



AMERICANA
POSGRADO

ACADEMIC JOURNAL IN
**SOCIAL
SCIENCES**



Academic Journal in Social Sciences, Volumen 4, Febrero 2026
Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay
© Universidad Americana

Rector: Dr. Sergio Duarte Masi

Vicerrectora: MBA Yudith Espinola

Editor: Dr. Gabriel Pereira

Comité Editorial:

Dr. Frank Cruz

Dra. Viviana Romero

Mag. José Rojas

Mag. Pedro Vera

Coordinación Editorial:

Dra. Lourdes Cabañas

Equipo Académico:

Dr. Gabriel Pereira

Mag. Cynthia Valiente

Mag. Sara Hein

Mag. Gloria Bernal

Abog. Daisy Mazacote

Lic. Pamela Sanabria

Lic. Fabiola López

Mag. Shirley Gaona

Ing. Maximino Ayala

Corrección de estilo y diseño: Paola Pereira

Escuela de Posgrado - Universidad Americana

Av. Brasilia 1100

Asunción, Paraguay

Tel.: +59521-729-4900

<https://www.americana.edu.py/>

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Universidad Americana.

Editado en Asunción, Paraguay.

Índice de contenidos

Volumen 4 · Febrero 2026

SECCIÓN PRELIMINAR

Editorial	4
Sobre el Journal Académico	5
Consideraciones Metodológicas	6

ARTÍCULOS

1. Percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA con relación a la pertinencia y formación recibida para su inserción laboral	7
<i>Ta Ju Liu · Lourdes Carolina Vázquez Jiménez</i>	
2. Percepción estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relación con la satisfacción académica en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA	26
<i>Rosa Jazmín Mellid López</i>	
3. La implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción: un enfoque interdisciplinario	47
<i>Jorge Rojas Barra</i>	
4. Inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior en el departamento de Alto Paraná y Canindeyú, año 2023	69
<i>María N. Silvero de Jiménez</i>	
5. Satisfacción laboral del personal administrativo en un hospital privado de Ciudad del Este, 2024	92
<i>Lorena Roxana Almada Prietto</i>	
6. Eficacia en el uso de la herramienta Thomas International para el proceso de selección de candidatos a cajeros	114
<i>Mariel Soledad Recalde Ayala · María Leticia Ruiz Diaz Koube</i>	

Editorial

Volumen 4 · Febrero 2026

La Escuela de Posgrado de la Universidad Americana presenta el cuarto volumen del Academic Journal of Social Sciences, una publicación que recoge y difunde la producción académica surgida de los trabajos finales de sus programas de maestría en el área de las ciencias sociales. Esta edición reúne seis artículos que comparten un mismo propósito: transformar el ejercicio riguroso de la investigación de posgrado en conocimiento aplicado, con evidencia propia y análisis verificable al servicio de la educación superior y de la gestión de las personas en el Paraguay.

Los trabajos recorren dos grandes campos. En el ámbito de la educación superior, cuatro artículos abordan problemas centrales de la calidad, la pertinencia y la inclusión en la formación. El primero analiza la percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA sobre la pertinencia de la formación recibida y su inserción laboral, en el terreno de la educación médica especializada. El segundo estudia la percepción estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relación con la satisfacción académica en una carrera de Derecho. El tercero examina la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos, desde un enfoque interdisciplinario. El cuarto indaga la inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior en los departamentos de Alto Paraná y Canindeyú. En conjunto, estos estudios abordan la pertinencia formativa, la docencia virtual, la accesibilidad y la equidad como dimensiones de la calidad de la enseñanza superior.

En el campo de la gestión estratégica de recursos humanos, dos artículos ofrecen una mirada empírica sobre las personas en las organizaciones. El quinto caracteriza la satisfacción laboral del personal administrativo de un hospital privado de Ciudad del Este mediante un instrumento estandarizado. El sexto evalúa la eficacia del uso de la herramienta Thomas International en el proceso de selección de candidatos a cajeros y su relación con el desempeño y la rotación. Estos aportes iluminan los factores que condicionan el bienestar, la satisfacción y la permanencia de los trabajadores, así como la contribución de las herramientas de evaluación por competencias a una gestión del talento basada en evidencia.

Más allá de la diversidad temática, los seis estudios comparten una arquitectura metodológica común: la formulación de objetivos claros, la construcción de marcos teóricos sólidos, la recolección de datos primarios —mediante encuestas, entrevistas y análisis documental— y su interpretación cuidadosa. Este denominador común permite leer la edición no solo como una colección de investigaciones, sino como un conjunto coherente de aportes que dialogan con los desafíos contemporáneos de la educación y de la gestión de las personas.

La vocación de esta revista es la excelencia académica y el rigor analítico. Aspiramos a que cada artículo sea, a la vez, un aporte formativo para sus autores y una referencia útil para docentes, gestores, profesionales de recursos humanos y decisores que buscan comprender y mejorar sus instituciones. Agradecemos a los tesisistas, a los tutores y al cuerpo docente de los programas de posgrado, cuyo trabajo hace posible esta publicación, e invitamos a la comunidad académica a leer, discutir y proyectar sobre estas páginas.

Dr. Gabriel Pereira
Editor – Director Escuela de Posgrado
Journal Académico in Social Sciences

Sobre el Journal Académico

El Academic Journal of Social Sciences es una publicación académica de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana, orientada a difundir la producción científica derivada de los trabajos finales de sus programas de maestría, con énfasis en las áreas de la educación, las ciencias sociales y la gestión del talento humano. Su propósito es dar visibilidad institucional a investigaciones aplicadas de calidad, promover la cultura de la escritura académica entre los egresados y ofrecer a la comunidad universitaria un repositorio de estudios rigurosos sobre problemas relevantes del país.

Cada artículo publicado en esta revista es una síntesis, en formato de artículo científico, de un trabajo final de maestría desarrollado y defendido en el marco de los programas de posgrado de la Universidad Americana. Los autores de los artículos son los propios tesisistas; los tutores académicos que orientaron cada trabajo figuran en el bloque de información de cada artículo, junto con el programa correspondiente.

La revista se organiza por volúmenes temáticos. El presente volumen está dedicado a los trabajos de los programas de Maestría en Educación con Énfasis en la Docencia Universitaria y Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, y reúne seis estudios sobre educación superior y gestión de las personas en las organizaciones en el contexto paraguayo. Se trata de una publicación de circulación institucional interna, cuyo valor reside en la consistencia formal, la trazabilidad de los datos y la contribución formativa para autores y lectores.

Consideraciones Metodológicas

Los artículos que integran este volumen fueron elaborados a partir de un principio de corpus cerrado: cada artículo se construye exclusivamente sobre el contenido del trabajo final de maestría que le da origen. La totalidad de las cifras, resultados de investigación, análisis documentales y referencias bibliográficas proviene del documento fuente. No se incorporaron datos, fuentes ni afirmaciones empíricas externas a la tesis correspondiente; las referencias de cada artículo se limitan estrictamente a las que ya figuraban en su trabajo original.

El proceso editorial priorizó la fidelidad a los datos primarios. Las tablas se elaboraron de forma nativa y editable, y las figuras se generaron a alta resolución a partir de las cifras reportadas en cada tesis, con criterios uniformes de diseño para asegurar la coherencia visual de la edición. Cada tabla y figura indica su fuente al pie, atribuyendo la elaboración propia a partir de los datos de la tesis de origen.

Uso ético y supervisado de Inteligencia Artificial

La Escuela de Posgrado asume una postura transparente respecto del uso de herramientas de Inteligencia Artificial en el proceso de producción editorial. Los artículos de este volumen fueron sintetizados a partir de las tesis de origen mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La IA se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos existentes y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en el trabajo original. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores, y la supervisión del proceso, al equipo editorial de los programas.

Esta declaración se replica, en su versión específica, en el apartado de declaraciones de cada artículo, en línea con las buenas prácticas de transparencia editorial.

Percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA con relación a la pertinencia y formación recibida para su inserción laboral

Ta Ju Liu · Lourdes Carolina Vázquez Jiménez

*Maestría en Educación Superior con énfasis en Didáctica Universitaria — Universidad Americana,
Escuela de Posgrado*

Información del artículo

Programa	Maestría en Educación Superior con énfasis en Didáctica Universitaria
Tutor	Dr. Cornelio Comet Weiler
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

El Postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Asunción (FCM-UNA), iniciado en 2008, ha experimentado pocos cambios curriculares desde la graduación de su primera residente en 2011. El propósito de este estudio fue comprender la percepción de los egresados sobre su formación teórico-práctica, su pertinencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su inserción laboral durante el periodo 2012-2023. Se aplicó un diseño observacional, descriptivo y de corte transversal, con enfoque mixto, sobre una muestra intencional de 20 egresados; los datos se recolectaron mediante encuestas y entrevistas estructuradas administradas en línea y por teléfono. Los egresados valoraron positivamente la formación teórica en aspectos éticos, fisiopatológicos y de funcionamiento renal, con menor satisfacción en epidemiología y salud pública; en la formación práctica destacaron el manejo clínico general y el de pacientes trasplantados. El intercambio de experiencias fue el aspecto más valorado del proceso de enseñanza-aprendizaje (35 % excelente). El 100 % de los egresados se encuentra empleado y el 65 % a tiempo completo, siendo los principales empleadores el Ministerio de Salud Pública (50 %) y el Instituto de Previsión Social (40 %). Los hallazgos orientan la actualización curricular y el fortalecimiento de la relación teoría-práctica.

