, capaces de lograr aprendizajes desde su mejora continua.

Se sugiere establecer programas de mejora continua en competencias gerenciales, cuyo complemento de metodologías activas y reflexivas genere metacognición docente, luego se deben evaluar a mediano y largo plazo para medir la sostenibilidad de los cambios logrados en la Institución Educativa.

Se recomienda a las instituciones educativas adopten el modelo de organizaciones inteligentes propuesto por Senge, para fomentar una cultura institucional de mejora continua, colaboración y adaptabilidad al cambio. Además de capacitar en habilidades técnicas, se aconseja ofrecer apoyo emocional y asesoría profesional constante, para, a lo largo del tiempo consolidar el cambio de mentalidad docente e impulsar mejoras en sus competencias.

Dado el éxito del programa en el IESTP Hermanos Cárcamo de Paita, se recomienda socializarlo y buscar la manera de ser implementado en otras instituciones educativas, asimismo, realizar las adaptaciones necesarias según el contexto, para ampliar su impacto en la transformación educativa regional y nacional.

## Referencias

Briseño, Y. (2021). Las organizaciones educativas inteligentes: una indagación de sus aspectos funcionales. Revista arbitrada del Cieg. <https://revista.grupocieg.org/wp->

<content/uploads/2021/06/Ed.48219-231-Briceno-Yraima.pdf>.

- Caruth, G., y Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 14 (2), 12-21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1013799>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. 9na ed. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. doi: <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>  
<https://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/26578/21369>
- Díaz, F., & Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. Editorial McGraw-Hill. [https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/2\\_%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf](https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/2_%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf)
- Grimaldo, G. (2022) Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020. (Tesis doctoral U Ermilio Valdizán)  
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/2354812>
- Hellriegel, D., et al. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9a ed.). Thomson Editores. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)
- Henríquez, C., & Reyes, J. (2009). *Coordinación educativa y cultural centroamericana*. Editorama. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstreams/401fe442-0d3e-4d15-bc4b-4b788bec0279/download>  
<https://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/484>
- Hernández, R., et al. (2014), *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C.V. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Katz, R. (1955). *Habilidades para una administración efectiva*. (Edición original). *Harvard business Review*, 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill. <https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- Latorre, A. et al (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ed. Barcelona: Experiencia, 2003. <https://download.e-bookshelf.de/download/0016/7790/92/L-G-0016779092-0058956704.pdf>

- Lacolla, L. (2005) Representaciones sociales: una manera de entender las ideas de nuestros alumnos. *ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea]. Vol.1, No.3 Disponible en Internet: <http://revista.iered.org> ISSN 1794-8061. <https://revista.iered.org/v1n3/pdf/llacolla.pdf>
- Orihuela, M. et al. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863-871. Epub. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/264>
- Paredes, C. (2002). Cómo y cuándo formar por experiencias. *Capital Humano* 153 pp.44-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=107349>
- Ruilova, R. & Luján, G. (2023). Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas - Ecuador 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2039-2066. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4568](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4568). (Tesis doctoral U Cesar Vallejo) <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4568>
- Sireci, SG (1998). Recopilación y análisis de datos de validez de contenido. *Educational Assessment*, 5 (4), 299–321. [https://doi.org/10.1207/s15326977ea0504\\_2](https://doi.org/10.1207/s15326977ea0504_2)
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ed. Juan Graniza. <https://clea.edu.mx/biblioteca>
- Tranjan, R. (2004). *Metanoia: una historia de toma de decisión que le hará rever sus conceptos*. Ed Gente. Trad de Enrique Julio Romera. <https://bib.ubp.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25668>
- Velásquez, R. (2020). Relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos. (Tesis doctoral U de Medellín). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10516>
- Winchonlong, J. (2022). Estrategias gerenciales para mejorar la Identidad profesional docente en la Institución Educativa Mallaritos, Sullana-2021. ORCID: 0000-0003-3082-9728. (Tesis doctoral U Cesar Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77856>
- Yukl, G. y van Fleet, DD (1992). Teoría e investigación sobre liderazgo en las organizaciones. En MD Dunnette y LM Hough (Eds.), *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*, vol. 3 (págs. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. [https://www.researchgate.net/publication/284571160\\_Handbook\\_of\\_Industrial\\_and\\_Organizational\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/284571160_Handbook_of_Industrial_and_Organizational_Psychology)



Gaby Vargas Vargas

UNMSM, Perú

[gvargasv@unmsm.edu.pe](mailto:gvargasv@unmsm.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-4383-3200D>

Lima-Perú:

Sugerencia como citar: Vargas, G. (2025). La comunicación como elemento clave en la dinámica de los sistemas complejos organizacionales. Volumen 12. Pág. 33-48, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

Recibido: 02/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA DINÁMICA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ORGANIZACIONALES

### COMMUNICATION AS A KEY ELEMENT IN THE DYNAMICS OF COMPLEX ORGANIZATIONAL SYSTEMS

#### Resumen

En el entorno empresarial contemporáneo, las organizaciones se enfrentan a retos de creciente complejidad debido a la interconexión global, la volatilidad del mercado y las innovaciones tecnológicas. Este ensayo tiene como objetivo analizar la importancia de la comunicación como componente esencial en los sistemas organizacionales complejos, destacando su función como mecanismo de cohesión, adaptabilidad y aprendizaje continuo. A partir de un análisis exhaustivo, se examinan teorías clásicas y modernas, como las de Nonaka y Takeuchi (1995) y Axelrod y Cohen (1999), que sitúan a la comunicación en el centro de la sincronización organizacional. También se abordan los desafíos prácticos que enfrentan las empresas, como las barreras culturales y tecnológicas, y se presentan ejemplos concretos, incluyendo la pandemia de COVID-19. El ensayo concluye con una reflexión sobre la importancia de integrar tecnología avanzada y habilidades humanas en la gestión de la comunicación, estableciendo así las bases para un futuro resiliente y adaptable.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, sistemas complejos, adaptabilidad, resiliencia, tecnología

#### Abstract

In the contemporary business environment, organizations face challenges of increasing complexity due to global interconnectedness, market volatility and technological innovations. This essay explores communication as an essential component of complex organizational systems, highlighting its role as a mechanism for cohesion, adaptability and continuous learning. Based on a comprehensive analysis, it examines classic and modern theories, such as those of Nonaka and Takeuchi (1995), Axelrod, and Cohen (1999) that place communication at the center of organizational synchronization. Practical challenges facing companies, such as cultural and technological barriers, are also addressed, and concrete examples, including the COVID-19 pandemic, are presented. The essay concludes with a reflection on the importance of integrating advanced technology and human skills in communication management, thus laying the foundation for a resilient and adaptive future.

**Keywords:** organizational communication, complex systems, adaptability, resilience, technology.

## **Introducción**

El contexto empresarial actual está marcado por la incertidumbre y la necesidad de adaptación rápida a cambios inesperados. La globalización, la interconexión tecnológica y los avances en la inteligencia artificial han transformado cómo operan las organizaciones. En este panorama, los sistemas complejos se presentan como modelos explicativos para entender las interacciones y comportamientos emergentes que caracterizan a las organizaciones modernas. La comunicación, como elemento clave, actúa no sólo como un medio de transmisión informativo, sino también como un proceso cognitivo que fomenta la cohesión, la colaboración, y la toma de decisiones estratégicas.

A lo largo de este ensayo, se examina la relación entre la comunicación y las dinámicas de los sistemas complejos organizacionales. Primero, se desarrolla una visión teórica de los sistemas complejos y su aplicación en el ámbito organizacional. Luego, se analiza cómo la comunicación opera como un eje central en estos sistemas, facilitando la sincronización y el aprendizaje. Además, se aborda la influencia de las dinámicas emergentes en el comportamiento organizacional y se presentan casos prácticos para ilustrar estas ideas. Finalmente, se discuten los desafíos y oportunidades futuras, subrayando la importancia de una comunicación estratégica que combine tecnología avanzada o habilidades humanas.

## **1. Sistemas complejos**

Los sistemas complejos son aquellos en los que las interacciones entre sus componentes generan comportamientos emergentes imposibles de predecir de manera determinista. Stacey (2007) describe estos sistemas como estructuras donde “pequeños cambios en los elementos internos pueden desencadenar grandes transformaciones en los resultados” (p. 45). Esta imprevisibilidad surge de la no linealidad en las relaciones entre los elementos, lo que significa que el todo es más que la suma de sus partes. Su naturaleza adaptativa les permite responder a los cambios del entorno de manera flexible, lo que resulta crucial en contextos empresariales donde la incertidumbre es constante.

En las organizaciones modernas, los sistemas complejos representan la estructura interna y externa en la que operan. La interacción de los factores humanos, tecnológicos y de mercado configura un entorno donde los patrones emergentes moldean las decisiones y las estrategias (Axelrod & Cohen, 1999). Estas configuraciones no pueden ser

gestionadas mediante enfoques jerárquicos tradicionales, ya que requieren una visión holística que reconozca las interdependencias y la dinámica del cambio.

En el mismo orden de ideas, la auto-organización es una de las principales características de los sistemas complejos. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que “los sistemas complejos, al generar conocimiento compartido, permiten que sus componentes interactúen de manera autónoma para alcanzar objetivos comunes” (p. 107).

En este sentido, este fenómeno resulta especialmente útil en entornos empresariales, en las que la creatividad y la innovación son esenciales para mantener la competitividad. En consecuencia los sistemas complejos también destacan por su sensibilidad a las condiciones iniciales. Shannon y Weaver (1948) advirtieron que “variaciones pequeñas en los factores iniciales pueden tener un impacto significativo en el comportamiento del sistema” (p. 12). Esta característica subraya la importancia de una comunicación efectiva que permita identificar y responder a cambios críticos de manera oportuna. Por ejemplo en los mercados financieros, las interacciones entre los agentes económicos generan burbujas especulativas o crisis que afectan la estabilidad global (Axelrod & Cohen, 1999). Este contexto pone de manifiesto la necesidad de gestionar la comunicación e información para evitar colapsos. Del mismo modo, en las organizaciones, la capacidad de coordinar esfuerzos y alinear objetivos individuales con los corporativos resulta esencial para la sostenibilidad.

Es importante, destacar que los sistemas complejos son propensos a la evolución constante, adaptándose a las condiciones del entorno mediante el aprendizaje continuo. Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizan que “la adaptación de los sistemas complejos requiere una infraestructura de comunicación que fomente el intercambio de ideas y facilite el aprendizaje colectivo” (p. 150). Por lo tanto, esto exige que las organizaciones desarrollen estructuras de comunicación que promuevan la relevancia y eficacia en un mundo en constante transformación.

## **2. Sistemas complejos en las organizaciones**

Las organizaciones modernas son un claro ejemplo de sistemas complejos. Estas están compuestas por personas, procesos, tecnología y su interacción con el entorno externo. Stacey (2007) enfatiza que “las organizaciones deben considerarse sistemas complejos en constante evolución, donde la adaptabilidad es una necesidad para la supervivencia” (p. 35). Esto significa que la comunicación dentro de las organizaciones debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a los cambios rápidos del entorno.

Un sistema complejo en una organización se caracteriza por la interdependencia de sus componentes. Esto implica que las decisiones o cambios en un área pueden tener un impacto significativo en el resto de la organización. Por ejemplo, un cambio en la estrategia de marketing puede alterar la logística, las operaciones y la atención al cliente. Esta interconexión hace que las organizaciones modernas requieran herramientas y modelos de gestión que integren tecnología avanzada con habilidades humanas para coordinar esfuerzos. Adoptando un enfoque sistémico con mayor capacidad de resiliencia. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, muchas empresas tuvieron que reestructurar sus operaciones para adaptarse al trabajo remoto.

Este cambio rápido y efectivo sólo fue posible con base a una comunicación precisa y oportuna que alineó los objetivos individuales con los organizacionales. Esta capacidad de adaptación destacó la importancia de establecer flujos de comunicación bidireccional y el uso de tecnologías de información.

En ese escenario el caso de Amazon es particularmente relevante. Esta empresa ha implementado tecnologías como inteligencia artificial y machine learning para gestionar su logística, permitiendo decisiones en tiempo real. Estas tecnologías actúan como catalizadores para coordinar esfuerzos entre diferentes departamentos y responder a fluctuaciones en la demanda. Axelrod y Cohen (1999) destacaron que “la tecnología y la comunicación son herramientas complementarias para gestionar la complejidad organizacional” (p. 68). Esto demuestra cómo una organización puede utilizar sistemas complejos para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, las organizaciones deben considerar las interacciones internas y externas. Las interacciones internas se refieren a la comunicación entre equipos y departamentos, mientras que las externas implican la relación con stakeholders, clientes y el entorno competitivo. La base de este argumento es que ambas dimensiones son esenciales para construir un sistema organizacional robusto. Stacey (2007) subrayó que “ignorar cualquiera de estas dimensiones puede desestabilizar el equilibrio organizacional y comprometer su capacidad de adaptación” (p. 40).

Un factor crítico de los sistemas complejos en las organizaciones es la generación de conocimiento compartido. Nonaka y Takeuchi (1995) argumentaron que “la capacidad de una organización para adaptarse depende de su habilidad para crear, compartir y utilizar conocimiento de manera efectiva” (p. 107). Esto implica que la comunicación no solo debe enfocarse en transmitir información, sino también en construir entendimientos comunes que permitan la toma de decisiones informada. Por lo tanto, las organizaciones

deben entender que operan como sistemas complejos y deben gestionar las tensiones entre estabilidad y cambio. Por un lado, necesitan mantener procesos estandarizados para garantizar la eficiencia; por otro, deben ser lo suficientemente flexibles para innovar y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. La comunicación tiene un rol central en este equilibrio, facilitando la coordinación entre las partes involucradas y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.

En este contexto, la tecnología ha emergido como un aliado indispensable. Herramientas como Microsoft Teams o google meet han demostrado ser fundamentales para mantener la cohesión de los equipos en un entorno de trabajo remoto. Estas plataformas permiten una comunicación sincrónica y asincrónica que apoya tanto la operatividad diaria como la innovación a largo plazo. Sin embargo, Stacey (2007) advirtió que “la tecnología, aunque esencial, no puede sustituir las interacciones humanas significativas necesarias para resolver problemas complejos” (p. 50).

También, las organizaciones como sistemas complejos enfrentan el desafío de integrar diversos puntos de vista y culturas. Esto es especialmente relevante en empresas multinacionales, donde las diferencias culturales pueden generar barreras de comunicación. La inclusión de herramientas interculturales y estrategias de comunicación adaptativas puede ayudar a superar estas barreras, fomentando un entorno de colaboración y entendimiento mutuo. Por lo tanto, las organizaciones modernas, como sistemas complejos, dependen de su capacidad para integrar tecnología, fomentar el conocimiento compartido y gestionar las interacciones internas y externas. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también prepara a las empresas para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio.

### **3. Comunicación: eje central de los sistemas complejos organizacionales**

En los sistemas complejos, el proceso de comunicación actúa como el elemento que conecta los diferentes componentes, permitiendo la coordinación y el aprendizaje continuo. El modelo de Shannon y Weaver (1948) proporciona una base para entender la comunicación como un proceso lineal. Sin embargo, Nonaka y Takeuchi (1995) critican este modelo por ser insuficiente en el contexto de sistemas complejos, argumentando que “la retroalimentación y la interactividad son esenciales para construir conocimiento compartido” (p. 119).

Por lo tanto, la comunicación en los sistemas complejos no solo facilita la transferencia de información, sino que también permite la creación de nuevos significados

y conocimientos. Este proceso de construcción colectiva de conocimiento es fundamental para que las organizaciones se adapten a entornos cambiantes. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que “la comunicación interactiva promueve el aprendizaje organizacional, un componente clave en la gestión de la complejidad” (p. 130). Un ejemplo concreto de esto es el uso de plataformas como Microsoft Teams o google meet, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Estas herramientas no sólo facilitaron la colaboración remota, sino que también promovieron la innovación al permitir que los equipos compartieran ideas de manera más eficiente. La capacidad de estas plataformas para integrar diferentes niveles de la organización subraya el papel central de la comunicación en la resiliencia y adaptabilidad organizacional.

Asimismo en el contexto de los sistemas complejos, la comunicación también desempeña un papel esencial en la sincronización de esfuerzos. Axelrod y Cohen (1999) argumentan que “la coordinación efectiva en sistemas complejos depende de flujos de comunicación claros y estructurados” (p. 78). Esto significa que, en lugar de ser unidireccional, la comunicación debe ser interactiva, facilitando un intercambio constante de retroalimentación entre los diferentes niveles organizativos.

Además debe promover la coordinación, la comunicación efectiva en sistemas complejos fomentando la confianza entre los miembros del equipo. Stacey (2007) destacó que “la confianza organizacional está intrínsecamente ligada a la calidad de la comunicación, especialmente en entornos complejos donde la incertidumbre es alta” (p. 45). Este argumento resalta la importancia de establecer canales de comunicación abiertos y transparentes que permitan a los empleados sentirse seguros al compartir información y opiniones.

Otro aspecto fundamental es entender que la comunicación en el contexto de sistemas complejos no solo se limita al ámbito interno de las organizaciones. Las interacciones con el entorno externo, incluidos clientes, proveedores y otros stakeholders, también dependen de una comunicación efectiva. Por ejemplo, las empresas que gestionan sus relaciones con los clientes internos y externos mediante tecnologías como chatbots o sistemas de atención al cliente basados en inteligencia artificial logran mantener una conexión constante y adaptable con su mercado.

Otra ventaja es que la comunicación también facilita la identificación de patrones emergentes en sistemas complejos. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que “cuando los flujos de comunicación son abiertos y constantes, las organizaciones pueden detectar tendencias antes que sus competidores” (p. 145). Este enfoque permite una toma de

decisiones más informadas y proactiva, un factor crucial en entornos empresariales dinámicos.