Palabras clave: *nefrología; inserción laboral; formación teórica; formación práctica; pertinencia*

Abstract

The Postgraduate Program in Nephrology and Arterial Hypertension of the Faculty of Medical Sciences of the National University of Asunción (FCM-UNA), launched in 2008, has undergone few curricular changes since its first resident graduated in 2011. This study aimed to understand graduates' perceptions of their theoretical-practical training, its relevance within the teaching-learning process, and their labor market insertion during 2012-2023. An observational, descriptive, cross-sectional design with a mixed approach was applied to an intentional sample of 20 graduates; data were collected through surveys and structured interviews administered online and by telephone. Graduates positively valued theoretical training in ethical, pathophysiological, and renal-functioning aspects, with lower satisfaction in epidemiology and public health; in practical training, general clinical management and transplant patient care stood out. The exchange of experiences was the most valued aspect of the teaching-learning process (35 % excellent). All graduates (100 %) are employed and 65

% work full-time, the leading employers being the Ministry of Public Health (50 %) and the Social Security Institute (40 %). The findings guide curricular updating and the strengthening of the theory-practice relationship.

Keywords: *nephrology; employment insertion; theoretical training; practical training; relevance*

1. Introducción

En el pasado, los médicos nefrólogos del Paraguay recibían su formación en el exterior; posteriormente se abrieron postgrados y diplomados sin residencia. El primer postgrado con residencia del país se implementó en el Hospital Central del Instituto de Previsión Social (IPS) en 2001, y su primera promoción egresó en 2004. El Postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial con residencia de la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) de la Universidad Nacional de Asunción (UNA) se inició en 2008, y su primera residente concluyó sus estudios en febrero de 2011. Desde entonces se introdujeron cambios mínimos en el contenido del programa y, hasta el desarrollo de esta investigación, no se había evaluado la percepción de los egresados con relación a su formación, pertinencia e inserción laboral.

Evaluar la percepción de los egresados respecto a la formación teórica y práctica es fundamental para obtener datos confiables y relevantes sobre la calidad del programa. Este trabajo permite conocer la formación que reciben los egresados con el objetivo de mejorar la de futuras generaciones de especialistas: al identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, es posible tomar decisiones más acertadas para optimizar el proceso formativo y asegurar que los egresados estén capacitados para brindar una atención de calidad a los pacientes.

1.1. Planteamiento del problema

El Programa de Postgrado en Nefrología e Hipertensión Arterial (HTA) de la FCM-UNA tiene como objetivo formar especialistas capaces de brindar atención integral a pacientes con enfermedades renales y/o trastornos hipertensivos. El programa tiene una duración de tres años y combina la formación teórica con la práctica clínica en el Hospital de Clínicas de la FCM-UNA.

Las encuestas realizadas en la facultad para comprender cómo perciben los estudiantes la calidad de la enseñanza muestran, en general, una opinión positiva sobre aspectos como la calidad de los docentes y las oportunidades de aprendizaje práctico. Sin embargo, algunos estudiantes expresaron preocupaciones sobre la falta de recursos e infraestructura que consideran necesarios para una formación de calidad, y mencionaron que la carga de trabajo es pesada, lo que puede generar estrés y afectar el rendimiento académico.

En cuanto a la inserción laboral, la mayoría de los egresados encuentra trabajo en el sector público o privado, y algunos continúan formándose en programas de doctorado o dedicándose a la investigación. No obstante, ciertos graduados manifiestan dificultad para encontrar empleos alineados con lo aprendido, especialmente quienes buscan oportunidades en regiones más alejadas. A pesar de estas percepciones y experiencias, no existían suficientes estudios que analizaran estos aspectos de manera objetiva. La falta de datos concretos limitaba la comprensión sobre el funcionamiento real del programa en términos de calidad educativa y preparación para el mercado laboral, lo que justificó una investigación que explorara estos temas y ofreciera una visión clara sobre la efectividad del programa y su margen de mejora.

1.2. Objetivo general

Analizar la percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA con relación a su formación teórico-práctica y su pertinencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para su inserción laboral, en el periodo 2012-2023.

1.3. Objetivos específicos

- Describir la percepción de los egresados con relación a su formación teórica en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Describir la percepción de los egresados con relación a su formación práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Definir la pertinencia entre la formación recibida en el postgrado y el desarrollo del programa.
- Identificar si la formación recibida en el postgrado permitió al egresado su inserción laboral en el ámbito de la nefrología e hipertensión arterial.
- Determinar las propuestas de mejora a ser realizadas acorde a los egresados del Postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial.

1.4. Justificación

El estudio evalúa la percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA con relación a su formación teórica y práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje y a su inserción laboral. Los datos obtenidos servirán de base para que los próximos residentes reciban una formación de calidad que contribuya a fortalecer el sistema de salud y a formar profesionales más competentes y capaces de atender las necesidades de los pacientes. Asimismo, la investigación busca detectar posibles lagunas en la literatura científica sobre la evaluación de programas de postgrado en nefrología e hipertensión arterial en el contexto local.

La mejora de la percepción actual podría contribuir al proceso de acreditación del programa y a su posicionamiento nacional e internacional. La retroalimentación de los propios egresados sobre los aciertos y desaciertos, fortalezas y debilidades del programa permite registrar conocimientos para su transformación dinámica a lo largo del tiempo, tales como la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la actualización del curso en todos sus aspectos: contenidos, material bibliográfico, metodología, sistema de evaluación, entre otros. Los principales beneficiarios son el propio programa, los docentes y el plantel académico, los futuros egresados, la especialidad y la comunidad nefrológica, incluida la Sociedad Paraguaya de Nefrología e Hipertensión Arterial y los pacientes a los que se atiende.

1.5. Limitaciones y alcance

El estudio se circunscribe a los egresados del postgrado de Nefrología e HTA de la FCM-UNA del periodo 2012-2023, con una muestra no probabilística e intencional por conveniencia de 20 nefrólogos; por ello, sus resultados no son generalizables. No se registraron mayores limitaciones para la realización del trabajo; sin embargo, la evolución de la formación práctica constituye un factor a considerar, dado que en los primeros años de residencia no se realizaban trasplantes ni diálisis peritoneal en el hospital, lo que hace que las experiencias de las distintas cohortes sean diferentes. La ausencia de estudios comparativos en el contexto paraguayo en el área de la nefrología dificultó el análisis de los datos, pero permitió destacar la necesidad de adaptar los programas de formación a las necesidades y expectativas de los futuros especialistas.

2. Revisión de Literatura

2.1. Antecedentes

La inserción laboral de los egresados de programas de postgrado en Nefrología e Hipertensión Arterial ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones, destacando su importancia en el contexto de la salud pública. Según Sánchez y Rojas (2018), la mayoría de los egresados logran insertarse en el mercado laboral, tanto en el sector público como privado, con una alta demanda de especialistas en

Nefrología y HTA, fenómeno atribuido en parte a la creciente prevalencia de enfermedades renales y trastornos hipertensivos en la población. No obstante, Gómez et al. (2020) señalan que los graduados —especialmente quienes buscan empleo fuera de las capitales— a menudo enfrentan dificultades para encontrar posiciones adecuadas a su nivel de formación, debido a factores como la falta de infraestructura en hospitales y centros de salud de áreas rurales y la limitada disponibilidad de puestos en esas regiones.

La percepción de los egresados sobre su preparación para el mercado laboral es otro aspecto crucial. En la encuesta de Real Delor y Cudas (2020), un alto porcentaje de egresados expresó satisfacción con la calidad de la formación recibida, pero también mencionó la necesidad de más prácticas clínicas y recursos educativos. Adicionalmente, la evidencia indica que los egresados que participaron en actividades de investigación o realizaron pasantías durante su formación tienen más probabilidades de conseguir empleo con rapidez y en posiciones más relevantes (Sánchez & Rojas, 2018), lo que subraya la importancia de un enfoque integral que combine conocimiento teórico, experiencia práctica y competencias blandas.