Asimismo, la comunicación efectiva contribuye a la gestión de crisis dentro de los sistemas complejos. Por ejemplo durante la pandemia, empresas como Microsoft demostraron que una comunicación clara y adaptativa permitió mantener la cohesión y la continuidad operativa incluso en condiciones de alta incertidumbre. Este caso enfatiza que las organizaciones que priorizan la comunicación están mejor preparadas para enfrentar desafíos inesperados.

En síntesis, la comunicación es el medio a través del cual se difunden y adoptan nuevas tecnologías dentro de las organizaciones. Stacey (2007) argumenta que “la innovación tecnológica sólo puede tener un impacto significativo si está acompañada por estrategias de comunicación que permitan su integración efectiva” (p. 60). Esto subraya que el éxito de cualquier cambio tecnológico o estructural depende en gran medida de la calidad comunicativa en la organización. Además la comunicación no es sólo un mecanismo operativo dentro de los sistemas complejos organizacionales, sino también un factor estratégico que impulsa la coordinación, el aprendizaje y la innovación. Su importancia radica en su capacidad para conectar los diferentes componentes del sistema y facilitar la adaptación continua a un entorno en constante evolución.

#### **4. La función de dirección y las dinámicas emergentes**

En el marco de los sistemas complejos, es fundamental reconocer que la función de dirección es uno de los ejes principales en la producción de estados emergentes a través de la interacción, relación y transacción que establecen los líderes con los seguidores. Este enfoque subraya que los líderes no sólo son responsables de dictar objetivos, sino también de fomentar un entorno donde las interacciones significativas permitan la autoorganización del sistema. Nonaka y Takeuchi (1995) señalaron que “una comunicación abierta y bidireccional entre líderes y equipos es fundamental para facilitar la emergencia de patrones innovadores” (p. 175).

La interacción entre líderes y seguidores no debe entenderse como un proceso jerárquico unidireccional. Axelrod y Cohen (1999) sostuvieron que “en sistemas complejos, los líderes deben adoptar un enfoque de facilitadores, promoviendo el intercambio de ideas y la colaboración horizontal” (p. 120). Esta perspectiva permite que las decisiones se nutran de la diversidad de perspectivas presentes en el sistema, enriqueciendo su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. Además, la relación

entre líderes y seguidores debe convertirse en un factor clave de éxito para construir confianza y cohesión. Según Stacey (2007), “la confianza organizacional es un resultado directo de las interacciones efectivas entre líderes y equipos” (p. 85). Este factor es esencial para garantizar que los integrantes del sistema se sientan empoderados para contribuir con ideas y soluciones.

La transacción entre líderes y seguidores, por su parte, no sólo implica el intercambio de información, sino también la creación de significados compartidos. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que “la transacción efectiva en sistemas complejos está vinculada a la capacidad de los líderes para traducir datos en conocimiento aplicable” (p. 180). Este proceso de co-creación de conocimiento permite a las organizaciones ser más resilientes y adaptativas. Por ejemplo, en empresas que aplican metodologías ágiles, los líderes actúan como facilitadores que alinean los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. Durante la pandemia de COVID-19, este enfoque demostró ser efectivo para mantener la continuidad operativa y fomentar la innovación en un entorno de alta incertidumbre. Esto resalta que el liderazgo en sistemas complejos no consiste en ejercer control absoluto, sino en facilitar un flujo continuo de retroalimentación y adaptación.

La producción de estados emergentes a través de la dirección también está influida por la capacidad de los líderes para identificar patrones en las interacciones del sistema. Stacey (2007) señaló que “la habilidad para interpretar las dinámicas emergentes permite a los líderes tomar decisiones informadas que potencien las fortalezas del sistema” (p. 92). Este tipo de liderazgo proactivo asegura que las organizaciones puedan anticiparse a los cambios y capitalizar oportunidades.

En el mismo sentido, la función de dirección en sistemas complejos no puede limitarse a un control jerárquico estricto. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que “una comunicación abierta y bidireccional es esencial para construir un entorno organizacional resiliente” (p. 175). Esto implica que los líderes deben crear las condiciones necesarias para que las ideas y soluciones emerjan de las interacciones entre los miembros del sistema. Un ejemplo práctico de esta filosofía es el modelo Kaizen de Toyota, que fomenta la mejora continua y la participación activa de todos los empleados. Este enfoque permite que las decisiones estratégicas sean informadas por la experiencia operativa, generando un sistema más adaptativo. La clave de este modelo radica en su capacidad para combinar objetivos a largo plazo con innovaciones incrementales, lo que refuerza la capacidad del sistema para responder a cambios inesperados.

La dirección en sistemas complejos también requiere un enfoque en la retroalimentación constante. Stacey (2007) subraya que “los líderes deben adoptar un rol de facilitadores, promoviendo un flujo de información bidireccional que permita ajustes rápidos y efectivos” (p. 85). Este flujo de información es esencial para identificar problemas emergentes y capitalizar oportunidades antes de que se pierdan. Además, las dinámicas emergentes, un aspecto clave en los sistemas complejos, surgen de las interacciones individuales y no pueden ser completamente predichas ni controladas. Por ejemplo, en equipos ágiles, las decisiones se toman de manera descentralizada, lo que permite una mayor flexibilidad y rapidez en la respuesta. Sin embargo, esta autonomía solo funciona eficazmente si hay una visión compartida que alinee los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.

En síntesis, la función de dirección en sistemas complejos es un proceso integral que trasciende el control jerárquico. A través de la interacción, relación y transacción, los líderes pueden generar estados emergentes que no solo promuevan la adaptabilidad y la innovación, sino que también refuercen la cohesión y resiliencia del sistema organizacional. Este enfoque permite a las organizaciones prosperar en un entorno en constante evolución y enfrentar los desafíos con eficacia.

## **5. Dinámicas emergentes y comunicación organizacional**

Las dinámicas emergentes son patrones que surgen de las interacciones individuales dentro de un sistema, sin la necesidad de una dirección centralizada. Estas dinámicas, en el contexto organizacional, representan la capacidad del sistema para adaptarse y responder a las complejidades del entorno. Stacey (2007) argumenta que “la comunicación efectiva puede moldear estas dinámicas, creando oportunidades para el aprendizaje organizacional” (p. 105). Este razonamiento destaca que, en un entorno de alta incertidumbre, la comunicación no solo es un medio, sino también un catalizador de la innovación.

Un caso emblemático que ilustra la importancia de las dinámicas emergentes es el de los equipos ágiles en empresas tecnológicas como Google. Estos equipos se caracterizan por su estructura descentralizada, que permite la toma de decisiones rápida y efectiva. Durante la pandemia de COVID-19, Google utilizó estrategias ágiles para implementar cambios en sus operaciones, demostrando que las dinámicas emergentes pueden gestionarse eficazmente mediante una comunicación clara y transparente.

La comunicación, en este contexto, no sólo facilita la coordinación entre los miembros del equipo, sino que también fomenta un entorno de confianza y colaboración. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que “la creación de conocimiento compartido, impulsada por interacciones comunicativas efectivas, es esencial para el éxito de las dinámicas emergentes” (p. 125). Esto sugiere que las organizaciones deben priorizar canales de comunicación abiertos y fluidos para maximizar los beneficios de estas dinámicas.

Si bien es cierto, las dinámicas emergentes permiten a las organizaciones ser más adaptativas. Stacey (2007) subrayó que “en sistemas complejos, las decisiones individuales tienen un impacto colectivo, generando patrones que pueden ser aprovechados para la innovación” (p. 110). Por ejemplo, en una organización que fomenta la participación activa, los empleados pueden identificar soluciones creativas que no habrían surgido en un entorno jerárquico.

Otro aspecto importante es la capacidad de las dinámicas emergentes para gestionar la incertidumbre. Durante la pandemia, muchas empresas adoptaron modelos descentralizados para permitir una mayor flexibilidad en sus operaciones. Este enfoque, combinado con una comunicación efectiva, permitió a las organizaciones responder rápidamente a los cambios y minimizar el impacto negativo de la crisis.

La tecnología también desempeña un papel crucial en la gestión de las dinámicas emergentes. Herramientas como Microsoft Teams facilitan la comunicación instantánea y la colaboración remota, lo que permite a los equipos adaptarse a las demandas del entorno. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que “la integración de tecnología con habilidades humanas potencia la capacidad del sistema para gestionar patrones emergentes” (p. 135).

Las organizaciones deben estar conscientes de las barreras que pueden surgir en la comunicación y su impacto en las dinámicas emergentes. Stacey (2007) advierte que “las barreras culturales y tecnológicas pueden limitar la efectividad de las interacciones, restringiendo el potencial de las dinámicas emergentes” (p. 115). Esto destaca la necesidad de implementar estrategias de inclusión y diversidad en la comunicación organizacional. Por otro lado, las dinámicas emergentes también promueven el desarrollo de liderazgo distribuido. En lugar de depender de un líder central, las organizaciones pueden empoderar a los miembros del equipo para que asuman roles de liderazgo en función de las necesidades del momento. Este enfoque refuerza la resiliencia organizacional y permite una toma de decisiones más rápida y efectiva.

Si bien, un ejemplo práctico de liderazgo distribuido es el enfoque utilizado por empresas como Spotify, donde los equipos tienen la autonomía para establecer sus prioridades y objetivos. Esta autonomía, combinada con una comunicación efectiva, fomenta un entorno donde las dinámicas emergentes pueden prosperar.

En efecto, las dinámicas emergentes son esenciales para la innovación organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) concluyen que “los patrones que surgen de interacciones espontáneas son una fuente inagotable de ideas y soluciones” (p. 145). Este potencial sólo puede ser aprovechado si las organizaciones invierten en la creación de entornos comunicativos que estimulen la creatividad y la colaboración.

Por lo tanto, las dinámicas emergentes y la comunicación organizacional están intrínsecamente vinculadas. La capacidad de una organización para gestionar estas dinámicas dependerá de su habilidad para establecer canales de comunicación efectivos, fomentar la confianza y empoderar a sus equipos. Este enfoque no sólo mejora la adaptabilidad y la innovación, sino que también asegura la sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial complejo y cambiante.

## **6. Sistemas complejos de comunicación e información estratégica**

En sistemas complejos, la comunicación y la información estratégica son pilares fundamentales para la toma de decisiones en entornos inciertos. La habilidad de los líderes para interpretar datos y transformarlos en acciones coherentes determina la eficacia organizacional. Axelrod y Cohen (1999) afirman que “la integración de tecnología y habilidades humanas es esencial para gestionar la complejidad” (p. 200). Este enfoque permite a las organizaciones responder de manera ágil y eficiente a las demandas de un entorno en constante cambio.

La comunicación en sistemas complejos no sólo implica la transferencia de información, sino también la creación de conocimiento compartido. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que “la comunicación efectiva transforma los datos en conocimiento aplicable, impulsando la innovación” (p. 180). Esto subraya la importancia de establecer canales de comunicación abiertos que permitan la colaboración y la construcción de soluciones conjuntas. Un ejemplo destacado de esta integración es el sistema de inteligencia artificial utilizado por IBM. Estos sistemas analizan grandes volúmenes de datos y proporcionan insights que optimizan los procesos de toma de decisiones. No sólo mejoran los flujos de información, sino que también permiten a los líderes anticiparse a

los cambios del mercado. Este caso ilustra cómo la tecnología puede actuar como un catalizador para la gestión de la complejidad.

En esta misma perspectiva, la información estratégica también juega un papel crucial en la coordinación de esfuerzos dentro de las organizaciones. Stacey (2007) argumenta que “la información estratégica permite alinear los objetivos individuales con las metas organizacionales, fortaleciendo la cohesión del sistema” (p. 150). Esto resalta la importancia de integrar tecnologías avanzadas con habilidades comunicativas que faciliten el intercambio de información relevante.

Por lo tanto, en sistemas complejos, la velocidad y la precisión de la información son factores determinantes. Las herramientas digitales, como dashboards y sistemas de visualización de datos, permiten a los líderes identificar patrones y tendencias de manera rápida. Por ejemplo, Amazon utiliza tecnologías de machine learning para monitorear en tiempo real sus operaciones logísticas, lo que les permite optimizar rutas y minimizar costos. Esta capacidad de respuesta rápida es un ejemplo de cómo la información estratégica puede ser utilizada para generar ventajas competitivas.

Del mismo modo, la comunicación en sistemas complejos también debe abordar el desafío de las barreras culturales y tecnológicas. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que “la diversidad cultural puede ser una ventaja si se gestiona correctamente mediante estrategias comunicativas inclusivas” (p. 190). Esto implica que las organizaciones deben invertir en herramientas y capacitaciones que fomenten una comunicación efectiva a través de fronteras culturales y tecnológicas.

Otro aspecto relevante es la importancia de la retroalimentación en tiempo real. Axelrod y Cohen (1999) enfatizan que “los sistemas que incorporan mecanismos de retroalimentación continua son más adaptativos y resilientes” (p. 210). Esto significa que la información no debe fluir en una sola dirección, sino que debe circular de manera bidireccional, permitiendo ajustes constantes en las estrategias organizacionales. Así, las decisiones basadas en información estratégica también mejoran la capacidad de las organizaciones para gestionar crisis. Durante la pandemia de COVID-19, empresas como Microsoft utilizaron sistemas de análisis predictivo para anticipar cambios en las demandas del mercado. Esta capacidad de prever escenarios futuros subraya el papel de la información estratégica como herramienta para la planificación y la adaptación.

Además, La transparencia en la información también fortalece la confianza dentro de las organizaciones. Stacey (2007) sostiene que “la transparencia en los flujos de información reduce la incertidumbre y fomenta un entorno de confianza mutua” (p. 160).

Esto es especialmente relevante en sistemas complejos, donde la colaboración entre diferentes niveles jerárquicos es esencial para el éxito. En efecto, los sistemas complejos de comunicación e información estratégica son fundamentales para la gestión efectiva de la complejidad organizacional. La combinación de tecnología avanzada, habilidades humanas y estrategias de comunicación adaptativas permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno en constante cambio.

### **Debate**

El debate en torno a la comunicación organizacional en sistemas complejos se centra en dos aspectos principales: la integración de tecnología y el desarrollo de habilidades humanas. Por un lado, las herramientas tecnológicas como Microsoft Teams o google meet han demostrado ser eficaces para conectar equipos distribuidos geográficamente. Sin embargo, también existe el riesgo de que la dependencia excesiva de estas plataformas reduzca la calidad de las interacciones humanas.

La tecnología ha revolucionado la comunicación organizacional, permitiendo que los equipos colaboren en tiempo real y superen barreras geográficas. Las plataformas digitales no sólo optimizan la distribución de tareas, sino que también fomentan la transparencia organizacional. Sin embargo, la comunicación digital puede carecer de los matices emocionales que se perciben en las interacciones cara a cara, lo que podría afectar la construcción de confianza y empatía entre los miembros del equipo.

Por su parte, las habilidades interpersonales, como la escucha activa y la inteligencia emocional, siguen siendo fundamentales. Stacey (2007) argumenta que “la tecnología por sí sola no puede sustituir la complejidad de las interacciones humanas” (p. 93). La inteligencia emocional permite interpretar correctamente las emociones y responder de manera apropiada, algo que ninguna plataforma digital puede replicar con fidelidad. Por ende, la formación en habilidades interpersonales es esencial para maximizar el impacto de las herramientas tecnológicas.

Además, el equilibrio entre tecnología y habilidades humanas es un desafío crucial. Aunque las plataformas digitales son herramientas poderosas, no pueden reemplazar completamente las interacciones humanas que fomentan un sentido de pertenencia y compromiso. Las organizaciones que integran ambas dimensiones pueden lograr una mayor cohesión y efectividad en sus equipos, minimizando los riesgos asociados con la deshumanización de las comunicaciones. Un ejemplo ilustrativo es la pandemia de COVID-19, en la que muchas empresas adoptaron herramientas digitales para garantizar la continuidad operativa. Sin embargo, se observó un aumento en el

agotamiento digital, derivado de la saturación de reuniones virtuales y la falta de interacciones sociales. Este fenómeno resalta la importancia de diseñar estrategias de comunicación que incluyan momentos de conexión humana significativa.

En resumen, el debate sobre la comunicación en sistemas complejos refleja la necesidad de combinar tecnología con habilidades humanas. Mientras que las herramientas digitales mejoran la eficiencia, las interacciones humanas son insustituibles para construir relaciones sólidas y sostenibles. Las organizaciones deben adoptar un enfoque integral que fomente tanto el uso efectivo de la tecnología como el desarrollo de competencias interpersonales.

### **Discusión**

Las organizaciones pueden superar los desafíos asociados con la comunicación en sistemas complejos. Entre las estrategias propuestas está la creación de espacios de retroalimentación abierta, el uso de tecnología para optimizar los flujos de información y la inversión en formación de habilidades interpersonales. También la importancia de una comunicación transparente durante las crisis, como demostró la pandemia de COVID-19, en las que la confianza organizacional se convirtió en un factor clave para la resiliencia.

Asimismo crear espacios de retroalimentación abierta fomenta un ambiente de confianza y mejora la comunicación organizacional en sistemas complejos. Estos espacios permiten que los empleados expresen sus ideas, inquietudes y sugerencias, fortaleciendo la toma de decisiones colaborativa. Estudios han demostrado que las organizaciones con mecanismos efectivos de retroalimentación son más adaptativas y resilientes. Además, la retroalimentación ayuda a identificar problemas antes de que se conviertan en crisis, promoviendo un ciclo continuo de mejora organizacional.

El uso de tecnología avanzada para optimizar los flujos de información tiene un rol importante en la comunicación en sistemas complejos. Herramientas como Microsoft Teams facilitan la coordinación y el intercambio de información en tiempo real, incluso entre equipos distribuidos geográficamente. Sin embargo, para maximizar su efectividad, estas plataformas deben integrarse con procesos organizacionales claros que aseguren que la información fluya de manera eficiente y no se convierta en una sobrecarga para los empleados.