En el plano nacional, Real Delor y Cudas (2020) evaluaron la satisfacción con la enseñanza de los egresados del postgrado en Medicina Interna de la Universidad Nacional de Itapúa (Hospital Nacional de Itauguá y Hospital Regional de Encarnación) mediante un diseño observacional, descriptivo y prospectivo, con una encuesta estructurada anónima aplicada por internet. La satisfacción global con la enseñanza fue del 98 %; la inserción laboral alcanzó el 90 % en las diferentes especialidades, con un promedio de dos meses para conseguir empleo, siendo el Estado el principal empleador y solo el 2,7 % con contratos laborales en el extranjero. Por su parte, Peña (2023) analizó la inserción laboral de los egresados de posgrado del Rectorado de la Universidad Nacional de Concepción (cohortes 2021-2022): sobre una población de 120 egresados se encuestó a 60; la mayoría eran mujeres de entre 25 y 30 años, sus cargos se relacionaban con el posgrado completado y accedieron a un empleo en menos de un año.

En el ámbito internacional, Gómez, Fernández y Díaz (2020) evaluaron la percepción de los estudiantes sobre la calidad del Programa de Postgrado en Nefrología de la Universidad de Buenos Aires (Argentina), reportando un alto grado de satisfacción con la formación del cuerpo docente, la organización curricular y las oportunidades de práctica clínica, aunque identificaron áreas de mejora en la disponibilidad de recursos y el apoyo administrativo. Sánchez y Rojas (2018) analizaron la inserción laboral de los egresados del programa homólogo de la Universidad de Chile y hallaron una inserción mayoritaria en los sectores público y privado, con alta demanda de especialistas —en especial en zonas alejadas de la capital— y dificultades de acceso al empleo en algunas regiones.

2.2. Marco contextual: la Nefrología en el Paraguay

La Nefrología es la especialidad médica que estudia el funcionamiento y la fisiopatología del sistema renal, así como el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades renales. El primer trasplante de riñón en el Paraguay se realizó en marzo de 1978 en el Instituto de Previsión Social, y posteriormente la práctica se replicó en el Hospital de Clínicas y en el Hospital Nacional de Itauguá, marcando un hito en la consolidación de la especialidad (Ramírez de Rojas, 2016; Vázquez Jiménez, 2023). El especialista en Nefrología puede desempeñarse en roles asistenciales en consultorios externos, en terapias de reemplazo renal en centros de diálisis, integrando equipos de trasplante renal, así como en funciones administrativas, de regencia, investigación y docencia en programas de grado y postgrado.

2.3. Competencias profesionales en Nefrología

Para orientar la formación, el Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME) de los Estados Unidos dispuso, en 2012, parámetros comparativos de competencias que han sido adaptados

para América Latina (ACGME, 2022). Estas competencias comprenden la promoción de la salud y prevención de enfermedades renales; la evaluación y manejo de las principales patologías renales; la evaluación y tratamiento de pacientes con trasplante renal; la ejecución competente de procedimientos médicos —incluida la biopsia percutánea de riñones nativos y trasplantados—; y la competencia en tratamientos de diálisis. Bernardo et al. (2016), al caracterizar los programas de especialización en Nefrología de nueve países de América Latina, observaron que el modelo dominante es el de posgrado con residencia, con estructuras heterogéneas; que los contenidos son pertinentes y equivalentes en las competencias a desarrollar —coincidentes en su mayoría con las del ACGME, salvo las de habilidades interpersonales y comunicación y práctica basada en sistemas de salud, con menor peso—; y que todos destinan el 75 % de la carga horaria a la formación en servicio con responsabilidades crecientes bajo supervisión.

2.4. Definición de las variables

El grado de satisfacción con la formación recibida se comprende como el nivel de complacencia o bienestar que la persona experimenta al comparar el rendimiento percibido de un servicio con sus expectativas (Kotler & Keller, 2016). La formación teórica en Nefrología alude a los fundamentos conceptuales, modelos y enfoques que sustentan el desarrollo de conocimientos y habilidades de la especialidad (Albajara Velasco et al., 2016; Fauci et al., 2019), abarcando los fundamentos del funcionamiento y fisiopatología renal, los principios de diagnóstico y manejo de enfermedades renales (Brenner & Rector, 2020), las bases fisiopatológicas de las técnicas diagnósticas y terapéuticas, los enfoques epidemiológicos y de salud pública (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) y los marcos éticos y legales (Pelayo Martínez, 2020).

La formación práctica se refiere a la aplicación y desarrollo de habilidades y competencias que permiten integrar el conocimiento teórico: actividades clínicas supervisadas, procedimientos diagnósticos y terapéuticos (colocación de catéteres simples y tunelizados, biopsias renales, manejo de hemodiálisis), manejo clínico general, de pacientes trasplantados, de glomerulopatías, de diálisis continua y peritoneal, participación en recorridos y sesiones clínicas, desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, y participación en proyectos de investigación y publicación (Barreto et al., 2022; Díaz-Plasencia et al., 2016; Pérez de Maldonado et al., 2009). El proceso de enseñanza-aprendizaje se define como el conjunto de acciones, interacciones y recursos que intervienen cuando una persona facilita que otra aprenda (Woolfolk, 2020), e incluye contenidos programáticos, desempeño docente, metodología para motivar, intercambio de experiencias, trabajo colaborativo, transmisión de valores, uso de TIC y evaluación del aprendizaje.

Finalmente, la inserción laboral designa el proceso por el cual una persona obtiene empleo y se integra al mercado de trabajo (Martínez-Rodríguez, 2009; Solé-Moro et al., 2018). En el área de Nefrología del Paraguay, el trabajo puede desarrollarse en el sector público —centros del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Instituto de Previsión Social, Hospital de Clínicas de la FCM-UNA— o en centros de hemodiálisis tercerizados y privados (Chiavenato, 2017). La relación del trabajo con la Nefrología, así como las dificultades para la inserción laboral —falta de práctica, de conocimientos actualizados o de experiencia, poca demanda de nefrólogos, distancia del hogar al lugar de trabajo o remuneración limitada— completan el marco de análisis.

3. Metodología

La investigación se llevó a cabo empleando un enfoque mixto: se analizaron los datos estadísticos recopilados mediante encuestas y se describieron los resultados de las entrevistas con un enfoque cualitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación mixta no busca sustituir a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino aprovechar las fortalezas de ambos

enfoques, combinándolos y minimizando sus debilidades potenciales. El diseño se basó en un modelo no experimental de campo, intensivo y no generalizable; se trató de un estudio observacional, descriptivo y de corte transversal, en el que los investigadores no manipularon las variables, sino que observaron y registraron los datos tal como se presentaron en la realidad.

El alcance fue descriptivo, pues se buscó describir la pertinencia entre la formación recibida en el postgrado de Nefrología e HTA y el desarrollo del programa. Por su alcance temporal fue transversal, dado que los datos se recolectaron una sola vez, en un único espacio de tiempo, a partir de fuentes primarias. La investigación se desarrolló en el Hospital de Clínicas de la FCM-UNA, ubicado en la ciudad de San Lorenzo, Paraguay. La población estuvo compuesta por los nefrólogos del Paraguay egresados del postgrado de Nefrología de la FCM-UNA en la cohorte 2012-2023, y la muestra fue de 20 nefrólogos egresados, seleccionados de forma no probabilística e intencional por conveniencia. Los criterios de selección fueron: ser egresado del postgrado de Nefrología e HTA de la FCM-UNA en el periodo 2012-2023, tener entre 22 y 48 años y aceptar participar de la investigación.

La recolección de datos de fuentes primarias se realizó mediante dos técnicas principales: encuestas con preguntas cerradas, diseñadas según los objetivos de la investigación, y entrevistas estructuradas con preguntas abiertas para permitir la libre expresión del entrevistado. Los instrumentos se administraron en línea y por vía telefónica, distribuyéndose por correo electrónico y WhatsApp, además de llamadas directas. Para garantizar la validez de contenido, el instrumento fue revisado por dos expertos en Nefrología, quienes evaluaron la coherencia interna, la claridad de las preguntas y la representatividad respecto al constructo teórico; adicionalmente se realizó una prueba piloto con egresados de características similares que no integraban la muestra, lo que permitió identificar y corregir preguntas poco claras. Los datos se ordenaron y codificaron en una matriz y se analizaron con métodos de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y gráficos).

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Componente	Descripción
Enfoque	Mixto (cuantitativo y cualitativo)
Diseño	No experimental, observacional, descriptivo, de corte transversal
Alcance	Descriptivo
Lugar	Hospital de Clínicas de la FCM-UNA, San Lorenzo (Paraguay)
Población	Egresados del postgrado de Nefrología e HTA de la FCM-UNA, cohorte 2012-2023
Muestra	20 nefrólogos egresados (no probabilística, intencional por conveniencia)
Criterios de selección	Egresados 2012-2023; entre 22 y 48 años; aceptación de participar
Técnicas	Encuesta (preguntas cerradas) y entrevista estructurada (preguntas abiertas)
Instrumento	Cuestionario administrado en línea y por teléfono; validado por 2 expertos y prueba piloto
Análisis	Estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, gráficos)
Periodo de estudio	2012-2023

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
----------------------	-------------	-------------	-----------------------

Grado de satisfacción con la formación recibida	Formación teórica	Funcionamiento y fisiopatología renal; procesos de enfermedad y tratamiento; diagnóstico y manejo; bases fisiopatológicas de técnicas; enfoques epidemiológicos y de salud pública; marcos éticos y legales	Encuesta – Análisis estadístico
	Formación práctica	Catéteres simples y tunelizados; biopsias renales; manejo clínico general, de trasplantados y de glomerulopatías; hemodiálisis, diálisis continua y peritoneal	Encuesta – Análisis estadístico
	Proceso de enseñanza-aprendizaje	Contenidos programáticos; desempeño docente; metodología para motivar, intercambiar experiencias, trabajo colaborativo, inculcar valores; uso de TIC; evaluación	Encuesta – Análisis estadístico
Pertinencia entre la formación y el desarrollo del programa	Congruencia con el aprendizaje teórico	Coherencia del marco teórico; articulación de conceptos clave; correspondencia con la literatura; utilidad de la bibliografía	Encuesta – Análisis estadístico
	Congruencia con el aprendizaje práctico	Aplicabilidad en pasantías externas; posibilidad de aclarar dudas; refuerzo del aprendizaje	Encuesta – Análisis estadístico
Inserción laboral	Trabajo actual	Lugar de trabajo; relación del trabajo con la Nefrología; dificultad para insertarse laboralmente	Encuesta / Entrevista – Análisis estadístico

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a la muestra de 20 egresados, organizados según las variables de estudio: características de los participantes, formación teórica, formación práctica, proceso de enseñanza-aprendizaje, pertinencia e inserción laboral.

4.1. Características de los egresados

Tabla 3. Características de los especialistas egresados que respondieron la encuesta (n = 20)

Característica	Frecuencia	Porcentaje
Sexo — Hombre	9	45 %
Sexo — Mujer	11	55 %
Egreso 2012	2	10,0 %
Egreso 2013	2	10,0 %
Egreso 2014	1	5,0 %
Egreso 2015	2	10,0 %
Egreso 2017	1	5,0 %
Egreso 2018	2	10,0 %
Egreso 2019	1	5,0 %
Egreso 2020	1	5,0 %

Egreso 2021	2	10,0 %
Egreso 2022	2	10,0 %
Egreso 2023	3	15,0 %
Egreso 2024	1	5,0 %

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Fueron encuestados 20 sujetos que realizaron el postgrado en Nefrología en el Hospital de Clínicas. El 55 % correspondió a mujeres y el 45 % a hombres. La distribución por año de egreso abarca todo el periodo 2012-2023, con la mayor concentración en el año 2023 (15,0 %) y representación de dos egresados (10,0 %) en los años 2012, 2013, 2015, 2018, 2021 y 2022. Esta cobertura temporal amplia refuerza la representatividad de la muestra respecto de las distintas cohortes del programa.

4.2. Percepción sobre la formación teórica

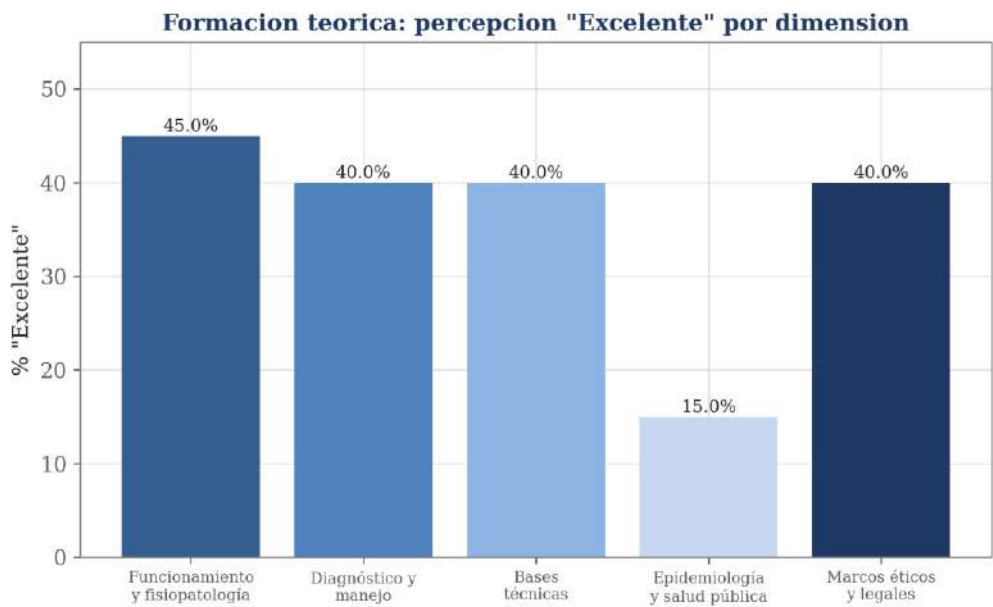
Tabla 4. Percepción sobre la formación teórica (n = 20)

Dimensión	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable
Bases de funcionamiento y fisiopatología renal	9 (45 %)	8 (40 %)	3 (15 %)	—
Principios de diagnóstico y manejo de enfermedades renales	8 (40 %)	9 (45 %)	3 (15 %)	—
Bases fisiopatológicas de las técnicas diagnósticas y terapéuticas	8 (40 %)	7 (35 %)	5 (25 %)	—
Enfoques epidemiológicos y de salud pública	3 (15 %)	7 (35 %)	9 (45 %)	1 (5 %)
Marcos éticos y legales en nefrología	8 (40 %)	5 (25 %)	4 (20 %)	3 (15 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

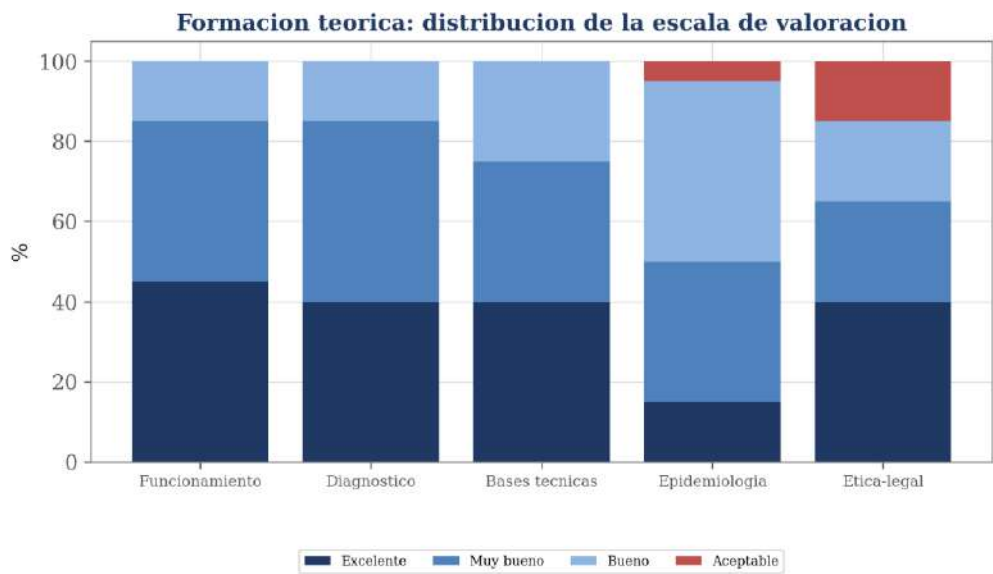
En la percepción de la formación teórica, las mejores valoraciones corresponden a las bases del funcionamiento renal, calificadas como excelentes por el 45 % de los egresados, seguidas por los marcos éticos y legales de la práctica nefrológica y las bases fisiopatológicas de la enfermedad renal, ambas con un 40 % de valoraciones excelentes. Los principios de diagnóstico y manejo obtuvieron el mayor porcentaje de valoraciones muy buenas (45 %). La dimensión con menor satisfacción fue el enfoque epidemiológico y de salud pública, donde el 45 % la calificó únicamente como buena y un 5 % como aceptable, mientras que solo el 15 % la consideró excelente. La Figura 1 sintetiza el porcentaje de valoraciones excelentes por dimensión y la Figura 2 presenta la distribución completa de la escala.