Otra estrategia importante es la inversión en formación de habilidades interpersonales que es esencial para complementar el uso de tecnología en la comunicación organizacional. La escucha activa, la empatía y la resolución de conflictos son competencias clave que fortalecen las interacciones humanas en entornos complejos.

Estas habilidades no sólo mejoran la comunicación interpersonal, sino que también contribuyen a un clima organizacional más saludable y productivo.

La comunicación transparente durante las crisis, como se observó durante la pandemia de COVID-19, es un factor determinante para mantener la confianza organizacional. Las empresas que adoptaron una comunicación clara y consistente lograron mantener la cohesión de sus equipos y reducir la incertidumbre. Por ejemplo, líderes que proporcionaron información honesta y mostraron empatía hacia las preocupaciones de sus empleados obtuvieron un mayor compromiso y lealtad por parte de sus equipos.

La confianza organizacional es un componente clave en la comunicación en sistemas complejos. Cuando los empleados perciben que las decisiones se toman de manera transparente y equitativa, están más dispuestos a colaborar y a asumir riesgos calculados. Esta confianza se construye a través de la coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente ejecuta, fortaleciendo la relación entre líderes y empleados.

Finalmente, las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que integre tecnología avanzada con habilidades humanas y estrategias de comunicación transparentes. Este enfoque permite a las empresas no sólo sobrevivir en entornos complejos, sino también prosperar al aprovechar las oportunidades que surgen de la incertidumbre. Al fomentar un equilibrio entre herramientas digitales y competencias interpersonales, las organizaciones pueden construir sistemas de comunicación robustos y sostenibles.

## **Conclusiones**

El proceso de comunicación e información constituye un elemento esencial en la dinámica de los sistemas complejos organizacionales, actuando como catalizador para la coordinación, la adaptabilidad y la resiliencia. Su rol no sólo es transmitir información, sino también construir un conocimiento compartido que fomente la cohesión y la sincronización dentro de las organizaciones.

En un entorno empresarial marcado por la incertidumbre y el cambio constante, la capacidad de una organización para comunicarse eficazmente puede ser el factor determinante entre el éxito y el fracaso. A pesar de las barreras que enfrentan las organizaciones, como las diferencias culturales, la saturación de información y las limitaciones tecnológicas, las oportunidades para transformar la comunicación organizacional son significativas, integrando tecnologías avanzadas con habilidades

humanas permitiendo crear sistemas más robustos y flexibles. Las herramientas tecnológicas optimizan los flujos de información, mientras que las competencias interpersonales fortalecen las relaciones y la confianza entre los equipos.

Además, la pandemia de COVID-19 demostró que las organizaciones que priorizan la transparencia y la empatía en su comunicación son más capaces de adaptarse a crisis y mantener la cohesión interna. La comunicación efectiva durante estos periodos no sólo minimiza la incertidumbre, sino que también refuerza la confianza organizacional, elemento clave para la resiliencia.

Mirando hacia el futuro, las organizaciones que adopten un enfoque holístico hacia la comunicación -integrando tecnología avanzada, formación continua y estrategias de transparencia- estarán mejor posicionadas para prosperar en entornos complejos. Este enfoque mejora la eficiencia operativa, como el fortalecimiento de la cultura organizacional basada centrada en la confianza y el aprendizaje continuo. En ese sentido, la comunicación trasciende su función instrumental y se consolida como un pilar estratégico para la sostenibilidad y el éxito empresarial a largo plazo.

### Referencias

- Amazon. (2020). Estrategias de machine learning para la logística inteligente. *Amazon Insights*, 34(2), 12-18.
- Axelrod, R., y Cohen, M. D. (1999). *Aprovechando la complejidad: Implicaciones organizativas de una frontera científica*. Free Press.
- Google. (2021). *Dinámicas ágiles en tiempos de incertidumbre: Casos prácticos*. Google Research.
- IBM. (2021). *Inteligencia artificial aplicada: Optimizando decisiones en entornos complejos*. IBM Research.
- McKinsey & Company. (2020). *La respuesta al COVID-19: La comunicación efectiva como herramienta de resiliencia*. McKinsey Insights.
- Microsoft. (2020). *Uso de herramientas colaborativas en tiempos de crisis: Innovación y adaptación en la pandemia*. Informe interno.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las empresas japonesas generan la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Shannon, C. E., y Weaver, W. (1948). *Teoría matemática de la comunicación*. University of Illinois Press.
- Stacey, R. D. (2007). *Gestión estratégica y dinámica organizacional: El desafío de la complejidad*. Pearson Education.



Dr. Juan De Dios Aguilar Sánchez  
Universidad Nacional Autónoma de Chota  
[jdaguilars@unach.edu.pe](mailto:jdaguilars@unach.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-5152-5665>  
Cajamarca – Perú

Sugerencia como citar: Aguilar, J. D. (2025). Implicaciones éticas del uso de la inteligencia artificial en la investigación científica. Volumen 12. Pág. 49-59, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 02/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## IMPLICACIONES ÉTICAS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### ETHICAL IMPLICATIONS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SCIENTIFIC RESEARCH

#### Resumen

Las implicaciones éticas de la inteligencia artificial (IA) en la investigación, aborda cuestiones críticas de responsabilidad, sesgo y privacidad. A medida que la IA se integra en la investigación, demanda establecer marcos éticos que aseguren su uso responsable y que mejoren la integridad de la investigación. La IA permite procesar grandes volúmenes de datos, identificando patrones y haciendo predicciones, pero plantea preocupaciones sobre la privacidad y el consentimiento. El estudio tiene como tesis: la integración de la IA en la investigación requiere un marco ético robusto para mitigar riesgos y promover un uso responsable. El objetivo del estudio es: analizar las implicaciones éticas vinculadas al uso de la IA en la investigación, abordando aspectos de transparencia, responsabilidad y privacidad en el manejo de la información. Utiliza la metodología exploratoria, a partir de la revisión y análisis de literatura y artículos publicados en revistas indexadas en el ámbito de la ética de la IA en la investigación. El estudio ofrece un enfoque comprensivo sobre cómo la ética debe guiar el desarrollo y uso de la IA en el contexto investigativo, manejando la transparencia y la explicabilidad, la privacidad de los datos como un desafío de protección frente a los riesgos. La autonomía del investigador y las implicaciones sociales de la IA como temas complejos que requieren marcos éticos claros, y la rendición de cuentas en el uso de la IA, crucial para mitigar riesgos y garantizar la integridad de la investigación, demandando directrices éticas y mecanismos de revisión rigurosa.

Palabras clave: Ética, IA e Investigación

#### Abstract

The ethical implications of artificial intelligence (AI) in research address critical issues of accountability, bias, and privacy. As AI becomes integrated into research, it demands establishing ethical frameworks that ensure its responsible use and enhance research

integrity. AI enables processing large volumes of data, identifying patterns and making predictions, but raises concerns about privacy and consent. The thesis of the study is: the integration of AI in research requires a robust ethical framework to mitigate risks and promote responsible use. The aim of the study is: to analyze the ethical implications linked to the use of AI in research, addressing aspects of transparency, accountability and privacy in the handling of information. It uses an exploratory methodology, based on the review and analysis of literature and articles published in indexed journals in the field of AI ethics in research. The study offers a comprehensive approach on how ethics should guide the development and use of AI in the research context, managing transparency and explainability, data privacy as a challenge of protection against risks. Researcher autonomy and the social implications of AI as complex issues that require clear ethical frameworks, and accountability in the use of AI, crucial to mitigate risks and ensure research integrity, demanding ethical guidelines and rigorous review mechanisms.

**Keywords:** Ethics, AI and Research

## **Introducción**

La integración de la inteligencia artificial (IA) en la investigación, presenta importantes implicaciones éticas, que deben analizarse con cuidado; si bien la IA puede mejorar la productividad y la eficiencia, también suscita preocupaciones en relación con la integridad académica, la privacidad de los datos y la posibilidad de sesgo. La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una herramienta poderosa en la investigación científica, ofreciendo un sinfín de posibilidades para el avance del conocimiento. Sin embargo, su creciente presencia plantea numerosas implicaciones éticas que deben ser cuidadosamente consideradas.

La importancia del estudio está en la adquisición de conocimientos sobre las implicaciones éticas del uso de la inteligencia artificial (IA) en la investigación científica, variables que vienen transformando innumerables sectores productivos. La integración de la IA a la investigación, plantea el manejo transparente y explicable de la información, utilizando procesos deductivos y equitativos que garanticen resultados justos y representativos, donde el manejo responsable de la privacidad y datos personales se utilicen con cuidado, donde el rol autónomo del investigador equilibre el uso de herramientas de IA y el razonamiento humano; las implicaciones sociales de la investigación deben estar acorde a los principios éticos, manejando responsablemente la información algorítmica, y rindiendo cuentas oportunamente.

La investigación argumenta la tesis: la integración de la IA en la investigación requiere un marco ético robusto para mitigar riesgos y promover un uso responsable.

El estudio tiene como objetivo principal analizar las implicaciones éticas vinculadas al uso de la IA en la investigación científica, abordando temas de transparencia, responsabilidad, sesgo, privacidad de la información, e implicancias de la IA en las prácticas científicas.

La investigación sigue la metodología exploratoria, abordar la revisión y análisis, de la literatura existente en el ámbito de la ética de la IA en la investigación científica, incluyendo estudios publicados en artículos científicos en revistas indexadas. Explora la normativa vigente y las mejores prácticas adoptadas en diversas instituciones de investigación. Presenta un enfoque comprensivo sobre cómo la ética debe guiar el desarrollo y uso de la inteligencia artificial en el contexto investigativo.

El desarrollo del estudio, argumenta implicaciones éticas de la inteligencia artificial en la investigación a partir de consideraciones específicas de transparencia y aplicabilidad, el sesgo y equidad, la privacidad y datos personales, la autonomía del investigador, las implicaciones sociales, la responsabilidad y la privacidad, y la rendición de cuentas.

La ética de la inteligencia artificial (IA) en la investigación científica, abarca una serie de cuestiones críticas, como la transparencia, responsabilidad, el sesgo, la privacidad en el manejo de información y las implicaciones de la integración de la IA en las prácticas científicas. A medida que las tecnologías de inteligencia artificial evolucionan, también deben hacerlo los marcos éticos que rigen su uso, garantizando la mejora de la integridad de la investigación en lugar de socavarla (Salvioni y Almici, 2024). Argumentan que la IA ofrece oportunidades transformadoras en la investigación, gestionando los recursos que demanda la producción de las organizaciones; sin embargo, presenta riesgos si no se tiene un marco ético en la divulgación de los resultados. Un enfoque ético, es esencial para garantizar que la IA contribuya eficazmente al avance científico en los estudios de gestión que emprendan las instituciones públicas o privadas.

Una de las causas más significativas de la adopción de la IA en la investigación científica, es la necesidad de procesar y analizar grandes volúmenes de datos de manera eficiente. La IA permite a los investigadores identificar patrones y hacer predicciones que, de otro modo, serían imposibles de discernir a través de métodos tradicionales (Fedorov y Curran, 2024). Esta capacidad no solo mejora la rapidez y la precisión de la investigación, sino que también abre nuevas vías para descubrir información que puede tener un impacto significativo en diversas disciplinas, desde la medicina hasta las ciencias

sociales. Sin embargo, esta eficiencia tecnológica plantea preguntas éticas sobre la privacidad y el consentimiento.

La transparencia y la explicabilidad de la IA en la investigación, son fundamentales para fomentar la confianza y la responsabilidad en los sistemas de IA. Rane et al. (2024) argumentan que a medida que las tecnologías de IA se vuelven cada vez más complejas, la necesidad de explicaciones claras de sus procesos de toma de decisiones ha ganado protagonismo. Esta respuesta explorará la importancia de la IA explicable (XAI), los desafíos que plantean los modelos de caja negra y el panorama regulatorio que configura los requisitos de transparencia. Enfatizan que la importancia de la Inteligencia Artificial Explicable (XAI) para mejorar la transparencia y la explicabilidad de los sistemas de IA, aborda el problema de la “caja negra” y garantiza el cumplimiento de las pautas éticas y los estándares regulatorios en varios sectores, incluidos la atención médica y las finanzas. Precisan que las técnicas de XAI, como SHapley Additive exPlanations (SHAP) y Explainable AI (LIME) permiten identificar los sesgos; así como, promueven la toma de decisiones éticas. La Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea exige la transparencia y la explicabilidad, con el objetivo de proteger los derechos fundamentales y, al mismo tiempo, equilibrar los intereses comerciales (Nannini, 2024).

La responsabilidad y la privacidad integrada a la inteligencia artificial (IA) en la investigación, plantea importantes preocupaciones con respecto al manejo de diversas fuentes de información adquiridas de bases de datos de las organizaciones. Zhincheng (2024) argumenta que el respeto de la privacidad, la confidencialidad y los derechos de autor, son un objetivo clave para el uso ético de la IA en la investigación. Aboga por comprender la formación modelo, implementar estrategias de mitigación de los sesgos y garantizar una aplicación responsable para mantener la integridad de la investigación y proteger los derechos individuales. A medida que avanzan las tecnologías de inteligencia artificial, los investigadores deben enfrentarse a dilemas éticos y asegurarse de que sus prácticas investigativas, respeten los derechos de privacidad y, al mismo tiempo, fomenten el desarrollo, la innovación y emprendimiento, siguiendo estándares de la practica ética en la investigación científica. Las respuestas describen las consideraciones esenciales para el uso responsable de la IA en la investigación, centrándose en las directrices éticas, la responsabilidad y la protección de la privacidad y derecho informado.

El sesgo y la equidad de la IA en la investigación son un tema crítico, sobre todo porque los sistemas de IA están cada vez más integrados en los procesos de toma de

decisiones en varios sectores productivos y educativos. Entschew (2024) argumenta que los datos sesgados, conducen a sistemas de IA discriminatorios, lo que resulta en sexismo, racismo y otros sesgos. Hace hincapié en las preocupaciones éticas que rodean la equidad de la IA y en los desafíos que plantea la creación de sistemas imparciales a pesar de los esfuerzos puestos en curso para mejorarlos. Estos sistemas pueden perpetuar inadvertidamente los sesgos sociales existentes, lo que lleva a resultados discriminatorios.

Abordar este desafío, requiere un enfoque que equilibre la mitigación de sesgos y el rendimiento en el uso de la inteligencia artificial en investigación científica, enfatiza la combinación de técnicas, consideraciones éticas y colaboración interdisciplinaria. Esto implica la implementación de métodos de auditoría y validación de sesgos, junto con el diseño de algoritmos explicables que faciliten la comprensión y transparencia, así como la incorporación de diversidad en los datos y en los equipos de desarrollo (Mehrabi et al., 2021). Además, fomenta el diálogo entre científicos, ingenieros y éticos para asegurar que las aplicaciones de IA sean responsables y efectivas, promoviendo resultados confiables sin sacrificar el rendimiento. La integración de estos elementos permite avanzar en la investigación científica, minimizando riesgos potenciales y optimizando la utilidad y la equidad del sistema.

La privacidad y datos personales, en intersección con la inteligencia artificial (IA), presenta un panorama complejo caracterizado tanto por oportunidades como por desafíos. Las tecnologías de inteligencia artificial pueden mejorar la protección de datos mediante técnicas avanzadas de anonimización y métodos de preservación de la privacidad, pero también representan riesgos importantes para los derechos de privacidad individual (Prajapati et al., 2024). Los autores argumentan que las técnicas de anonimización impulsadas por la IA, como la privacidad diferencial, el cifrado homomórfico, las redes generativas de confrontación y el aprendizaje federado, presentan puntos fuertes y débiles a la hora de proteger los datos personales y, al mismo tiempo, aborda el equilibrio entre la utilidad de los datos y la privacidad. Esta dualidad requiere un examen cuidadoso de los marcos regulatorios y las consideraciones éticas en torno al papel de la IA en la privacidad de los datos.

La autonomía del investigador en el uso de la IA, es un tema complejo que entrelaza el avance tecnológico con la responsabilidad moral. A medida que los sistemas de IA se vuelven cada vez más autónomos, los investigadores se enfrentan a importantes dilemas éticos en relación con la rendición de cuentas, la transparencia y la priorización de los valores humanos; se expresa en la responsabilidad de las decisiones, la

transparencia en la toma de decisiones y los valores humanos en el respeto a la dignidad humana, el impacto social y la participación plena. Fedorov y Curran (2024) se centran en las implicaciones éticas de la IA en los vehículos autónomos más que en la autonomía de los investigadores. Hace hincapié en la necesidad de establecer marcos éticos para la toma de decisiones y directrices para el despliegue de la IA, garantizando la seguridad y las consideraciones morales en escenarios críticos. Esto requiere un examen cuidadoso de los marcos éticos que guían el desarrollo y el despliegue de la IA.

La autonomía del investigador en el uso IA para gestionar bases de datos en organizaciones, es fundamental para garantizar la libertad académica y la innovación, siempre que esté acompañada de responsabilidades éticas y de protección de datos. La autonomía implica que los investigadores puedan diseñar, experimentar y aplicar sistemas de IA de manera independiente, en un marco que respete las normativas legales y éticas, promoviendo la transparencia y la responsabilidad en el manejo de la información (Nedelcu, 2019). Sin embargo, esta libertad debe equilibrarse con la obligación de cumplir con las normativas de protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en Europa, o del país donde se hace la investigación, lo que requiere una toma de decisiones informada y ética por parte del investigador. En este sentido, la autonomía no solo permite la innovación, sino que también demanda un compromiso ético en la gestión de datos sensibles y en la interpretación de los resultados (Nedelcu, 2019).