Figura 1. Formación teórica: percepción “Excelente” por dimensión



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Figura 2. Formación teórica: distribución de la escala de valoración



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4.3. Percepción sobre la formación práctica

Tabla 5. Percepción sobre la formación práctica (n = 20)

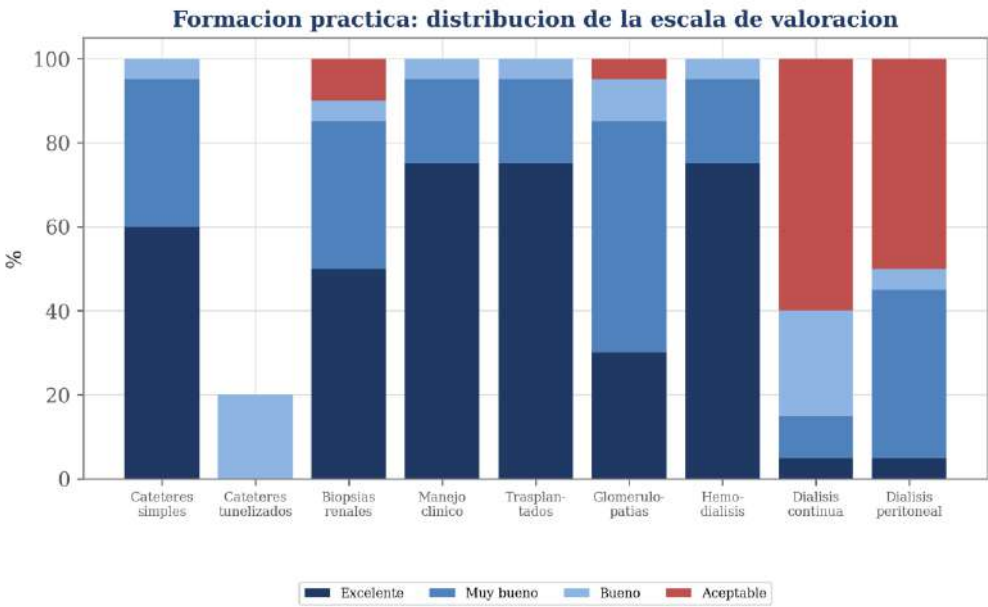
Aprendizaje práctico	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable
Colocar catéteres simples	12 (60 %)	7 (35 %)	1 (5 %)	0 (0 %)
Colocar catéteres tunelizados	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (20 %)	0 (0 %)
Realizar biopsias renales	10 (50 %)	7 (35 %)	1 (5 %)	2 (10 %)
Manejo clínico general	15 (75 %)	4 (20 %)	1 (5 %)	0 (0 %)
Manejo de pacientes trasplantados	15 (75 %)	4 (20 %)	1 (5 %)	0 (0 %)
Manejo de glomerulopatías	6 (30 %)	11 (55 %)	2 (10 %)	1 (5 %)

Manejo de pacientes en hemodiálisis	15 (75 %)	4 (20 %)	1 (5 %)	0 %
Manejo de pacientes en diálisis continua	1 (5 %)	2 (10 %)	5 (25 %)	12 (60 %)
Manejo de pacientes en diálisis peritoneal	1 (5 %)	8 (40 %)	1 (5 %)	10 (50 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

En la formación práctica, la mejor percepción corresponde al manejo clínico general, al manejo de pacientes trasplantados y al manejo de pacientes en hemodiálisis, cada uno con un 75 % de valoraciones excelentes. La colocación de catéteres simples fue valorada como excelente por el 60 % y la realización de biopsias renales por el 50 %. En contraste, las áreas con percepción predominantemente aceptable fueron el manejo de pacientes en diálisis continua (60 %) y en diálisis peritoneal (50 %), en tanto que la colocación de catéteres tunelizados concentró sus respuestas en la categoría buena (20 %). Este patrón es coherente con la evolución del programa, pues en los primeros años de residencia no se realizaban trasplantes ni diálisis peritoneal en el hospital. La Figura 3 muestra la distribución completa de la escala por procedimiento.

Figura 3. Formación práctica: distribución de la escala de valoración



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4.4. Proceso de enseñanza-aprendizaje

Tabla 6. Percepción sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje (n = 20)

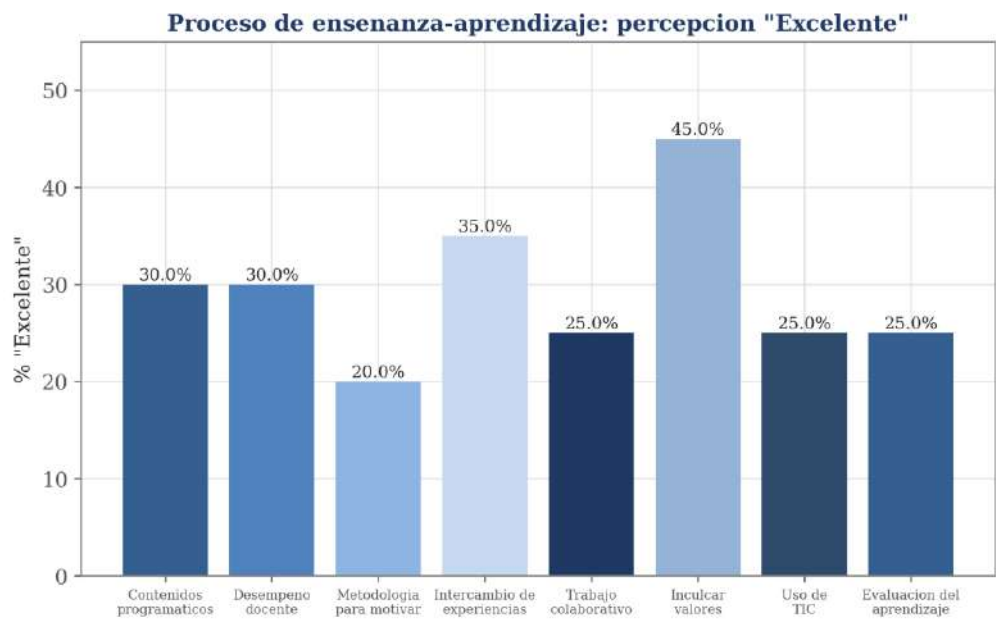
Contenido y metodología	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable
Contenidos programáticos	6 (30 %)	10 (50 %)	3 (15 %)	1 (5 %)
Desempeño de los profesores	6 (30 %)	11 (55 %)	2 (10 %)	1 (5 %)
Metodología para motivar	4 (20 %)	8 (40 %)	7 (35 %)	1 (5 %)
Metodología para el intercambio de experiencias	7 (35 %)	10 (50 %)	3 (15 %)	0 (0 %)
Metodología para el trabajo colaborativo	5 (25 %)	10 (50 %)	5 (25 %)	0 (0 %)
Metodología para inculcar valores	9 (45 %)	9 (45 %)	2 (10 %)	0 (0 %)
Uso de TIC para orientar el aprendizaje	5 (25 %)	9 (45 %)	5 (25 %)	1 (5 %)

Evaluación del aprendizaje (satisfacción general)	5 (25 %)	11 (55 %)	3 (15 %)	1 (5 %)
---	----------	-----------	----------	---------

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, la mejor percepción fue para la metodología utilizada por los docentes para el intercambio de experiencias, con un 35 % de valoraciones excelentes, seguida por el desempeño de los profesores y los contenidos programáticos, con un 30 % cada uno. La metodología para inculcar valores alcanzó el mayor porcentaje conjunto de valoraciones altas (45 % excelente y 45 % muy bueno). La percepción buena fue mayor para la metodología para motivar (35 %), y del 25 % tanto para el uso de TIC como para la metodología orientada al trabajo colaborativo. La Figura 4 ilustra el porcentaje de valoraciones excelentes por aspecto.

Figura 4. Proceso de enseñanza-aprendizaje: percepción “Excelente”



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4.5. Pertinencia entre la formación y el programa

Tabla 7. Pertinencia entre la formación teórica y el programa académico (n = 20)

Coherencia entre contenidos y aprendizaje teórico	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable
Congruencia entre contenidos desarrollados y aprendizaje teórico	7 (35 %)	9 (45 %)	4 (20 %)	0 (0 %)
Utilidad de la bibliografía básica	5 (25 %)	10 (50 %)	5 (25 %)	0 (0 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Tabla 8. Pertinencia entre la formación práctica y el programa académico (n = 20)

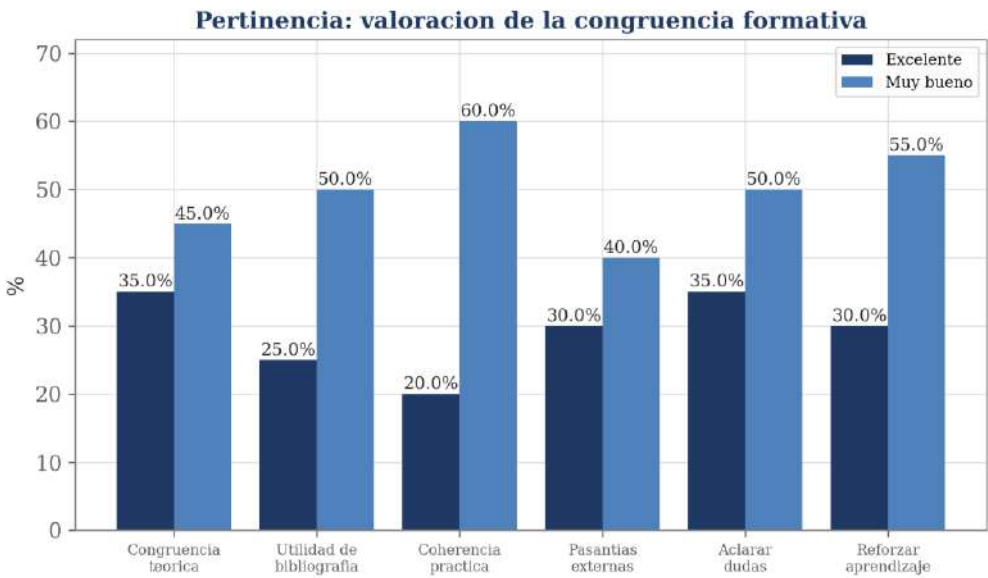
Coherencia entre contenidos y aprendizaje práctico	Excelente	Muy bueno	Bueno	Aceptable
Coherencia entre contenidos desarrollados y aprendizaje práctico	4 (20 %)	12 (60 %)	4 (20 %)	0 (0 %)
Aplicabilidad en el aprendizaje de las pasantías externas	6 (30 %)	8 (40 %)	4 (20 %)	2 (10 %)

Aplicabilidad para aclarar dudas de interpretación de contenidos	7 (35 %)	10 (50 %)	3 (15 %)	0 (0 %)
Aplicabilidad para reforzar el aprendizaje	6 (30 %)	11 (55 %)	3 (15 %)	0 (0 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Respecto de la coherencia entre los contenidos desarrollados y el aprendizaje teórico, el 35 % la valoró como excelente, el 45 % como muy buena y el 20 % como buena. La utilidad de la bibliografía básica fue considerada muy buena por el 50 %, excelente por el 25 % y buena por otro 25 %. En el plano práctico, la coherencia entre contenidos y aprendizaje fue muy buena para el 60 %, con un 20 % excelente e igual porcentaje bueno. La aplicabilidad de los contenidos en las pasantías externas fue muy buena para el 40 %, excelente para el 30 % y buena para el 20 %, con un 10 % que la calificó como aceptable —único punto con valoración menos favorable en esta dimensión—. La aplicabilidad para aclarar dudas de interpretación (50 % muy buena, 35 % excelente) y para reforzar el aprendizaje (55 % muy buena, 30 % excelente) completó un panorama mayoritariamente positivo. La Figura 5 compara las valoraciones excelentes y muy buenas de ambas dimensiones.

Figura 5. Pertinencia: valoración de la congruencia formativa



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4.6. Inserción laboral

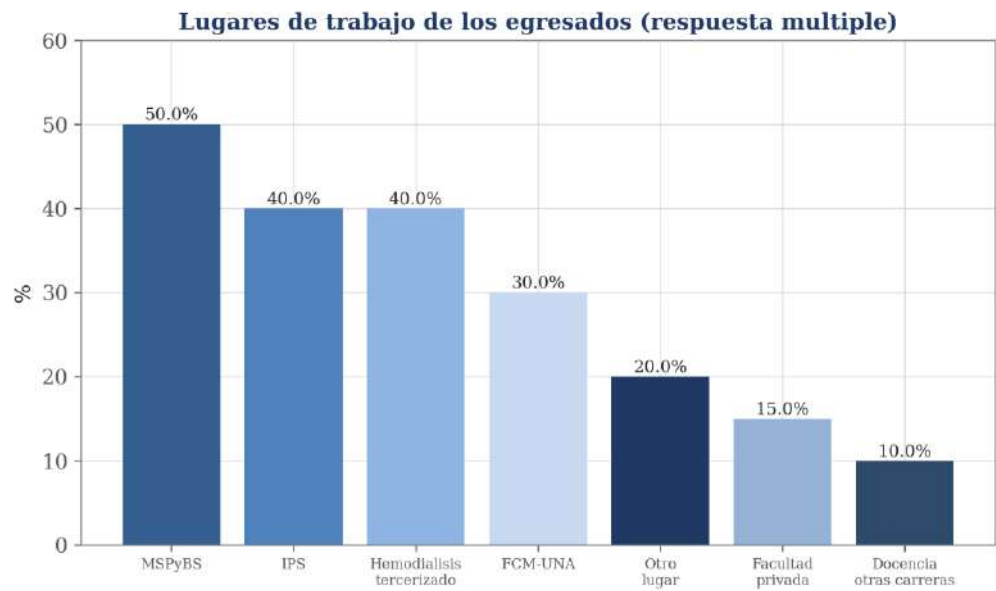
Tabla 9. Lugar de trabajo de los egresados (n = 20, respuesta múltiple)

Lugar de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	10	50 %
Instituto de Previsión Social	8	40 %
Centro de Hemodiálisis tercerizado	8	40 %
Facultad de Ciencias Médicas UNA	6	30 %
Otro lugar de trabajo	4	20 %
Facultad de Medicina – Privada	3	15 %
Docencia en otras carreras	2	10 %

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

El 100 % de los encuestados expresó que trabaja en la actualidad, y varios se desempeñan en más de un lugar simultáneamente. El lugar de trabajo más señalado fue el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (50 %), seguido por el Instituto de Previsión Social y el Centro de Hemodiálisis tercerizado (40 % cada uno). En el nivel universitario, el 30 % trabaja en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNA. La Figura 6 presenta la distribución de los lugares de trabajo.

Figura 6. Lugares de trabajo de los egresados (respuesta múltiple)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Tabla 10. Relación del trabajo con la Nefrología (n = 20)

Relación del trabajo con la Nefrología	Total	Parcial
¿Cuál es la relación de tu trabajo con la Nefrología?	13 (65 %)	7 (35 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

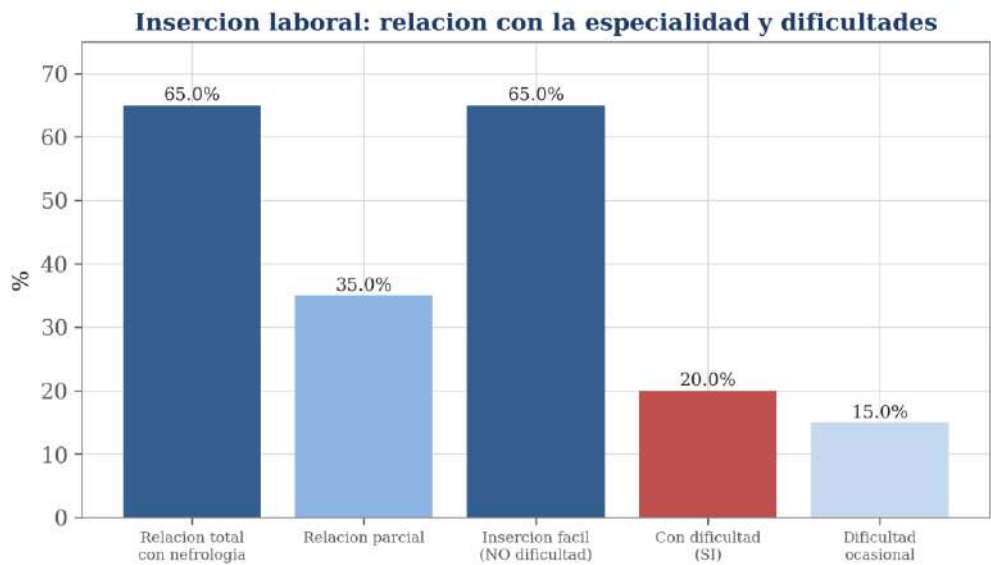
Tabla 11. Dificultad para insertarse laboralmente en el área de la Nefrología (n = 20)

Dificultad	Sí	No	A veces
¿Tuviste dificultad para insertarte laboralmente en el área de la Nefrología?	4 (20 %)	13 (65 %)	3 (15 %)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

El 65 % de los egresados afirmó que su trabajo se relaciona de forma directa (total) con la Nefrología, mientras que el 35 % indicó una relación parcial con la especialidad. Respecto de la inserción laboral, el 65 % declaró que fue fácil (sin dificultad), el 20 % señaló haber encontrado dificultades y el 15 % mencionó dificultades ocasionales. La Figura 7 resume estos hallazgos.