Las implicaciones sociales en la integración de IA con la investigación, presenta importantes implicaciones sociales que varían según los diferentes contextos. Rosenbaum et al. (2024) argumentan que la adopción de la IA influye en la dinámica social, las normas culturales y las consideraciones éticas, haciendo hincapié en el desarrollo responsable de la IA, las preocupaciones por la privacidad de los usuarios y abordando los sesgos en los algoritmos, destacando las importantes implicaciones sociales de la integración de la IA en los entornos organizacionales y de investigación. Estas implicaciones abarcan las preocupaciones éticas, la dinámica social y la posibilidad de exacerbar las desigualdades existentes. Comprender estas dimensiones es crucial para el desarrollo y la implementación responsables de la IA.

En cuanto a la rendición de cuentas utilizando la IA en la investigación, es un tema multifacético que abarca dimensiones éticas, técnicas y reglamentarias. A medida que los sistemas de IA se integran cada vez más en varios sectores, la necesidad de mecanismos de rendición de cuentas sólidos es fundamental para mitigar riesgos como

los prejuicios, las violaciones de la privacidad y la mala conducta académica. Nguyen et al. (2024) argumentan que la responsabilidad de la IA carece de una definición unificada, y las investigaciones que abarcan múltiples disciplinas identifican diversas dimensiones, como la responsabilidad legal, ética y operativa, identifica seis temas clave, donde se incluye la transparencia, la responsabilidad y la participación de las partes interesadas, que son esenciales para establecer la rendición de cuentas en los sistemas de IA.

Chen et al. (2024) destacan como desafíos en la implementación de la rendición de cuentas el sesgo algorítmico en las aplicaciones de la IA, la integridad de la investigación demanda de establecer directrices éticas y mecanismos de revisión estricta para garantizar la integridad de la investigación; argumenta que los marcos reguladores es una propuesta de solución que desarrolla directrices para utilizar la IA en la investigación con transparencia y responsabilidad, demanda de funciones de cultura responsable a lo largo del ciclo de vida de la IA. Estas respuestas explorarán los aspectos clave de la rendición de cuentas de la IA, incluidas sus definiciones, desafíos y marcos propuestos.

La responsabilidad de las decisiones tomadas por el uso de la IA también plantea importantes interrogantes éticas. Cuando la IA toma decisiones autónomas en la investigación, como seleccionar muestras o interpretar datos, surge el problema de la rendición de cuentas. ¿Quién es responsable si un modelo de IA lleva a resultados perjudiciales? Esta cuestión se complica aún más por la naturaleza opaca de muchos sistemas de IA, donde incluso sus creadores pueden no entender completamente cómo se toman ciertas decisiones (Meduri et al., 2025). Se requiere una mayor transparencia y claridad en el uso de la IA para asegurar que los investigadores puedan rendir cuentas de sus acciones y decisiones basadas en estas tecnologías.

Hasta la fecha de 2025, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el afán de acortar brechas de inequidad y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ha promovido la adopción de normativas y prácticas éticas globales para el uso de inteligencia artificial en investigación, buscando garantizar que su desarrollo sea responsable, transparente y alineado con los derechos humanos. La "Declaración Olímpica sobre la Ética de la IA" y los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) establecen principios clave como la justicia, la inclusión, la protección de datos y la responsabilidad, enfatizando la necesidad de marcos regulatorios que norme el uso de IA en diferentes contextos (UNESCO, 2021). Instituciones en África, Asia, Europa, América y Oceanía están implementando normativas que incluyen evaluaciones de riesgo, auditorías éticas y

mecanismos de supervisión, promoviendo la gobernanza ética y el respeto a la privacidad en investigación, como en el marco de la Comisión Europea con su Estrategia de IA basada en valores (European Commission, 2019).

En cuanto a las mejores prácticas, muchas instituciones en los cinco continentes fomentan la colaboración interdisciplinaria entre científicos, éticos y legisladores, además de la formación continua en ética de IA y el uso responsable de datos. Por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá, universidades y agencias gubernamentales han establecido comités de ética que revisan proyectos con IA, asegurando la inclusión de perspectivas sociales y culturales diversas (National Research Council, 2020). En Asia y África, diversas instituciones desarrollan directrices para la transparencia, priorizando la participación comunitaria y la protección de los derechos humanos en la gestión de datos y algoritmos (UNESCO, 2021). En Oceanía, programas de capacitación en ética de IA se enfocan en fortalecer capacidades locales para un desarrollo responsable, promoviendo estándares internacionales y adaptados a contextos específicos.

A nivel institucional, muchas organizaciones están adoptando marcos regulatorios internos que contemplan auditorías de algoritmos, mecanismos de rendición de cuentas y procesos de revisión ética antes de implementar tecnologías basadas en IA en investigación. Estas prácticas aseguran que la innovación sea acompañada de responsabilidad social y ética, alineándose con las recomendaciones y los principios globales promovidos por la ONU y organismos asociados (UNESCO, 2021). La coherencia en estas normativas y buenas prácticas, demanda a los Estados establecer normas que regule el uso de IA, pretendiendo garantizar que los beneficios de la IA sean equitativos y respeten los derechos universales en todos los continentes y las normas regulatorias que se desprenden en cada país.

La adopción de normativas y prácticas éticas para el uso de la inteligencia artificial en investigación a nivel global refleja un compromiso colectivo por garantizar que los avances tecnológicos se alineen con principios de responsabilidad, justicia y protección de derechos humanos. La colaboración interdisciplinaria, la implementación de mecanismos de evaluación y la formación continua en ética de IA son fundamentales para promover un desarrollo responsable en todos los continentes, adaptándose a los contextos culturales y sociales específicos. Así, se fomenta una inteligencia artificial que no solo innova, sino que también respeta la dignidad humana y contribuye al bienestar social, en consonancia con los lineamientos internacionales promovidos por la ONU y otras organizaciones.

A medida que la IA se convierte en un recurso cotidiano en la investigación, los efectos relacionados con la privacidad de los datos se vuelven cada vez más evidentes. Por ejemplo, la utilización de sistemas de IA para analizar datos personales, puede llevar a la recolección de información sin el consentimiento explícito de los individuos. Esto puede crear una violación de la privacidad y la integridad de los datos, lo que a su vez genera desconfianza hacia el uso de la IA en la investigación (Chen et al., 2024). Los investigadores deben sopesar los beneficios de contar con datos más amplios frente al imperativo ético de respetar la autonomía de los participantes en sus estudios.

Según Rosenbaum et al. (2024) otro efecto importante de la inteligencia artificial en la investigación es el riesgo de sesgos inherentes en los algoritmos. Los modelos de IA a menudo son entrenados utilizando conjuntos de datos que pueden no ser representativos de la diversidad de la población. Esto puede llevar a conclusiones erróneas o la perpetuación de estereotipos y discriminación. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, si un algoritmo es entrenado principalmente con datos de un grupo demográfico específico, puede no funcionar de manera efectiva para otros grupos, lo que resulta en inequidades en el diagnóstico y tratamiento. Los investigadores se enfrentan así al desafío de garantizar que sus modelos sean justos y equitativos, una responsabilidad que exige una reflexión ética profunda.

## Conclusiones

La incorporación de la inteligencia artificial en la investigación presenta tantas oportunidades como retos éticos significativos. Las causas de su adopción, desde la eficiencia en el análisis de datos hasta la capacidad de descubrir patrones complejos, están contrarrestadas por consecuencias que afectan la privacidad, la equidad y la responsabilidad. Para que la investigación integrada con IA sea ética, los investigadores deben abordar estos dilemas de manera crítica y reflexiva, garantizando que el avance científico no comprometa los principios fundamentales de la ética.

A medida que la IA se integra en la investigación, es fundamental establecer marcos éticos que garanticen su uso responsable. Estos marcos deben abordar cuestiones de responsabilidad, sesgo y privacidad, asegurando que la IA contribuya al avance científico sin comprometer la integridad de la investigación.

La transparencia y la explicabilidad son esenciales para fomentar la confianza en los sistemas de IA. La implementación de técnicas de IA explicable (XAI) es crucial para abordar el problema de la "caja negra" y garantizar que las decisiones tomadas por la IA

sean comprensibles y justas, cumpliendo con las normativas y protegiendo los derechos fundamentales.

La rendición de cuentas en el uso de la IA es compleja y requiere un enfoque multifacético que incluya la identificación y mitigación de sesgos. Es necesario establecer directrices éticas y mecanismos de revisión rigurosos para asegurar que la IA no perpetúe desigualdades ni discrimine, promoviendo así un uso equitativo y responsable en la investigación.

La adopción de normativas y prácticas éticas globales en IA busca garantizar un uso responsable y respetuoso de los derechos humanos en la investigación, asegurando que la colaboración interdisciplinaria y la formación en ética emprendan un desarrollo responsable adaptado a diferentes contextos culturales, donde se asegure que los avances tecnológicos beneficien a la sociedad sin comprometer valores éticos; asumiendo que la cooperación internacional, alineada a los ODS de la ONU, fomenta una IA que prioriza la dignidad y el bienestar social; Así como, promueve un uso ético y responsable de la inteligencia artificial a nivel global.

## Referencias

Chen, Z., Chen, C., Yang, G., He, X., Chi, X., Zeng, Z., & Chen, X. (2024). La integridad de la investigación en la era de la inteligencia artificial: desafíos y respuestas. *Medicine*, 103(27), 1-7. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000038811>

Entschew, E. M. (2024). Los datos discriminatorios generan sistemas discriminatorios: cuando los sesgos de la IA perjudican a los seres humanos. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781803928241.00009>

European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

Fedorov, V., & Curran, N. T. (2024). La implementación de la IA ética en los vehículos autónomos. *Journal of Student Research*, 13(1), 1-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.47611/jsrhs.v13i1.5973>

Meduri, K., Podicheti, S., Satish, S., & Whing, P. (2025). Responsabilidad y transparencia: cómo garantizar un desarrollo responsable de la IA. *IGI Global Scientific Publishing*, 83-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4147-6.ch004>

- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). *A survey on bias and fairness in machine learning*. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35. <http://dx.doi.org/10.1145/3457607>
- Nannini, L. (2024). Habemus, el derecho a una explicación: ¿y qué? – Un marco sobre la transparencia, la explicabilidad, la funcionalidad y las tensiones en la Ley de IA de la UE. *Actas de la Séptima Conferencia AAAI/ACM sobre IA, Ética y Sociedad (AIES-24)*, 7(1), 1023-1035. <https://doi.org/https://doi.org/10.1609/aies.v7i1.31700>
- National Research Council. (2020). *Responsible research in artificial intelligence and data science*. National Academies Press.
- Nguyen, L. H., Lins, S., Renner, M., & Aunyaev, A. (2024). Desentrañando los matices de la rendición de cuentas en materia de IA: una síntesis de dimensiones en distintas disciplinas. *Karlsruhe Institute of Technology*, 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.5445/ir/1000170105>
- Prajapati, M., Kumar, A., Rezaie, M., & Dongradive, J. (2024). Estudio comparativo sobre técnicas de anonimización basadas en inteligencia artificial para proteger datos personales. *Revista internacional de investigación multidisciplinaria*, 6(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.24770>
- Rane, N., Kumar, S., Kaya, O., & Rane, J. (2024). Inteligencia artificial, aprendizaje automático y aprendizaje profundo explicables y confiables. *Aprendizaje automático aplicado y aprendizaje profundo: arquitecturas y técnicas*, 167-191. [https://doi.org/https://doi.org/10.70593/978-81-981271-4-3\\_9](https://doi.org/https://doi.org/10.70593/978-81-981271-4-3_9)
- Rosenbaum, H., Gumusel, E., Rose, M., Sweeney, M., Sawyer, S., & Zhixuan, K. (2024). Explorando algunos impactos de los avances en inteligencia artificial: un enfoque de informática social. *Actas de la Asociación para la Ciencia y la Tecnología de la Información*, 61(1), 818-821. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pr2.1109>
- Salvioni, D., & Almici, A. (2024). Ética en la investigación en gestión y la inteligencia artificial. *Emerging Issues in Management*(2), 50-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.4468/2024.2.04salvioni.almici>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375852>
- Zhincheng, L. (2024). Más allá del principialismo: estrategias prácticas para el uso ético de la IA en las prácticas de investigación. *Ética de la IA*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43681-024-00585-5>



Aníbal Romero Becerra  
UNC, Perú.

[Aromerob\\_epg23@unc.edu.pe](mailto:Aromerob_epg23@unc.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-6189-5568>  
Cajamarca-Perú

Sugerencia como citar: Romero, A. (2025). Estrategias de gestión empresarial para la sostenibilidad y crecimiento de las MYPES en el Perú. Volumen 12. Pág. 60-71, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

Recibido: 04/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MYPES EN EL PERÚ

### BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE SUSTAINABILITY AND GROWTH OF MSMES IN PERU

#### Resumen

El presente artículo analiza las estrategias de gestión empresarial que pueden contribuir a la sostenibilidad y el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. La investigación se basa en una revisión de literatura académica, normativa nacional e informes de organismos internacionales, con un enfoque especial en la adopción de la digitalización e innovación. Se identifican los principales desafíos de las MYPEs peruanas, se proponen estrategias de gestión basadas en la innovación y se concluye con recomendaciones para la implementación de tecnologías digitales y herramientas de gestión empresarial.

**Palabras clave:** MYPEs, gestión empresarial, sostenibilidad, innovación, digitalización.

#### Abstract

This article analyzes business management strategies that can contribute to the sustainability and growth of Micro and Small Enterprises (MSEs) in Peru. The research is based on a review of academic literature, national regulations, and reports from international organizations, with a particular focus on the adoption of digitalization and innovation. The study identifies the main challenges faced by Peruvian MSEs, proposes innovation-based management strategies, and concludes with recommendations for the implementation of digital technologies and business management tools.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises (MSEs), business management, sustainability, innovation, digitalization.

## Introducción

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) constituyen un componente esencial del aparato productivo y social del Perú. Representan el 99.5% del total de empresas a nivel nacional y generan cerca del 85% del empleo formal e informal, siendo, por tanto, una fuente clave de ingresos y bienestar para millones de ciudadanos (INEI, 2023). Su participación activa en el desarrollo económico local, regional y nacional ha permitido que múltiples sectores encuentren en estas unidades productivas una vía de dinamización comercial y de inclusión socioeconómica. No obstante, pese a su enorme peso cuantitativo, su desempeño estructural continúa presentando deficiencias críticas en términos de formalización, acceso a financiamiento, capacidades de gestión, y particularmente, en la adopción de tecnologías e innovación.

Durante décadas, las MYPEs peruanas han enfrentado una serie de limitaciones estructurales que dificultan su desarrollo sostenible y su competitividad en el mercado. Entre los factores más recurrentes destacan la escasa capacitación gerencial, la débil cultura organizacional, la limitada capacidad de respuesta ante cambios del entorno económico, y una alta dependencia del comercio informal (PRODUCE, 2022). A ello se suma una marcada resistencia o falta de acceso a la digitalización, fenómeno que se ha convertido en una de las principales barreras para la modernización de estas unidades económicas. Según la Encuesta Nacional de Empresas (ENAE), menos del 20% de las MYPEs en el país utilizan canales digitales para comercializar sus productos o servicios, y solo el 10% emplea herramientas tecnológicas para mejorar su productividad (INEI, 2022).

La pandemia por COVID-19, iniciada en marzo de 2020, exacerbó estas debilidades, llevando al colapso de miles de micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional. El cierre obligatorio de actividades presenciales, la caída del consumo, las restricciones sanitarias y la imposibilidad de adaptarse rápidamente a entornos virtuales provocaron que más del 40% de las MYPEs suspendieran sus operaciones, y que muchas de ellas no pudieran reactivarse tras el fin del confinamiento (Banco Mundial, 2021). Este contexto evidenció de forma cruda la necesidad urgente de reestructurar las estrategias de gestión empresarial que aplican estas unidades, incorporando nuevos enfoques adaptativos, digitales e innovadores.

En este escenario postpandemia, el rol de las MYPEs en la reactivación económica del país es crucial. Sin embargo, para que su contribución sea efectiva, se requiere implementar estrategias sostenibles que fortalezcan sus estructuras organizativas y les

permitan incrementar su productividad. La sostenibilidad, entendida no solo como viabilidad financiera, sino también como capacidad de adaptación, digitalización, y creación de valor a largo plazo, debe convertirse en el eje transversal de su evolución. Como señala la OCDE (2023), las MYPEs que han adoptado procesos de transformación digital han mostrado mayores niveles de resiliencia, diversificación y crecimiento incluso en contextos adversos.

La transformación digital, sin embargo, no puede ser abordada como un fin en sí mismo, sino como una herramienta integrada en una estrategia de gestión empresarial más amplia que considere aspectos como la planificación estratégica, el análisis del entorno, la gestión del talento humano, y la innovación continua. Esta investigación, por tanto, se centra en identificar estrategias de gestión empresarial que contribuyan a la sostenibilidad y crecimiento de las MYPEs en el Perú, prestando especial atención a la digitalización y la innovación como vectores de cambio estructural. Este enfoque multidimensional busca proponer alternativas viables que puedan ser aplicadas tanto por empresarios como por formuladores de políticas públicas, con el objetivo de cerrar brechas históricas y aprovechar las oportunidades del nuevo entorno económico global.

La pertinencia del estudio se refuerza con la existencia de iniciativas estatales como el programa "Tu Empresa", promovido por el Ministerio de la Producción, que busca capacitar, formalizar y digitalizar a las MYPEs del país mediante asesorías, herramientas tecnológicas, y acceso a financiamiento (PRODUCE, 2022). Asimismo, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) considera a la mejora del entorno empresarial de las MYPEs como un eje fundamental para impulsar la productividad nacional y la inclusión económica. Sin embargo, la evidencia sugiere que muchas de estas políticas no logran un impacto transversal, debido a la falta de estrategias personalizadas y contextualizadas a las realidades específicas de cada región y sector (OCDE, 2023).

Por ello, se hace imperativa la producción de estudios académicos y técnicos que contribuyan a comprender mejor las dinámicas internas de las MYPEs, sus limitaciones y sus potencialidades. Esta investigación propone un marco de análisis que combina la revisión de literatura, el análisis de políticas públicas y la observación de buenas prácticas, con el objetivo de ofrecer estrategias efectivas de gestión empresarial. La digitalización e innovación no son solo una tendencia mundial, sino una necesidad estratégica para la supervivencia y expansión de las MYPEs peruanas.

Este estudio pretende aportar no solo al ámbito académico, sino también al debate público y empresarial sobre cómo fortalecer el rol de las MYPEs en la economía nacional a través de estrategias de gestión moderna, sostenible y adaptada a la era digital. El camino hacia un desarrollo inclusivo y resiliente en el Perú pasa necesariamente por el fortalecimiento de las unidades productivas más numerosas del país: las MYPEs.

## **Metodología**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque **cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo**, debido a que busca comprender las dinámicas internas, percepciones, limitaciones y oportunidades de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú respecto a la implementación de estrategias de gestión empresarial orientadas a la sostenibilidad y el crecimiento. Se trata de una investigación orientada a generar conocimiento contextualizado, útil tanto para el sector académico como para la formulación de políticas públicas y el diseño de herramientas de apoyo a las MYPEs.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), el enfoque cualitativo permite profundizar en fenómenos complejos, interpretar significados, identificar patrones y comprender las experiencias de los actores implicados. En el caso particular de las MYPEs, sus desafíos y estrategias no pueden ser entendidos únicamente a través de cifras, sino que requieren ser analizados desde una perspectiva integral que considere su entorno, cultura organizacional, niveles de adopción tecnológica, y capacidades de adaptación.

## **Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es **no experimental y transversal**, ya que no se manipulan variables independientes y los datos son recolectados en un solo momento en el tiempo. Se adopta un diseño **descriptivo-explicativo**, cuyo propósito es describir las características de las MYPEs peruanas relacionadas con su gestión empresarial y explicar cómo ciertas estrategias, particularmente aquellas vinculadas con la digitalización e innovación, inciden en su sostenibilidad operativa (Sampieri et al., 2021).

## **Población y muestra**

La población objetivo del estudio estuvo constituida por MYPEs formales de las regiones de Cajamarca, Lima y Arequipa, seleccionadas debido a su heterogeneidad económica y el grado de desarrollo empresarial presente. La muestra será **intencional** y

**no probabilística**, compuesta por **15 MYPEs** de diversos rubros (comercio, manufactura y servicios), registradas ante SUNARP y activas durante el período 2020–2024.

El criterio de selección considera:

- Empresas con al menos 2 años de operación continúa.
- Que hayan enfrentado impactos por la pandemia.
- Que se encuentren en proceso de transformación digital o hayan intentado implementar herramientas tecnológicas o innovadoras en su modelo de negocio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se emplearán dos principales técnicas de recolección de datos: **entrevistas semiestructuradas** y **análisis documental**.

#### **1. Entrevistas semiestructuradas:**

Estas permitieron recopilar información rica en detalles sobre las experiencias, decisiones y desafíos enfrentados por los empresarios o gerentes de MYPEs, con relación a su gestión estratégica. Según Flick (2022), este tipo de entrevistas permite una conversación fluida, guiada por preguntas clave, pero abierta a la exploración de temas emergentes.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual, con previa autorización de los participantes, y serán grabadas para su posterior transcripción. La guía de entrevista incluyó temas como: visión empresarial, procesos de innovación, experiencias con herramientas digitales, desafíos durante la pandemia y expectativas a futuro.

#### **2. Análisis documental:**

Se realizó una revisión de documentos internos provistos por las MYPEs participantes, tales como planes de negocio, informes financieros básicos, registros de ventas digitales, y actas de reuniones de planificación estratégica. Esta técnica complementará las entrevistas, proporcionando evidencia de las estrategias utilizadas y su grado de implementación (Bowen, 2009).

### **Análisis de la información**

Los datos recolectados serán analizados utilizando el método de **análisis de contenido temático**, que permite identificar categorías clave y patrones comunes entre los casos estudiados. Se utilizó la herramienta **Atlas.ti** como soporte para la codificación y categorización de las unidades de análisis. Esta técnica posibilita una interpretación

rigurosa de los datos cualitativos, favoreciendo la triangulación entre fuentes (Nowell et al., 2017).

Las categorías preliminares del análisis incluyen:

- Tipos de estrategias de gestión adoptadas.
- Niveles de innovación implementada.
- Obstáculos en la transformación digital.
- Factores internos y externos que condicionan la sostenibilidad.

## Resultados

A continuación, se detallan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis realizado a una muestra de 15 Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) peruanas. El estudio abordó tres dimensiones fundamentales: **adopción de herramientas digitales, estrategias de innovación empresarial, y percepción sobre la sostenibilidad y expectativas de crecimiento postpandemia**. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, permitiendo una visión integral y contextualizada de la situación actual de estas empresas.

### 1. Adopción de herramientas digitales

Los resultados muestran que existe una alta penetración de herramientas digitales básicas en las MYPEs, principalmente orientadas a la comunicación con clientes y a la promoción de productos. El 87% de las empresas encuestadas afirmó utilizar redes sociales como Facebook o Instagram como canales principales de venta y difusión. Asimismo, el 73% emplea WhatsApp Business para gestionar pedidos, coordinar entregas y mantener contacto constante con su clientela. Sin embargo, la adopción de plataformas de comercio electrónico más estructuradas (como marketplaces) disminuye al 47%.

En contraste, solo un 27% indicó el uso de sistemas CRM (Customer Relationship Management) y un escaso 20% manifestó haber implementado sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Esta brecha evidencia que, aunque muchas MYPEs han dado los primeros pasos hacia la digitalización, aún se mantienen alejadas de herramientas que permitan una gestión integral del negocio. Este patrón sugiere que la transformación digital en el sector MYPE aún se encuentra en una etapa inicial, limitada mayormente a soluciones accesibles y de fácil implementación.

## 2. Estrategias de innovación empresarial

En cuanto a las estrategias de innovación, el 67% de las empresas ha implementado cambios en su estrategia de marketing, principalmente mediante la digitalización de campañas, el uso de redes sociales pagadas y la mejora del diseño visual de sus productos. El 53% reportó innovaciones en procesos, como la automatización parcial de tareas rutinarias (inventario, facturación) o la mejora en los flujos de atención al cliente.

Por otro lado, el 47% de las MYPEs introdujo nuevos productos o servicios en respuesta a la demanda cambiante tras la pandemia, como delivery, kits personalizados, o servicios adicionales de asesoría. Sin embargo, solo el 27% realizó cambios organizacionales sustanciales (reestructuración interna, gestión del talento, liderazgo digital), lo cual indica que muchas innovaciones se están concentrando en la parte operativa, sin ir acompañadas de un cambio sistémico. Un 20% de las empresas reconoció no haber implementado ningún tipo de innovación en los últimos tres años, citando falta de conocimiento, recursos o apoyo institucional como las principales causas.

Estos hallazgos reflejan una tendencia de innovación reactiva, más que proactiva, donde los cambios son impulsados por la necesidad de adaptarse a condiciones externas (como la pandemia), y no necesariamente como parte de una estrategia planificada de crecimiento sostenible.

## 3. Percepción de sostenibilidad y expectativas de crecimiento

En la dimensión de percepción empresarial, las entrevistas revelaron un sentimiento mayoritario de optimismo moderado. El 67% de las empresas considera que experimentará un crecimiento entre el 10% y el 50% en los próximos dos años, fundamentado en la recuperación progresiva del mercado y en la fidelización de clientes. Un 13% espera un crecimiento superior a los 50%, sobre todo aquellas que ya han consolidado un canal digital fuerte o han diversificado su oferta.

Sin embargo, un 13% proyecta que su situación económica se mantendrá sin cambios significativos, y un preocupante 7% manifestó encontrarse en situación de riesgo de cierre, debido a deudas acumuladas, baja demanda o incapacidad de adaptación tecnológica. Estas cifras ponen en evidencia la necesidad urgente de diseñar políticas diferenciadas que apoyen de manera más efectiva a las empresas que aún están en situación de vulnerabilidad.

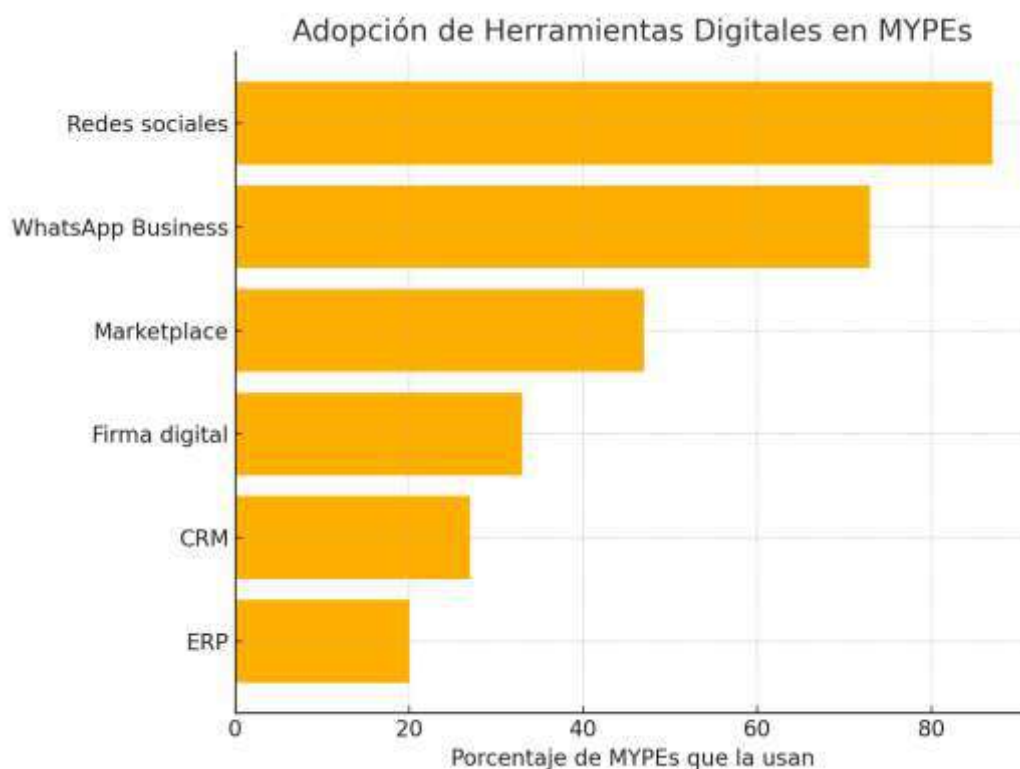
Además, muchas MYPEs coincidieron en señalar que la sostenibilidad no depende únicamente de su capacidad interna, sino también del entorno institucional, la simplificación de trámites, el acceso al financiamiento y la existencia de programas reales de acompañamiento técnico y digital. Esta percepción muestra que, aunque existe disposición para mejorar, las condiciones externas aún representan un factor crítico que puede frenar el desarrollo sostenido de estas empresas.

#### 4. Síntesis de hallazgos

En conjunto, los resultados evidencian un ecosistema empresarial en transición. Si bien muchas MYPEs han comenzado a adoptar herramientas digitales y a implementar cambios innovadores, aún persisten limitaciones estructurales que impiden una transformación profunda. Las estrategias actuales muestran más adaptabilidad que planificación, lo que representa una oportunidad para orientar intervenciones públicas y privadas hacia el fortalecimiento de competencias digitales, el desarrollo de capacidades gerenciales y el acceso a soluciones tecnológicas escalables. El reto no solo radica en impulsar la digitalización y la innovación, sino en integrar estas herramientas dentro de una visión estratégica de largo plazo que permita a las MYPEs ser sostenibles, competitivas y resilientes frente a futuros escenarios adversos.

##### 1. Adopción de herramientas digitales

El primer gráfico muestra las herramientas digitales más comúnmente adoptadas por las MYPEs encuestadas. Las redes sociales y WhatsApp Business lideran la adopción, mientras que herramientas más avanzadas como ERP o CRM son utilizadas por una minoría.



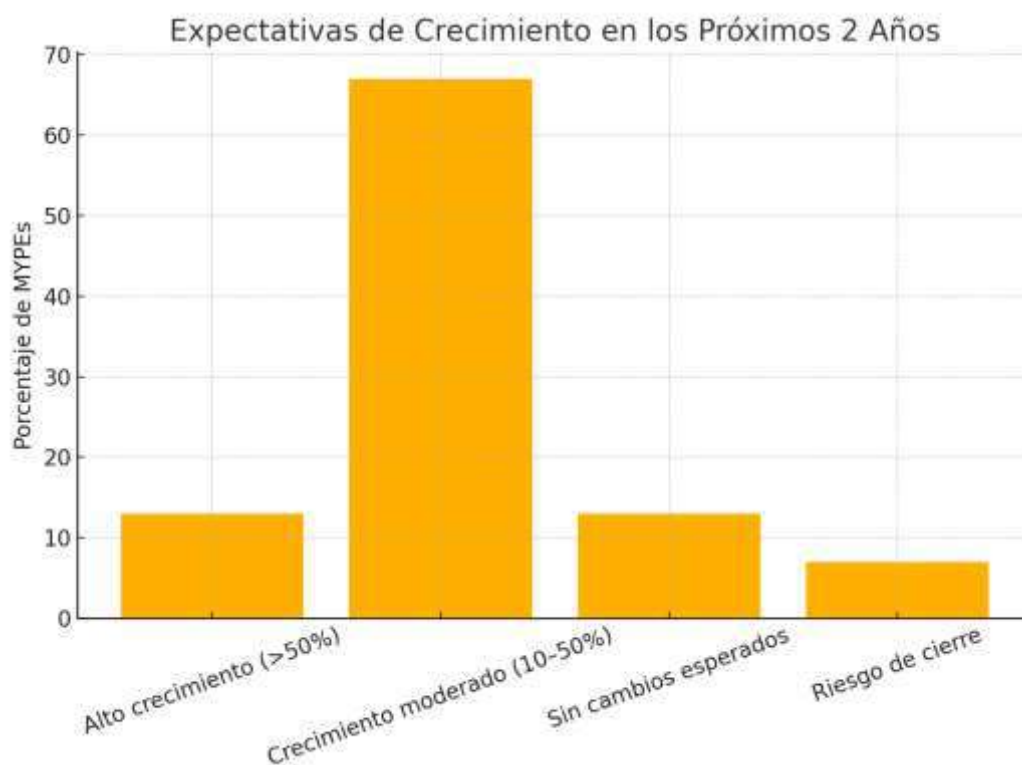
## 2. Tipos de innovación implementadas

En el segundo gráfico se evidencia que las MYPEs han centrado su innovación principalmente en marketing digital y mejora de procesos, mientras que áreas como la innovación organizacional aún están rezagadas. Un 20% de empresas indicaron no haber aplicado ningún tipo de innovación reciente.



### 3. Expectativas de crecimiento

El tercer gráfico muestra las expectativas de crecimiento de las MYPEs en un horizonte de dos años. La mayoría espera un crecimiento moderado, aunque un pequeño porcentaje aún teme por su viabilidad. Este dato es fundamental para focalizar acciones de fortalecimiento empresarial.



## Conclusiones

El presente estudio ha permitido evidenciar que las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) del Perú, pese a su rol estratégico en la economía nacional, enfrentan limitaciones estructurales que comprometen su sostenibilidad y crecimiento, especialmente en contextos adversos como el generado por la pandemia de la COVID-19. A través del análisis de una muestra representativa de MYPEs en diferentes regiones del país, se ha identificado que la mayoría de estas organizaciones se encuentran en una etapa incipiente de transformación digital, utilizando principalmente herramientas básicas como redes sociales y mensajería móvil, mientras que el uso de sistemas avanzados de gestión (CRM, ERP) sigue siendo marginal.

Asimismo, se constató que las estrategias de innovación implementadas por estas empresas se orientan principalmente al ámbito del marketing digital y la mejora de procesos, con menor énfasis en la innovación organizacional o de producto. Este patrón refleja una tendencia reactiva más que proactiva frente a los cambios del entorno, lo cual limita la capacidad de adaptación a largo plazo. No obstante, las percepciones recogidas muestran una actitud moderadamente optimista respecto al crecimiento futuro, con el 67% de las empresas proyectando un desarrollo sostenido en los próximos dos años.

En este sentido, se concluye que la digitalización e innovación deben ser ejes estratégicos transversales para el fortalecimiento de las MYPEs, no solo como mecanismos de reactivación, sino como pilares para su consolidación estructural. Para ello, es necesario que las políticas públicas se enfoquen en cerrar brechas tecnológicas, fortalecer capacidades gerenciales y promover la formalización empresarial con enfoque territorial. Solo así será posible consolidar un ecosistema empresarial inclusivo, resiliente y competitivo, en el que las MYPEs puedan contribuir de manera sostenida al desarrollo del país.

## Referencias

- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: Reconstrucción tras la pandemia*. <https://www.worldbank.org>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional de Empresas – ENAE 2022*. <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Panorama de la economía peruana*. <https://www.inei.gob.pe>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2022). *Informe de desempeño de las MYPEs y avances de digitalización*. <https://www.gob.pe/produce>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Digital transformation and SMEs: A roadmap for growth*. <https://www.oecd.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional de Empresas – ENAE 2022*. <https://www.inei.gob.pe>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2022). *Informe de desempeño de las MYPEs*. <https://www.gob.pe/produce>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.