Figura 7. Inserción laboral: relación con la especialidad y dificultades



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Tabla 12. Principales dificultades para la inserción laboral (n = 20)

Principales dificultades para la inserción laboral	Total	Porcentaje
Poca demanda de nefrólogos	3	15 %
Distancia del hogar al lugar de trabajo	1	5 %
Remuneración	1	5 %
Falta de conocimientos actualizados	1	5 %
No responde	14	70 %

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

Al indagar sobre las principales dificultades para la inserción laboral, resulta llamativo que el 70 % de los encuestados no respondiera la pregunta. Entre quienes sí lo hicieron, el 15 % mencionó la poca demanda de nefrólogos, mientras que la distancia al trabajo, la remuneración y la falta de conocimientos actualizados fueron señaladas por un 5 % cada una. La Figura 8 representa esta distribución.

Figura 8. Principales dificultades para la inserción laboral

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

4.7. Recomendaciones expresadas por los egresados

Como parte de las entrevistas, los egresados formularon sugerencias abiertas para el fortalecimiento del posgrado, entre las que se destacan:

- Presentar casos clínicos de las patologías de consulta y establecer un protocolo de tratamiento, además de desarrollar las clases.
- Actualizar el programa del postgrado, con énfasis en terapia de reemplazo renal continua, hemodiafiltración, POCUS renal y glomerulopatías.
- Insistir en reuniones anatomoclínicas y en la evaluación de biopsias renales para dar mayor énfasis a esa área.
- Promover intercambios y convenios con otros países.
- Invertir más tiempo en la formación teórica.
- Mantener la excelencia del aprendizaje del médico egresado e insistir en la relación médico-paciente.
- Brindar mayor acompañamiento de los médicos responsables a los residentes.
- Fortalecer la nefrología intervencionista y la estandarización del manejo de glomerulopatías.
- Fomentar mayor empatía con los egresados para favorecer su aceptación gremial y laboral.

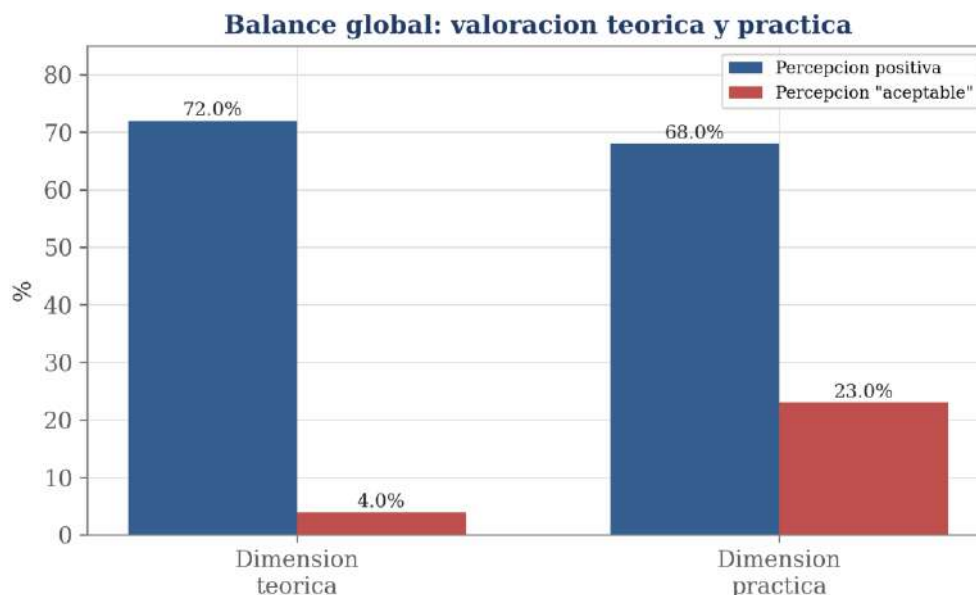
5. Discusión

Este estudio buscó evaluar la formación en Nefrología de la FCM-UNA, proporcionando una visión sobre las percepciones de sus egresados. A pesar de las limitaciones propias de una muestra no probabilística, los resultados son de utilidad para identificar fortalezas y debilidades del programa de especialización. La ausencia de estudios comparativos en el contexto paraguayo en el área de la Nefrología dificultó el análisis, pero permitió destacar la necesidad de adaptar los programas de formación a las necesidades y expectativas de los futuros especialistas.

Al analizar de manera conjunta las dimensiones teórica y práctica, se observó coherencia y equilibrio en las respuestas: la percepción positiva fue del 72 % en la dimensión teórica y del 68 % en la práctica. Este ligero desnivel se explica porque en la dimensión práctica la percepción menos favorable (aceptable) alcanzó el 23 %, mientras que en la teórica fue apenas del 4 %. La Figura 9 sintetiza este

balance global. La brecha práctica se concentra en el manejo de diálisis continua y peritoneal, lo cual es consistente con la evolución del programa: los trasplantes se reactivaron en 2014 en el Hospital de Clínicas y la unidad de diálisis peritoneal se abrió recién en 2017, de modo que las cohortes más tempranas tuvieron menor exposición a estos procedimientos.

Figura 9. Balance global: valoración teórica y práctica



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Liu & Vázquez, 2024).

En cuanto a la percepción del egresado sobre el contenido programático y el desempeño docente, el resultado fue altamente positivo: el 78 % de las respuestas los calificó como excelente o muy bueno, y solo el 3 % como aceptable. Entre los aspectos más valorados se destacaron la experiencia del cuerpo docente y las oportunidades de aprendizaje práctico, hallazgo coherente con lo reportado por Gómez, Fernández y Díaz (2020) en la Universidad de Buenos Aires, donde la formación del cuerpo docente y las oportunidades de práctica clínica también fueron los componentes mejor evaluados. La menor satisfacción en el enfoque epidemiológico y de salud pública remite a la observación de Bernardo et al. (2016), quienes señalaron que competencias como la práctica basada en sistemas de salud tienden a tener menor peso en los programas latinoamericanos de la especialidad.

El análisis de la inserción laboral reveló que la mayor parte de los egresados trabaja en el sector público —el 60 % de la ocupación se concentra allí y un 29 % en el sector privado, conformado por centros que en su mayoría también prestan servicios de salud pública—. El Estado, a través del Ministerio de Salud Pública y del Instituto de Previsión Social, se consolidó como principal empleador, en línea con el patrón descrito por Real Delor y Cudas (2020) para los egresados de Medicina Interna de la Universidad Nacional de Itapúa. Si bien el 65 % declaró una inserción sin dificultades, una cuarta parte de los encuestados manifestó dificultades —ocasionales o efectivas— para encontrar empleo en su área, especialmente fuera de los principales centros urbanos, lo que sugiere una brecha entre la oferta y la demanda de nefrólogos en determinadas zonas del país, coincidiendo con lo reportado por Sánchez y Rojas (2018) y Gómez et al. (2020).

En su conjunto, los hallazgos confirman la pertinencia de fortalecer la formación de especialistas del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial y de promover una mayor integración entre la teoría y la práctica clínica. Futuras investigaciones podrían explorar la relación entre la satisfacción con la formación y el desempeño profesional a largo plazo, evaluar el impacto de intervenciones educativas orientadas a las áreas de mejora identificadas y ampliar el estudio a todos los centros de formación del país, incluyendo el IPS y el Hospital Nacional de Itauguá.

6. Conclusiones y Recomendaciones

La investigación permitió analizar de manera integral la percepción de los egresados del postgrado de Nefrología e Hipertensión Arterial de la FCM-UNA durante el periodo 2012-2023, centrándose en su formación teórico-práctica, su pertinencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su inserción laboral. En relación con el objetivo general, se evidenció que, aunque la mayoría de los egresados se siente satisfecha con la formación recibida, existen áreas específicas que requieren atención y mejora.

Respecto de la formación teórica, los egresados valoran positivamente los contenidos éticos y fisiopatológicos, pero se identificó una menor satisfacción en el enfoque epidemiológico y de salud pública, lo que sugiere reforzar y actualizar estos contenidos. En cuanto a la formación práctica, la percepción es mayormente favorable —especialmente en el manejo clínico general y el tratamiento de pacientes trasplantados—, aunque debe prestarse atención a la diálisis continua y peritoneal y a la colocación de catéteres, áreas donde algunos egresados expresaron una percepción aceptable, lo que indica una oportunidad de mejora mediante protocolos más claros y actualizados.