Lucía Antonieta Small Ruíz  
Universidad Nacional de Cajamarca  
<https://orcid.org/-0002-1875-6549>  
[smrulu1962@gmail.com](mailto:smrulu1962@gmail.com)  
Cajamarca-Perú

Sugerencia como citar: Small, L. A. (2025). La administración en el siglo XXI: retos, tendencias y su impacto en el mundo empresarial. Volumen 12. Pág. 72-78, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 04/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI: RETOS, TENDENCIAS Y SU IMPACTO EN EL MUNDO EMPRESARIAL

### ADMINISTRATION IN THE 21ST CENTURY: CHALLENGES, TRENDS, AND THEIR IMPACT ON THE BUSINESS WORLD

#### Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo analizar los retos y tendencias que enfrenta la administración en el siglo XXI, explorando su impacto en el mundo empresarial. En un contexto global caracterizado por avances tecnológicos rápidos, la transformación digital y la creciente necesidad de sostenibilidad, las empresas deben adaptarse constantemente a nuevas formas de organización y gestión. Según Kotter (2012), la habilidad para gestionar el cambio es uno de los factores clave para el éxito organizacional en la actualidad. Las tendencias como la automatización, la inteligencia artificial y el trabajo remoto están redefiniendo la naturaleza del liderazgo y la toma de decisiones en las empresas. Este ensayo examina cómo estos cambios influyen en la estructura organizativa, la cultura corporativa y las estrategias empresariales, proporcionando una visión integral de cómo la administración en el siglo XXI ha dejado de ser un proceso estático para convertirse en un campo dinámico e interconectado. Al mismo tiempo, se discuten las competencias necesarias para los líderes empresariales de hoy, como la innovación, la resiliencia y la adaptabilidad. La administración empresarial ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas, influenciada por avances tecnológicos, globalización y cambios socioculturales. En esta investigación se analiza cómo los enfoques administrativos han evolucionado, con énfasis en las tendencias emergentes y los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones. A través de una revisión de la literatura reciente, se examinan las teorías y prácticas más relevantes de la administración, así como su aplicabilidad en el contexto actual. Además, se discuten las competencias necesarias para los administradores en un entorno dinámico y competitivo.

**Palabras clave:** Administración, tendencias, globalización, innovación, liderazgo, gestión del cambio.

## **Abstract**

This essay analyzes the challenges and trends faced by management in the 21st century, exploring their impact on the business world. In a global context characterized by rapid technological advancements, digital transformation, and a growing need for sustainability, companies must constantly adapt to new forms of organization and management. According to Kotter (2012), the ability to manage change is one of the key factors for organizational success today. Trends such as automation, artificial intelligence, and remote work are redefining the nature of leadership and decision-making in companies. This essay examines how these changes influence organizational structure, corporate culture, and business strategies, providing a comprehensive view of how management in the 21st century has ceased to be a static process and has become a dynamic and interconnected field. At the same time, it discusses the essential competencies for today's business leaders, such as innovation, resilience, and adaptability. Business management has undergone a profound transformation in recent decades, influenced by technological advances, globalization, and socio-cultural changes. This research analyzes how management approaches have evolved, with an emphasis on emerging trends and the current challenges organizations face. Through a review of recent literature, the most relevant management theories and practices are examined, as well as their applicability in the current context. Furthermore, the competencies needed by managers in a dynamic and competitive environment are discussed.

Keywords: Management, trends, globalization, innovation, leadership, change management.

## **Introducción**

La administración ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones a lo largo de la historia. Sin embargo, en el siglo XXI, la administración enfrenta desafíos sin precedentes debido a los rápidos avances tecnológicos, la globalización, los cambios en las expectativas sociales y las nuevas formas de trabajo. Según Drucker (2001), la administración siempre ha tenido que adaptarse a las circunstancias cambiantes, pero nunca antes de una forma tan acelerada. Este contexto de constante transformación exige que las empresas desarrollen nuevas estrategias, procesos y estructuras para mantenerse competitivas. En este sentido, la capacidad de adaptarse y gestionar el cambio se ha convertido en una de las competencias clave para los líderes empresariales actuales (Kotter, 2012).

El presente ensayo se centra en identificar los principales retos que enfrentan los administradores en la actualidad y las tendencias que están moldeando el futuro de la administración empresarial. De acuerdo con un informe de McKinsey & Company (2018), la digitalización y la automatización están redefiniendo la manera en que las empresas operan en su toma de decisiones, mientras que la creciente preocupación por la sostenibilidad o responsabilidad social exige que las organizaciones adopten enfoques más éticos y responsables. Asimismo, el auge de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la blockchain y el Big Data presenta oportunidades pero también

riesgos, lo que plantea interrogantes sobre cómo las empresas deben prepararse para el futuro.

En el siglo XXI, la administración ha evolucionado de manera significativa, enfrentando nuevos retos, adaptándose a tendencias emergentes y transformando el mundo empresarial. Según Chiavenato (2017), la administración moderna se caracteriza por su enfoque en la gestión del conocimiento, la innovación y la sostenibilidad. Estos elementos son esenciales para que las organizaciones mantengan su competitividad en un entorno globalizado.

Este ensayo se propone explorar estos temas y analizar cómo la administración del siglo XXI está respondiendo a los retos y aprovechando las oportunidades derivadas de las tendencias actuales. Al hacerlo, se pretende proporcionar una comprensión más profunda de los cambios que están transformando el panorama empresarial y cómo los líderes pueden navegar en este entorno complejo y dinámico.

## 1. Retos actuales de la administración

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones es la gestión del talento humano en un entorno digital. Robbins y Coulter (2018) destacan que las empresas deben desarrollar estrategias para atraer, retener y desarrollar talento en un mercado laboral cada vez más competitivo. Asimismo, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad debido al aumento de las amenazas digitales (Stair & Reynolds, 2020).

La administración en el siglo XXI se enfrenta a una serie de retos derivados de la tecnología, la globalización y los cambios sociales. Algunos de estos desafíos son:

- **La gestión del cambio y la innovación:** La habilidad para adaptarse al cambio es crucial. Según Kotter (2012), las organizaciones que no gestionan adecuadamente el cambio corren el riesgo de quedar obsoletas. En un mundo en el que la tecnología avanza a pasos agigantados, las empresas deben ser ágiles y estar dispuestas a innovar para mantenerse competitivas.
- **Globalización y competitividad:** La globalización ha abierto nuevos mercados, pero también ha intensificado la competencia. Las empresas deben ser capaces de gestionar equipos distribuidos globalmente y adaptarse a diversas culturas, normativas y dinámicas de mercado (Hitt et al., 2015).
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** La creciente conciencia ambiental y social exige que las empresas no solo se centren en la rentabilidad, sino también

en su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Las empresas deben integrar prácticas sostenibles en sus estrategias de negocio (Porter & Kramer, 2011).

## 2. Tendencias emergentes en la administración

Las tecnologías de la información y la inteligencia artificial están transformando los procesos administrativos. De acuerdo con Laudon y Laudon (2020), las organizaciones que adoptan tecnologías como el análisis de Big data y la inteligencia artificial logran mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de toma de decisiones. Además, la sostenibilidad empresarial se ha convertido en una tendencia clave, ya que las empresas buscan minimizar su impacto ambiental y contribuir al desarrollo sostenible (Elkington, 1997).

En el siglo XXI, varias tendencias están moldeando el futuro de la administración, entre ellas:

- **Transformación digital:** La digitalización está cambiando todos los aspectos de la administración empresarial, desde la toma de decisiones hasta la forma en que se gestionan los recursos humanos. Las tecnologías como la inteligencia artificial y el Big Data ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones (Brynjolfsson & McAfee, 2014).
- **Trabajo remoto y gestión del talento:** La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto, lo que ha llevado a las empresas a reconsiderar su enfoque de gestión del talento. Las herramientas digitales permiten una mayor flexibilidad en la gestión de equipos y en la forma en que se lleva a cabo la colaboración (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021).
- **Liderazgo transformacional:** El liderazgo en el siglo XXI debe ser más inclusivo, empático y orientado al cambio. Los líderes deben ser capaces de inspirar a sus equipos a través de una visión compartida y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y flexible (Bass & Riggio, 2006).

## 3. Impacto de las tendencias en el mundo empresarial

El impacto de la administración moderna se refleja en la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Según Drucker (2008), las empresas que gestionan adecuadamente sus recursos humanos, financieros y tecnológicos están mejor posicionadas para enfrentar las crisis y aprovechar las oportunidades del mercado.

La implementación de estas tendencias tiene un impacto significativo en la estructura y la estrategia de las organizaciones. Las empresas deben ser capaces de:

- **Reestructurar sus operaciones:** La digitalización y la automatización exigen una reestructuración de los procesos internos para mejorar la eficiencia. Esto incluye la adopción de herramientas tecnológicas y el rediseño de la estructura organizativa (Harrison & Rainer, 2019).
- **Gestionar el cambio cultural:** Las empresas deben gestionar no solo el cambio tecnológico, sino también el cambio cultural. La integración de la sostenibilidad y la diversidad en la cultura organizacional es clave para lograr una transformación exitosa (Schein, 2010).
- **Tomar decisiones basadas en datos:** Las tecnologías como el Big Data permiten a las empresas tomar decisiones más informadas. La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos y extraer información útil es esencial para la competitividad en el siglo XXI (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

## Conclusión

La administración en el siglo XXI se enfrenta a retos complejos derivados de la tecnología, la globalización y los cambios sociales. Sin embargo, también existen oportunidades para las empresas que sepan adaptarse y aprovechar las tendencias emergentes. La capacidad para gestionar el cambio, liderar de manera transformacional, adoptar tecnologías innovadoras y adoptar una postura responsable hacia la sostenibilidad serán determinantes para el éxito de las organizaciones en este nuevo contexto global. Los líderes empresariales del siglo XXI deben ser visionarios, adaptables y capaces de tomar decisiones basadas en datos, mientras fomentan una cultura organizacional inclusiva y orientada al futuro.

La administración ha recorrido un largo camino desde sus primeras formulaciones hasta las complejas teorías y prácticas actuales. Los enfoques contemporáneos, como la teoría de sistemas, el liderazgo transformacional y la administración contingente, son fundamentales para que las organizaciones puedan enfrentar los retos del siglo XXI. La digitalización, la gestión del cambio, la innovación y la sostenibilidad son solo algunas de las tendencias que están configurando el futuro de la administración.

Los administradores modernos deben poseer una serie de competencias tanto técnicas como interpersonales, y estar preparados para liderar en un entorno altamente

dinámico y globalizado. La habilidad para adaptarse y gestionar el cambio será crucial para el éxito de las organizaciones en los próximos años.

La administración en el siglo XXI enfrenta desafíos significativos, pero también presenta oportunidades para las organizaciones que adoptan enfoques modernos y tecnologías emergentes. Las empresas que priorizan la gestión del talento, la ciberseguridad, la sostenibilidad y la innovación están mejor preparadas para prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.

## Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.a ed.). McGraw-Hill.
- Choudhury, P. R., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-home and productivity: Evidence from an American manufacturing firm. *Strategic Management Journal*, 42(1), 1-33.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker, P. F. (2008). El ejecutivo eficaz. Editorial Sudamericana. Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Harrison, J., & Rainer, D. (2019). *The changing role of management in the digital age*. Harvard Business Review.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th ed.). Cengage Learning.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Sistemas de información gerencial* (15.a ed.). Pearson.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- McKinsey & Company. (2018). *The digital imperative: Making the case for digital transformation*. McKinsey Insights.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.a ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Stair, R., & Reynolds, G. (2020). *Principios de sistemas de información*. Cengage Learning.



**Dr. Ángel Miguel Tito Murillo**

**Centro De Altos Estudios Nacionales, Lima – Perú**

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

<https://orcid.org/0009-0008-7755-7428>

---

Sugerencia como citar: Tito, A. M. (2025). Implementación de la inteligencia artificial en la educación del siglo XXI. Volumen 12. Pág. 79-87, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

---

Recibido: 05/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI**

### **IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN XXI CENTURY EDUCATION**

#### **Resumen**

En los últimos años, la Inteligencia Artificial (IA) ha obtenido un rol significativo en todo el mundo, ya que a través de diferentes algoritmos se realizan tareas automatizadas que facilitan la vida diaria y mejoran procesos esencialmente, en las organizaciones. El objetivo es conocer como la inteligencia artificial viene siendo implementada en la educación del siglo XXI, dado que ha generado una disrupción en los procesos de aprendizaje en los distintos niveles de enseñanza permitiendo la individualización del aprendizaje, a partir de plataformas que ajustan su contenido, asimismo la dificultad de las tareas en función del avance y enseñanza de cada alumno. Se va empleo la metodología exploratoria, a partir de la revisión y análisis de textos literarios como artículos publicados sobre el ámbito de la implementación de la inteligencia artificial en la educación. Ofrece un enfoque cualitativo de comprensivo profunda sobre cómo la implementación de la Inteligencia Artificial en la educación en el contexto investigativo. La Inteligencia Artificial en el siglo XXI viene empleando diferentes herramientas que aportan la creación de multimedia como videos, textos e imágenes, que refuerzan con las tareas continuas de los estudiantes Ante ello, también implica replantear las estrategias de enseñanza y evaluación que los docentes realizan, esencialmente en la educación superior, ya que queda en certidumbre, la necesidad de lograr una mayor reflexión y un pensamiento crítico que vaya más allá de lo que una Inteligencia Artificial nos puede solucionar.

**Palabras clave:** Implementación, Inteligencia Artificial, Educación.

## Extract

In recent years, Artificial Intelligence (AI) has gained a significant role worldwide, as different algorithms perform automated tasks that facilitate daily life and improve processes, especially in organizations. The objective is to understand how artificial intelligence is being implemented in XXI century education, given that it has generated a disruption in learning processes at different levels of education, allowing for individualized learning through platforms that adjust their content and the difficulty of tasks based on the progress and teaching of each student. An exploratory methodology will be employed, based on the review and analysis of literary texts and articles published on the field of the implementation of artificial intelligence in education. It offers a qualitative, comprehensive, and in-depth approach on how the implementation of Artificial Intelligence in education is impacted in the research context. Artificial Intelligence in the XXI century has been employing different tools that provide the creation of multimedia such as videos, texts and images, which reinforce the ongoing tasks of students. Given this, it also implies rethinking the teaching and assessment strategies that teachers carry out, essentially in higher education, since it remains certain, the need to achieve greater reflection and critical thinking that goes beyond what Artificial Intelligence can solve for us.

**Keywords:** Implementation, Artificial Intelligence, Education.

## Introducción

Cuando se explora el campo de la Inteligencia Artificial denominado como (IA), aparecen diversas escenas y definiciones, aunque confusas, pero apuntan hacia la transformación tecnológica en un mundo donde las personas se han autodenominado como Homo sapiens (hombre sabio). Si bien la IA resulta ser un concepto novedoso, explora de forma retador el interés del ser humano por entender la conducta de la mente, cómo crear, convierte, observa y trata el mundo, podemos conocer un sistema mucho más complejo que ésta misma.

En este argumento, dicho interés obedece a la velocidad infundada por la propia vida, la cual, acontece en espacios y campos donde los procesos son cada vez más apresurados, situación que le concede especial relevancia a la relación existente entre la humanidad y la tecnología. Ante ello, el tema de la inteligencia artificial y toda su controversia, supone repasar los cambios y transformaciones que ésta misma le ha concedido a la humanidad, al permitirle simplificar, sintetizar y automatizar tareas, tomar decisiones, aumentar la eficiencia de los procesos y no menos importante, analizar grandes cantidades de datos e información. Por lo anterior, se prevé que el uso de la IA

conjeturará grandes beneficios y mejoras en la calidad de vida de las personas, sin desconocer que su uso puede generar también algunos riesgos.

Asimismo, es posible resaltar que la IA se trata de una disciplina muy desarrollada y en constante evolución, con la cual se busca expandir, imitar o incluso, llegar a superar la inteligencia del ser humano y en este sentido, revolucionar diversas áreas y ámbitos de la vida social. Acotando que, la IA puede presentarse como una oportunidad para que el ser humano logre adaptarse a los inevitables cambios que tendrá el mundo como se conoce hoy o, en su defecto, puede significar la alteración de la condición humana, al trastocar las formas y estilos de vida de toda la población y con esto, inhibir a la civilización en la construcción de su propia realidad.

Se puede afirmar que la inteligencia artificial se ha venido concibiendo bajo las características humanas tales como pensar, actuar y a su vez adaptarse y autocorregirse. Por otro lado, la incorporación de diferentes tipos de IA en la educación como el Machine Learning (aprendizaje automatizado), Learning Analytics (analítica del aprendizaje) y el procesamiento del lenguaje natural, entre otros beneficia la evaluación y predicción en la educación, a través del análisis de datos y también permite la existencia de sistemas de tutoría inteligente y gestión de los estudiantes. Todo ello, nos da un panorama de lo que la Inteligencia Artificial puede hacer y desarrollar en el ámbito educativo.

La implementación de la inteligencia artificial en la educación del siglo XXI beneficiará a toda la humanidad por su diseño y mejora en los diferentes enfoques pedagógicos centrados en el ser humano. En ese sentido, se requiere preparar a los docentes y estudiantes para que sean personas responsables y puedan vivir y trabajar de forma segura y efectiva con esta tecnología.

UNESCO, (2019) menciona que la palabra inteligencia, etimológicamente se deriva de la voz latina (legere) que significa recolectar y esta directamente relacionada con elegir. En ese sentido, inteligencia se describe como la capacidad de discernir algo, pero a medida que el conocimiento humano se fue expandiendo, el concepto de inteligencia ha ido teniendo cada vez más facetas del comportamiento no automático o repetitivo, y esto a su vez está más relacionado con la resolución de problemas y al proceso creativo.

Según UNESCO, (2019) la Inteligencia Artificial se considera como una de las ramas de las ciencias de la computación que se ocupa de construir sistemas que permiten exhibir un comportamiento cada vez más inteligente. Lo cual, se puede indicar que gracias a esta rama de la computación se tienen sistemas con capacidades superiores a las del ser humano, como lo son los sistemas expertos que tienen la propiedad de copiar o imitar características de la capacidad mental del hombre, además pueden relacionar reglas de sintaxis del lenguaje hablado y escrito sobre una

base experiemntal, para luego hacer juicios acerca de un problema, cuya solución se logra con de la forma más rápida y eficiente que el ser humano.

El origen de la inteligencia artificial es algo complejo si se adopta una perspectiva holística del tema, dado que las tendencias que conducen hasta las aplicaciones más actualizadas de la inteligencia artificial, provienen de la persistencia en la exploración de las posibilidades de reproducir las potencialidades del cerebro humano en herramientas que suplen con éxito.

Por lo tanto, se espera que, en los próximos años, la inteligencia artificial tenga un mayor desarrollo y se vean nuevas aplicaciones que cambien la forma en que enseñan como aprenden, pero también se plantean desafíos éticos, sociales y técnicos que se debe abordar. Por ello, es importante continuar investigando sobre el creciente papel de la inteligencia artificial en el ámbito educativo, así como los avances actuales en su aplicación y analizar los desafíos asociados a su uso, destacando las oportunidades que esta tecnología ofrece para el futuro de la enseñanza y el aprendizaje.

El desarrollo de la inteligencia artificial no pretende reemplazar en su totalidad la inteligencia humana ni la toma de decisiones, el objetivo está centrado en apoyar y aumentar capacidades para resolver de forma más eficiente problemas específicos, para que el factor humano sea menos primordial y disminuir el factor del error.

A través de los años, el ser humano se ha preocupado por su capacidad de razonamiento y su habilidad para analizar, planear y dar una solución a un problema, Mujica, (2020). Es por ello, que en paralelo se ha buscado la manera de crear sistemas para reproducir habilidades mentales que solo poseen los humanos, y que de tal manera se pueda realizar de una manera más simple algunos procesos.

Durante años, se ha proclamado que la Inteligencia Artificial es un tema muy atractivo, sobre todo en lo que refiere a su discusión. No obstante, para comprenderlo es necesario remitirse a algunos términos que le anteceden como tecnología e inteligencia. Desde la perspectiva de Adetunji, (2021). “por tecnología se entiende toda forma en la que evoluciona el conocimiento científico hacia la producción de bienes y/o servicios y el cumplimiento de objetivos. Su origen se dio a partir de la transformación que tuvo la palabra griega tekne que significa “arte, técnica u oficio”, y logos, que significa conjunto de saberes.

Sin duda, la tecnología representa la piedra angular en el progreso del ser humano, quien la ha presentado como una herramienta potencialmente innovadora para crear, solucionar, desarrollar y mejorar las condiciones de vida en otras palabras, ampliar los límites y barreras de la realidad. Desde la génesis de la humanidad, han sido los hombres quienes han empleado su

creatividad e ingenio para perfeccionar e inventar procesos y herramientas útiles para su supervivencia, el uso del fuego y de elementos artesanales en la prehistoria, por paradigma, han permitido la diversificación de la tecnología.

En esta nueva dinámica, se puede indicar que la tecnología ha abarcado distintas áreas como lo son la agricultura, la comunicación, la economía, la medicina, la construcción, la informática, entre muchas otras, y contiene una relevancia incalculable para la sociedad, al permitirle enfrentar retos globales como las crisis sanitarias o el cambio climático. Su uso ha transformado de forma radical y sin precedentes el mundo, al estar presente en casi todos los aspectos de la vida humana.

Según García, (2004), en 1816 fue descrita la máquina analítica realizada por Charles Babbage, matemático inglés y científico e informático, quien contribuyó con la historia de la computación, ya que el motor analítico de Babbage tenía la capacidad de cimentar tablas de logaritmos y de funciones trigonométricas evaluando polinomios por aproximación, cien años más tarde se construyeron computadoras aplicando el mismo principio.

Bajo el contexto histórico referenciado por Alan Turing la inteligencia artificial se ha definido desde entonces bajo diferentes perspectivas como sistemas que piensan como humanos, sistemas que piensan racionalmente, sistemas que actúan como humanos y sistemas que actúan racionalmente.

Dicho lo anterior, el desarrollo ideológico y tecnológico de la civilización, hoy por hoy, es posible hablar de Inteligencia Artificial, la cual se define en palabras de Ayoub como cualquier tipo de sistema artificial que realiza tareas en circunstancias variables e impredecibles, sin la necesidad de una supervisión humana significativa, o que puede aprender de su experiencia y mejorar su rendimiento [...], “pudiendo con esto resolver tareas que requieren percepción, cognición, planificación, aprendizaje, comunicación, o acción física” Vargas, (2024).

Es posible indicar que la IA, como se conoce hoy, hace parte de un conjunto de tecnologías computacionales que han sido inspiradas en el ser humano, en su forma de comunicar, razonar, pensar y sentir. Existen diversas categorías de inteligencia humana como la inteligencia lingüística, musical, lógica, matemática, espacial, corporal - kinestésica, emocional, intrapersonal, interpersonal, naturalista Vargas, (2024). Cada tipo de inteligencia humana comprende el entendimiento, aptitudes, competencias y funciones específicas, sin embargo todas las inteligencias se traducen en una sola conceptualmente ya que se integran diversas a la hora de resolver un problema dado.

Los tipos actuales que se consideran son, la Inteligencia artificial clásica que se desarrolla mediante la lógica simbólico deductiva con base en el análisis formal y estadístico del comportamiento humano ante diferentes situaciones como el razonamiento basado en casos, soluciones a partir del conocimiento previo y soluciones a partir de inferencias probabilísticas. Y la Inteligencia artificial computacional, este tipo de inteligencia se desarrolla mediante la lógica simbólica inductiva con base en el aprendizaje interactivo donde el aprendizaje se basa en datos empíricos mediante la adaptación de la realidad.

La inteligencia artificial ha sido utilizada en gran variedad de campos desde la robótica biónica, hasta todo lo que tiene que ver con videojuegos, su lógica y la velocidad de procesamiento de datos que principalmente se logra a través de redes neuronales artificiales. Según Vargas, (2024) algunos de los campos en los que se ha destacado el desarrollo de la inteligencia artificial son los Juegos que se destacan los juegos de mesa ya que desatan una gran cantidad de problemas informáticos que pueden resolverse mediante algoritmos específicos. Por ejemplo el juego del ajedrez.

De todo lo indicado, se estima que el valor del mercado mundial de la IA será de al menos 126 mil millones de dólares estadounidenses en 2025. Con ello, la IA tiene un gran impacto laboral, ya que más de 65% de los empleos podrían ser automatizadas en países en vías de desarrollo, mientras que en los desarrollados se reducirá la contratación de mano de obra en el extranjero en favor del uso de IA en su territorio.

Sin embargo, se anticipa la generación de nuevos empleos y crecimiento económico en aquellos países que desarrollen y apliquen estas tecnologías. Ante ello, algunos factores clave del uso y aprovechamiento social de los sistemas inteligentes son: la transparencia y confiabilidad en la toma de decisiones y la representatividad.

Por último, el futuro de la IA concierne también al de sus interacciones con otras áreas del conocimiento y otras tecnologías. En particular, el cómputo cognitivo se beneficiará de los avances en el entendimiento del funcionamiento del cerebro humano y las neurociencias, así como del desarrollo de procesadores, sistemas de almacenamiento de datos y los ambientes de realidad virtual y realidad aumentada.

Una manera de resumir el concepto de IA, más allá de la cantidad de definiciones que se dan en la literatura especializada es asumirla como un proceso de transformación cultural y de las formas de interacción social. Las tecnologías digitales, el uso de los dispositivos derivados de ellas, representan un cambio cultural y no es posible oponerse al avance y aplicaciones de la IA, en los diferentes espacios en los que hace vida el ser humano. El hogar, el trabajo, la educación, la política, la administración pública, la vida amorosa, entre otros, son territorios colonizados por la IA y sus aplicaciones.

Sin embargo, a pesar del progreso y omnipresencia de las aplicaciones tecnológicas en la vida diaria de las personas, las máquinas siguen careciendo de algunas facultades humanas que son fundamentales a la hora interactuar unos con otros. No hay ninguna aplicación que haya logrado ser sensible como pueden ser las personas frente a los demás, no parece cerca ese dispositivo digital que transmita la ternura y el afecto que pueden transmitir los seres humanos cuando se encuentran en su proceso de socialización.

Otro reto importante para las juventudes es el de promover la alfabetización digital y la inclusión en el acceso a la tecnología. A medida que la IA se convierte en una parte cada vez más integral de nuestra vida cotidiana, es fundamental que todas las personas, independientemente de su origen socioeconómico o geográfico, tengan la oportunidad de participar en la economía digital y beneficiarse de sus avances.

Con el transcurrir de los días se hace cada vez más evidente el uso de la inteligencia artificial en la vida cotidiana, sin embargo aún quedan muchos elementos para trabajar y organizar antes de poder realizar una verdadera implementación de la inteligencia artificial en la educación, aun así no deja de ser una gran ventaja y ayuda a la hora de impartir y generar conocimientos esto sumado a los retos del siglo XXI que buscan una integralidad y una verdadera transversalidad de la tecnología y en los diversos ejes del conocimiento, la importancia y la verdadera utilidad de la implementación y asistencia de la IA en la implementación del alumno como la del labor del docente dado que se visualiza ejemplos a nivel mundial sobre alfabetización digital que apunta a encaminar como comprender más a profundidad sobre la verdadera utilidad y practicidad de la IA, también como la de enfocar y construir verdaderas competencias pedagógicas orientadas a construir un pensamiento científico y tecnológico.

## Conclusiones

La implementación de la Inteligencia Artificial en la educación se ha podido evidenciar una vinculación compleja que aún está en pleno evolutivo, según las diferentes perspectivas encontradas en la literatura especializada. Los chatbots, los asistentes virtuales y más recientemente, ChatGPT son sólo un ejemplo de esa realidad que surge de la inteligencia artificial, tanto por las necesidades de la gran industria de las telecomunicaciones como de la sociedad, ya que la tecnología permea todos los sectores.

Con el anterior panorama general sobre inteligencia artificial se puede concluir que es una tendencia tecnológica que cada vez estará más presente en los dispositivos de consumo y uso humano. Esta herramienta llegará algún día a predominar la realización de cualquier actividad para apoyar labores educativas, las corporaciones, entre otros campos. De esta forma, por medio

de la inteligencia artificial se acelerará las capacidades de obtener información y procesar más rápido lo que garantizará eficiencia en muchos casos.

Siguiendo en ese ámbito de la implementación se ha develado el rol que desempeña cada vez con mayor frecuencia, la IA en el campo de la educación. El manejo de las audiencias y la atención de las mismas, de manera casi atemporal y omnipresente, son tareas o metas para quienes se han propuesto impulsar contextos de digitalización a la altura de las demandas y las competencias digitales que han desarrollado las personas.

La educación, la medicina, los sistemas de transporte, la recreación y, por supuesto las telecomunicaciones, se encuentran entre las áreas, en las cuales existen las mejores perspectivas para profundizar la confluencia socio digital entre IA y comunicación. El objetivo de la inteligencia artificial no es sólo mejorar la eficiencia del ser humano, sino también hacerle la vida más fácil. En conclusión es una herramienta para que el hombre empiece a ocuparse de otros asuntos ya que los sistemas inteligentes tendrán la capacidad de asumir responsabilidades que actualmente tiene el hombre.

Sus aplicaciones van desde el reconocimiento en imágenes o video de objetos y personas, hasta el habla y la traducción automática de textos, pasando por el diagnóstico y tratamiento de enfermedades y la toma de decisiones. Así mismo la Inteligencia Artificial es un área que tiene un gran camino por investigar y desarrollar proyectos aplicados, y desde la ingeniería de sistemas se tienen las bases para abordar el desarrollo de aplicaciones y materializar cada vez más rápido lo que en algún momento es denominado ciencia ficción.

## Referencias

Adetunji, J (2021). NADA MÁS HUMANO QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. <https://theconversation.com/nada-mas-humano-quela-inteligencia-artificial-157347>.

García, L (2004). USOS Y APLICACIONES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. Revista de divulgación científica y tecnológica de la universidad veracruzana, vol. 17, no. 3.

<https://cdigital.uv.mx/items/236076cd-b980-4360-b90f-bf473c30bb36>

Mujica, P (2020). LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EDUCACIÓN, Anética. <https://ianetica.com/la-inteligencia-artificial-en-la-educacion/>.

UNESCO (2019). LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EDUCACIÓN.  
<https://es.unesco.org/themes/tic-educacion/inteligencia-artificial>

Vargas, J (2024). TIPOS DE INTELIGENCIA.» Universidad Nacional Autónoma de México.  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2943/1/Los%208%20tipos%20de%20inteligencia%20seg%C3%BAn%20Howard%20Gardner.pdf>



Francisco de Jesus Hernandez  
U.E. Miguel Nunes de Sales  
[Professordjesus.2013@yahoo.com.br](mailto:Professordjesus.2013@yahoo.com.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-5420-0679>  
Porto-Piauí, Brasil

Sugerencia como citar: De Jesus, F. (2025). O papel de la escuela en el combate al racismo. Volumen 12. Pág. 88-92, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

Recibido: 05/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## PAPEL DE LA ESCUELA EN EL COMBATE AL RACISMO

## THE ROLE OF SCHOOLS IN THE FIGHT AGAINST RACISM

### Resumen

Este artículo tuvo como objetivo reflexionar sobre el papel que juegan las escuelas en la lucha contra el racismo en el aula. El racismo es una forma organizada de discriminación integrada en las escuelas. Las instituciones educativas refuerzan el imaginario social racista al replicar estereotipos y expectativas restringidas sobre las capacidades y potencialidades de la comunidad negra, afectando directamente la formación de los jóvenes. En este sentido, es necesario que esto cambie para que los adolescentes negros como entiendan que Brasil fue moldeado en gran medida por personas negras, que fueron y siguen siendo marginadas e inferiorizadas por la sociedad. Por lo que no se puede hablar de deconstrucción sin abordar la importancia de la formación continua de los educadores, para que puedan enfrentar eficazmente los actos de racismo e implementar opciones que busquen valorar y respetar a las personas negras con sus culturas. En conclusión, el racismo perpetúa la permanencia de los individuos negros en posiciones inferiores, restringiendo sus posibilidades de obtener roles de liderazgo y prestigio en la sociedad. Por esta razón, el racismo no se puede seguir reforzando en las escuelas, ya que puede generar resultados negativos en la salud mental del estudiante negro.

**Palavras-chave:** Racismo, educación, docentes, escuela.

### Abstract

The purpose of this article was to reflect on the role of schools in the fight against racism in the classroom. Racism is an organized form of discrimination embedded in schools. Educational institutions reinforce the racist social imaginary by replicating stereotypes and restricted expectations about the capabilities and potential of the black community, directly affecting the formation of young people. In this sense, it is necessary for this to change so that black adolescents understand that Brazil was largely shaped by black people, who were and continue to be marginalized and inferiorized by society. So one cannot speak of deconstruction without addressing the importance of continuous training of educators, so that they can effectively confront acts of racism and implement options that seek to value and respect black people with their cultures. In conclusion, racism perpetuates the permanence of black individuals in inferior positions, restricting their possibilities of obtaining leadership roles and prestige in society. For this reason, racism cannot continue to be reinforced in schools, since it can generate negative results in the mental health of black students.

Palabras-chave: Racism, education, teachers, school.

## Introducción

El racismo en el entorno escolar es un problema que afecta profundamente a la educación, el desarrollo personal y la convivencia social. A pesar de los avances en igualdad y derechos humanos, muchas instituciones educativas aún enfrentan desafíos para erradicar la discriminación racial. En este artículo de opinión, se explora cómo se manifiesta el racismo en las escuelas, sus consecuencias en los estudiantes y las posibles soluciones para construir un ambiente más inclusivo y respetuoso. El objetivo fue reflexionar sobre el papel que juegan las escuelas en la lucha contra el racismo en el aula.

Hoy día es difícil hablar de deconstrucción, si en la escuela se observa constantemente la formación racial, la cual tiene su origen en la colonización brasileña, esta ha creado una jerarquía que mantiene la desvalorización de los grupos no blancos, en especial a los negros. Este proceso histórico de racialización no sólo ha influido en las interacciones sociales, sino que también ha afectado a las oportunidades educativas y profesionales de las personas negras. Por su parte, Almeida (2018) define al racismo estructural, como un rasgo esencial de las interacciones sociales e institucionales que contribuye con la discriminación racial, así como la exclusión regular de los individuos negros en sus diferentes estratos, afectando principalmente la inclusión y acceso a la educación.

Por lo tanto, la escuela representa un espacio de socializar para niños y adolescentes. Siendo, el lugar en las aprende a convivir y respetar todas las diferencias. Por ellos, se hace necesario que la escuela despliegue dentro de su planificación, actividades sensibilizadoras que valore la identidad de los estudiantes negros. Pues la interacción con esos estudiantes y el trabajo en equipo pueden proporcionar efectos favorables contra el combate al racismo, Oliveira et al., (2017) consideran que el racismo está presente en el ambiente educativo y muchas veces es ignorado, lo que perjudica a las víctimas, ya que afecta su desarrollo.

En el mismo orden de ideas, es de suma importancia resaltar que el papel docente esté interconectado con la escuela en la lucha contra el racismo, pues esta no depende únicamente del profesional de educación si no que debe existir una articulación con la escuela para garantizar un impacto duradero. Es decir, se debe implementar políticas institucionales contra la discriminación. Así como, una constante capacitación docente que esté relacionada con la equidad y diversidad cultural. De esa manera, tanto los

profesores como la institución educativa podrán luchar por una sociedad más justa, igualitaria y armónica, obteniendo como resultado el respeto a los demás.

Hay que enfatizar que la subjetividad de la población negra está comúnmente influenciada por experiencias de prejuicio y racismo, que afectan no sólo su identidad, sino también sus ambiciones y posibilidades de crecimiento individual y profesional. Para Almeida (2018), la formación de la identidad y la presencia negra en Brasil están marcadas por un escenario de combate y resistencia, así como también de opresión y exclusión del pasado que aún resuenan en este mundo contemporáneo. Esta realidad implica una batalla incesante para confirmar su identidad y buscar reconocimiento y valoración en una sociedad que a menudo margina sus experiencias y puntos de vista.

A pesar de las diversas batallas contra el racismo, las instituciones educativas deberían convertirse en lugares de construcción de conocimiento y cambio de realidades, ya que a menudo abordan la problemática de forma inadecuada (Almeida y Sánchez, 2017). Incluir el debate sobre el racismo en el entorno escolar es fundamental, puesto que está directamente relacionado con los determinantes sociales que afectan a la universalización de la educación. Sin embargo, la falta de acciones concretas sobre este nudo crítico ha sido una irregularidad a lo largo de los siglos, poniendo en peligro la aplicación de estrategias eficaces para su enfrentamiento (Raposo et al., 2021).

De igual forma, “el racismo no sólo se expresa en prejuicios y descalificaciones, sino también en la exclusión de las historias, lenguas y conocimientos de los pueblos indígenas, afrodescendientes y otros de los planes de estudio” (Mato, 2020a, p. 635); demostrando la imposibilidad de integrar otros abordajes o significados del mundo, lo que repercute en la calidad y pertinencia de los modelos educativos.

Sin lugar a dudas, el racismo es un elemento decisivo en los problemas educativos que se enfrentan los estudiantes negros. Por esa razón, la escuela tiene el deber y compromiso de combatir o erradicar el racismo institucional para mitigar los impactos de la desigualdad social. Aunque la Constitución Federal de Brasil garantice el acceso a la educación para todos, sin discriminación de ningún tipo, en la realidad esta protección a frecuencia resulta utópica (Feldmann y Guzzo, 2021).

Es importante resaltar lo expresado por Según Silva y Tobias (2016) cuando manifiestan que existen diferentes maneras de discriminación en las instituciones educativas, siendo la superioridad de los blancos en posiciones de mayor influencia y la falta de representación racial en los recursos educativos. Lo que demuestra la distancia entre el ideal legal y la realidad que enfrentan los estudiantes negros.

Para nadie es un secreto que existe una fragilidad en la educación en brasileña, relacionada con una cuestión histórica reconocida, en especial si se toma en consideración el contexto étnico-racial. Los estudiantes de minorías raciales enfrentan diversos desafíos que complican su acceso y permanencia en la educación (Mesquita, 2019). Estas barreras van desde la escasez de materiales adecuados en las instituciones educativas hasta el prejuicio racial que, lamentablemente, forma parte del paisaje institucional.

A modo de cierre, se puede considerar que, a pesar de las grandes dificultades encontradas en esta sociedad contemporánea y que para superar el racismo con los prejuicios raciales, se debe crear conciencia de que, a pesar de las diferencias, se debe tener igualdad de derechos y oportunidades. Sin embargo, es fundamental que esto deje de ser teoría y se convierta en práctica cotidiana de deconstrucción, valorización y respeto de esas personas que han formado la historia de Brasil, a pesar de ser el país con la segunda mayor población negra del mundo, sólo por detrás de África, que a lo largo de la historia ha experimentado desigualdades. Los negros registran los índices más bajos de progreso humano, y los blancos los más altos.

El racismo en el entorno escolar representa un obstáculo significativo para la educación, el desarrollo emocional y la convivencia social de los estudiantes. Más allá de ser un problema individual, se trata de una cuestión estructural que requiere acciones colectivas y compromiso por parte de docentes, instituciones educativas, familias y la comunidad en general.

Para construir un ambiente escolar inclusivo, es fundamental implementar políticas de igualdad, capacitar a los educadores en diversidad, fomentar el respeto en el aula y promover la educación como una herramienta para erradicar la discriminación. Solo a través de un esfuerzo conjunto y sostenido podremos garantizar que la escuela sea un espacio de oportunidades, aprendizaje y respeto para todos, sin importar su origen o identidad.

## Referencias

Almeida, M y Sanchez, L. (2017). Implementação da Lei 10.639/2003 - competências, habilidades e pesquisas para a transformação social. *Pro-Posições*, v.28, n.1, p. 55–80, jan. 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pp/a/VXKbQZhKZMwgvjnZDChYypd/abstract/?lang=pt#>.

Almeida, S. (2018). *O que é racismo estrutural?*. 1. ed. Belo Horizonte: Letramento.

- Feldmann, M & Guzzo, R. (2021). Relações étnico-raciais e escolas públicas: questões para a psicologia. *Rev. Psicologia*, Santiago, v.30, n.1, p. 69-80. Disponível em [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071905812021000100069&lng=es&nrm=isso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071905812021000100069&lng=es&nrm=isso)
- Mato, D. (2020a). Racismo, derechos humanos, y educación superior en América Latina. *Revista Diálogo Educacional*, 20(65), 630-652. <https://n9.cl/18b9y>
- Mesquita, T. (2019). Exclusão Escolar Racializada: Implicações do racismo na trajetória de educandos da EJA. 1ed. Jundiaí: Paco Editorial.
- Oliveira, A & Moura, D. (2017). Identidade racial na educação infantil. O que pensam as professoras acerca da educação das relações sociais e da construção de uma autoimagem positiva da criança negra? Instituto de Estudos da África. UFPE.
- Silva, R & Tobias, J. (2016). A educação para as relações étnico raciais e os estudos sobre racismo no Brasil. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, São Paulo, Brasil, n.65, p.177–199. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/125167>.
- Raposo, P et al. (2021). O pensamento decolonial como estratégia de enfrentamento ao racismo estrutural no contexto escolar. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180943092021000100112&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180943092021000100112&lng=pt&nrm=iso).



Bruna Sampaio Araújo  
Escola Municipal Eva Sousa  
Estudante de 9º ano  
[Brunasampaio203@gmail.com](mailto:Brunasampaio203@gmail.com)  
Campo Largo, Piauí- Brasil

Sugerencia como citar: Sampaio, B. (2025). Adolescencia y equilibrio emocional: un posible reto. Volumen 12. Pág. 93-97, [tps://mucin.nelkuali.com/](https://mucin.nelkuali.com/)

Recibido: 05/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

ADOLESCÊNCIA E O EQUILÍBRIO EMOCIONAL: UM DESAFIO POSSÍVEL

ADOLESCENCE AND EMOTIONAL BALANCE: A POSSIBLE CHALLENGE

ADOLESCENCIA Y EQUILIBRIO EMOCIONAL: UN POSIBLE RETO

#### Resumo

A adolescência é um período do crescimento humano que sinaliza a passagem da infância para a vida adulta. Nesse tempo, ocorrem transformações físicas, emocionais e cognitivas importantes, marcadas pela procura de autonomia, desenvolvimento de vínculos e a exploração de interesses e valores pessoais. As relações entre pais e filhos têm um papel essencial nesse processo, afetando de forma positiva ou negativa o equilíbrio emocional dos jovens. O presente artigo de opinião teve como propósito principal refletir sobre os desafios que os jovens enfrentam em manter seu equilíbrio emocional. Conclui-se que entender a visão dos jovens sobre seu bem-estar emocional é um passo significativo para que eles mantenham a saúde mental e um excelente relacionamento social.

**Palavras chaves:** Adolescência, equilíbrio emocional, desafios

#### Abstract

Adolescence is a period of human growth that marks the transition from childhood to adulthood. During this time, important physical, emotional and cognitive transformations take place, marked by the search for autonomy, the development of bonds and the exploration of personal interests and values. Relationships between parents and children play an essential role in this process, affecting young people's emotional balance in a positive or negative way. The main purpose of this opinion piece was to reflect on the challenges young people face in maintaining their emotional balance. It concludes that understanding young people's view of their emotional well-being is a significant step towards maintaining their mental health and an excellent social relationship.

**Key words:** Adolescence, emotional balance, challenges

#### Resumen

La adolescencia es un periodo de crecimiento humano que señala la transición de la infancia a la edad adulta. Durante esta época, se producen importantes transformaciones físicas, emocionales

y cognitivas, marcadas por la búsqueda de autonomía, el desarrollo de vínculos y la exploración de intereses y valores personales. Las relaciones entre padres e hijos desempeñan un papel esencial en este proceso, afectando positiva o negativamente al equilibrio emocional de los jóvenes. El objetivo principal de este artículo de opinión era reflexionar sobre los retos a los que se enfrentan los jóvenes para mantener su equilibrio emocional. Se concluye que comprender la opinión de los jóvenes sobre su bienestar emocional es un paso importante para mantener su salud mental y una excelente relación social.

**Palabras clave:** Adolescencia, equilibrio emocional, retos

## **Introdução**

A adolescência é uma fase da vida que pode ser entendida como um estágio de transição entre a infância e a idade adulta, onde ocorrem profundas transformações em seu desenvolvimento, abarcando aspectos físicos, cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais. Essas transformações podem tomar várias formas dependendo do contexto social, cultural e socioeconômico em que esses jovens estão inseridos (Papalia & Martorell, 2022).

Atualmente, a perspectiva teórica majoritária os autores antes mencionados caracterizam a adolescência como o intervalo de idades que abrange de 11 a 19 anos. Todo período de transição e alteração no ciclo de vida apresenta oportunidade para progressos, mas igualmente perigos. A adolescência proporciona chances para o crescimento da habilidade cognitiva e social, da independência, da autoconfiança e da intimidade. Todas essas transformações podem ter um efeito positivo, como criar entusiasmo, ou negativo, quando vêm acompanhadas de sentimentos de ansiedade e estresse.

A adolescência é uma fase marcada pela busca de formação da identidade sexual e psicossocial (FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2011). Embora a crise de identidade se manifeste nesta etapa, sua formação acontece somente após resolver as questões relacionadas à ocupação e aos valores, além de desenvolver uma identidade sexual apropriada (Amparo et al., 2008). É importante ressaltar que a idade dos adolescentes varia de acordo com as distintas culturas. Ressalta-se a relevância de uma estratégia abrangente e colaborativa, que envolva diferentes áreas da sociedade, como educação, saúde e família, para promover a saúde mental dos jovens. Além disso, destaca-se a importância de adaptar as estratégias às realidades culturais e contextuais de cada região (Souza et al., 2021).

No momento atual, a adolescência representa um período repleto de transformações físicas, emocionais e sociais. Manter um equilíbrio emocional torna-se

um autêntico desafio. Contudo, é nesse período que aprimorar o equilíbrio pode auxiliar os jovens a se entenderem melhor e a lidarem com os desafios da vida. É fundamental compreender o que significa equilíbrio emocional. Refere-se à nossa habilidade de gerenciar emoções como tristeza, raiva, angústia e alegria de forma saudável. Para os jovens, que frequentemente enfrentam períodos de insegurança, pressão social e incertezas sobre sua identidade, dominar e gerenciar suas emoções é fundamental.

Por essa razão, é relevante que os adolescentes tenham autoconhecimento. Por exemplo, quando eles começam a perceber seus limites, sonhos e necessidades, tendo que tomar suas próprias decisões com mais responsabilidades. Isso ocorre porque a estabilidade emocional ajuda na tomada de decisões racionais, reduz o estresse e aumenta a resiliência. Mais do que nunca, é essencial compreender que o autoconhecimento não é egoísmo, mas um investimento em sua vida e na vida daqueles ao seu redor. Em tal sentido, é recomendável fazer práticas como escrever sobre os sentimentos ou fazer esportes, ouvir músicas ou até meditar podem ajudar nesse processo.

Ao valorizar o equilíbrio emocional, o estudante pode ajudar as pessoas ao seu redor. Como amigos, familiares e colegas de classe, que são diretamente influenciados pela sua energia e comportamento. Conforme menciona Goleman (2012, p.123): “A inteligência emocional refere-se à habilidade de reconhecer nossas emoções e as alheias, de nos manter motivados e de administrar efetivamente as emoções tanto em nós quanto nas nossas interações.” Essa visão enfatiza a relevância de desenvolver a empatia e o autocontrole, fundamentos cruciais para vínculos saudáveis e para um ambiente de trabalho em cooperação.

No contexto educacional contemporâneo, entende-se que os educadores têm uma responsabilidade significativa no futuro dos jovens na sociedade. Portanto, eles devem ser capazes de coordenar ações educativas e buscar as melhores práticas para garantir que os alunos desenvolvam um equilíbrio emocional. Uma das alternativas é desenvolver sua inteligência emocional, que servirá de apoio para a realização eficaz de suas práticas profissionais (Bastidas et al., 2018). Os autores enfatizam sobre uma educação permissiva, a qual pode ajudar a moldar adolescentes emocionalmente vulneráveis de diferentes formas:

A ausência de limites: em um contexto tolerante, os filhos podem se desenvolver sem restrições ou diretrizes definidas, o que pode comprometer a habilidade de enfrentar situações que demandam autocontrole e disciplina. Isso pode levar a dificuldades em aceitar a frustração e em enfrentar desafios.

Expectativas desproporcionais: adolescentes criados em contextos em que suas necessidades são constantemente satisfeitas podem cultivar expectativas irreais em relação à vida, pensando que devem estar sempre felizes e ter sucesso. Isso pode resultar em uma dificuldade para enfrentar o estresse e a pressão.

Dificuldade em aceitar críticas: a falta de feedback construtivo pode prejudicar o desenvolvimento da resiliência nos adolescentes. Se nunca lidarem com críticas ou dificuldades, poderão ter problemas em aceitar e aprender com as falhas, resultando em fragilidade emocional.

Habilidades sociais prejudicadas: a educação permissiva pode restringir as chances de interação com outros adolescentes em contextos que demandam negociação e solução de conflitos. Isso pode levar a problemas nas habilidades sociais e na capacidade de estabelecer relacionamentos saudáveis.

Dependência emocional: quando os adolescentes recebem proteção excessiva ou são mimados, podem se tornar emocionalmente dependentes de figuras parentais ou de responsáveis. Isso pode resultar em uma diminuição da autoconfiança e das habilidades pessoais, intensificando a vulnerabilidade. A falta de normas e sanções pode levar a uma carência de autocontrole. Adolescentes que não desenvolvem a habilidade de controlar suas emoções e ações podem ter problemas em circunstâncias que demandam maturidade emocional.

Para fomentar um crescimento emocional saudável, é fundamental equilibrar a liberdade com regras bem definidas e diretrizes apropriadas, permitindo que os adolescentes aprendam a se orientar em um mundo que, frequentemente, é desafiador e exigente. O uso desmedido da tecnologia está, de fato, ligado à criação de jovens que podem ser mais ansiosos e emocionalmente vulneráveis.

Em conclusão manter o equilíbrio emocional na adolescência não é fácil, mais é possível. Com o apoio, diálogo e comunicação, os jovens podem atravessar essa fase com mais leveza e segurança. Investir na saúde mental dos adolescentes, é preparar adultos mais conscientes. Por isso, a escola deve trabalhar a inteligência emocional nas salas e dessa forma os alunos poderão lidar com suas emoções, além de construir relacionamentos saudáveis e tomem decisões assertivas, o qual ajuda aos estudantes a desenvolver suas habilidades no âmbito escolar, social e pessoal.

#### Referencias

Amparo, D. et al. (2008). Adolescentes e jovens em situação de risco psicossocial: redes de apoio social e fatores pessoais de proteção. Estudos de Psicologia, v. 13, n. 2,

p. 165– 174. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/epsic/a/gsdKxqMDzFXQDjr5TVSvqbp/>.

Batista, G. et al. (2018). Associação entre a percepção da qualidade do sono e a assimilação do conteúdo abordado em sala de aula. Rev. paul. Pediatra, v. 36, n. 03. <https://doi.org/10.1590/1984-0462/2018;36;3;00008>

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. (2011) Adolescência: uma fase de oportunidades. Nova Iorque: Fundo das Nações Unidas para a Infância. Disponível em:  
[https://andi.org.br/wpcontent/uploads/2020/10/br\\_sowcr11web.pdf](https://andi.org.br/wpcontent/uploads/2020/10/br_sowcr11web.pdf).

Goleman, D. (2012). O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. Objetiva, v. 1.

Papalia, D & Martorell, G. (2022). Desenvolvimento Humano. 14ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Souza, T. et Al. (2021). Promoção em saúde mental de adolescentes em países da América Latina: uma revisão integrativa da literatura. Ciência & Saúde Coletiva, v. 26, n. 7, p. 2575-2586, jul. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/csc/a/TNs4YyD4JNbmG49ZpNNmxhD/>.



JUNIO - OCTUBRE 2024 | Edición XII  
ISSN: 2954-4416

NELKUALI

PROMUEVE LA DIVULGACIÓN DE LA REVISTA  
"MUCIN, MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL",  
EL PROPÓSITO ES APORTAR CONOCIMIENTOS  
PARA TODO NUESTROS LECTORES.



Calle Art. 3ro. Esq. Art. 27. Colonia Constitución;  
Pachuca de Soto Hidalgo; CP. 42080  
01 (771) 153 3478/7717122642  
[www.ceecph.com](http://www.ceecph.com)

MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.nelkuali.com/>, [articuloscientificos@ceecph.com](mailto:articuloscientificos@ceecph.com), Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativo y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.