La pertinencia entre la formación recibida y el desarrollo del programa se evaluó positivamente, destacando la aplicabilidad de los contenidos y la congruencia entre el aprendizaje teórico y práctico, si bien la bibliografía básica requiere un enfoque más crítico para garantizar su utilidad. Sobre la inserción laboral, se constató que todos los egresados se encuentran trabajando en el campo de la Nefrología con una buena inserción, aunque algunos enfrentaron problemas ocasionales, lo que revela margen para fortalecer el vínculo entre la formación y las oportunidades laborales disponibles.

A partir de las percepciones obtenidas, se recomienda: revisar y actualizar los planes de estudio hacia un contenido sólido y actualizado; implementar programas de rotación en diferentes instituciones; brindar mayor acompañamiento a los residentes en las prácticas de atención al paciente; suscribir convenios con instituciones locales y extranjeras; desarrollar políticas de incentivos para trabajar en zonas rurales; ofrecer actualización continua y permanente; fomentar la participación en investigaciones científicas de la especialidad; y crear plataformas digitales que permitan compartir experiencias y mantenerse actualizado con los avances científicos del sector. En síntesis, el estudio identifica áreas clave para la mejora continua del programa, con el fin de asegurar que los futuros especialistas estén adecuadamente preparados para enfrentar los desafíos del campo de la salud.

Declaraciones

Conflicto de intereses. Los autores declaran no tener conflicto de intereses. El estudio no recibió apoyo financiero externo y fue financiado por los propios investigadores.

Contribución de autores. Ambos autores participaron en la concepción del estudio, la recolección y el análisis de los datos, y la redacción y revisión del manuscrito, aprobando su versión final.

Consideraciones éticas. La investigación se basó en principios éticos de no maleficencia, beneficencia y autonomía. Se solicitó la autorización del coordinador del postgrado, se aplicó consentimiento informado y la participación fue voluntaria; los datos se utilizaron exclusivamente con fines académicos, respetando la confidencialidad de los encuestados.

Disponibilidad de datos. Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de maestría de la que deriva el presente artículo.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o

referencias inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Accreditation Council for Graduate Medical Education. (2022). Program requirements for graduate medical education in nephrology. ACGME. https://prep.acgme.org/globalassets/pfassets/programrequirements/148_nephrology_2022v2_tcc.pdf
- Albajara Velasco, L., Martínez, J. A., Arranz, P., & Martín, P. (2016). Aspectos teóricos en nefrología. *Revista de Nefrología*, 32(2), 123-134.
- Avendaño, H. (2018). *Nefrología clínica*. Editorial Médica Panamericana.
- Barreto, A., Quintana, J., Ocampo, R., & Samaniego, I. M. (2022). Interés por la investigación científica en estudiantes de una universidad privada de Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 4(2), 52-58. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/04.02.2022.52>
- Bernardo, J. J. D., González-Martínez, F., Rienzo, P. D., Cortés-Sanabria, L., Cerdas-Calderón, M., García-García, G., Correa-Rotter, R., & Fernández-Cean, J. (2016). Caracterización de los programas de especialización en nefrología de América Latina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 19(1), 39-46.
- Brenner, B. M., & Rector, F. C. (2020). *El riñón* (11.ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Educación Superior. (2024). Resolución CONES CE 98/2024 – Por la cual se aprueba el formulario para el registro de información de las prácticas supervisadas de estudiantes de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado en el área de ciencias de la salud. <https://cones.gov.py/>
- Díaz-Plasencia, J. A., Díaz-Reyna, J. A., Valencia-Mariñas, H., Yan-Quiroz, E., Iglesias-Obando, A., & Díaz-Villazón, M. (2016). Importancia de las competencias y utilidad de las actividades de aprendizaje en el desempeño de los residentes de medicina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 19(4), 193-203.
- Fauci, A. S., Kasper, D. L., Hauser, S. L., Longo, D. L., Jameson, J. L., & Loscalzo, J. (2019). *Harrison's principles of internal medicine* (20.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Gómez, R., Fernández, M., & Díaz, L. (2020). Percepción de los estudiantes sobre la calidad del Programa de Postgrado en Nefrología de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. *Revista de Educación Médica*, 25(2), 101-112.
- Guirland, S. (2023). Empleabilidad e inserción laboral de los egresados de postgrado de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Pilar, cohortes 2019 a 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 936-947. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5375
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera-Añazco, P., Rivas-Nieto, A. C., Benites-Zapata, V. A., Agueda, M. C.-T., & Martin, G. (2024). Perception of nephrology residency training in Peru. *Educación Médica*, 25(1), 100863. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2023.100863>
- Johnson, R. J., & Feehally, J. (2019). *Nefrología clínica*. Elsevier.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

- Martínez-Rodríguez, F. (2009). El proceso de inserción laboral: Implicaciones educativas para la mejora de la empleabilidad. *Revista Complutense de Educación*.
- Pelayo Martínez, H. (2020). Aspectos éticos y legales en Nefrología. *Revista Mexicana de Urología*, 80(1), 1-9.
- Peña, M. A. O. de. (2023). Inserción laboral de egresados de posgrado, Rectorado, Universidad Nacional de Concepción, cohortes 2021-2022. *Revista Científica Humanidades*, 2(1).
- Pérez de Maldonado, I., Bustamante Uzcátegui, S., & Maldonado Pérez, M. (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. *Omnia*, 15(3), 78-96.
- Ramírez de Rojas, M. E. (2016). Historia del trasplante de órganos en el Paraguay. Dirección General de Planificación y Evaluación, Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.
- Real Delor, R. E., & Codas, M. E. (2020). Encuesta de satisfacción con la enseñanza de egresados del postgrado en Medicina Interna. *Revista del Nacional (Itaigüá)*, 12(2), 47-60. <https://doi.org/10.18004/rdn2020.dic.02.047.060>
- Sánchez, J., & Rojas, C. (2018). Inserción laboral de los egresados del Programa de Postgrado en Nefrología e Hipertensión Arterial de la Universidad de Chile. *Acta Médica Chilena*, 145(3), 345-356.
- Sckell de Duarte, C. (2006). Rentabilidad de la hemodiálisis en el Hospital de Clínicas [Monografía]. Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Asunción.
- Solé-Moro, M., Sánchez-Torres, J., Arroyo, X., & Irurita, A. (2018). Los egresados universitarios y la inserción laboral: Un acercamiento al panorama latinoamericano y español. *Revista CEA*, 4, 67-74. <https://doi.org/10.22430/24223182.1048>
- Torrellas, X., Matesanz Acedos, R., Selgas Gutiérrez, R., Frutos Sanz, M. A., Tabernero Romo, J. M., Valderrábano Quintana, F., & Sanz Guajardo, D. (1997). Guía de formación de especialistas: Programa de la especialidad de Nefrología. *Nefrología*, 17(1).
- Universidad Nacional de Asunción. (s. f.). Especialización en Nefrología e Hipertensión Arterial. <https://www.una.py/postgrado/especializacion-en-nefrologia-e-hipertension-arterial>
- Vázquez Jiménez, M. P. (2023). Trazando el camino: La evolución de la Nefrología en Paraguay. *Revista de la Sociedad Paraguaya de Nefrología*. <https://revista.spn.org.py/index.php/rspn/article/view/3/4>
- Woolfolk, A. (2020). *Psicología educativa* (15.^a ed.). Pearson.

Percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA

Rosa Jazmin Mellid Lopez

Maestria en Educacion con enfasis en Docencia Universitaria — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

Información del artículo

Programa	Maestria en Educacion con enfasis en Docencia Universitaria
Tutor	Prof. Dra. Maria Isabel Patino
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

El objetivo general de esta investigacion fue analizar la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica de los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA durante el segundo semestre de 2024. El estudio adopto un enfoque cuantitativo, con disenno no experimental, de alcance exploratorio-descriptivo y corte transversal; la tecnica de recoleccion fue la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con escala de Likert aplicado en forma electronica a estudiantes seleccionados con muestreo probabilistico estratificado. Los resultados muestran una percepcion mayoritariamente positiva: la claridad en las explicaciones y la flexibilidad en los plazos alcanzan un 66,7% de valoracion optima, mientras que el uso efectivo de herramientas digitales, la organizacion de los contenidos, la estructura de los modulos y la evaluacion formativa se ubican en el 65,1%. Persisten areas de mejora en la retroalimentacion oportuna, la claridad de las evaluaciones y las dificultades tecnicas puntuales. Se concluye que una docencia virtual clara, organizada y flexible fortalece la satisfaccion academica, y se recomienda reforzar la comunicacion pedagogica, la formacion docente en competencias digitales y la retroalimentacion personalizada.

Palabras clave: *calidad de la docencia; entornos virtuales; percepcion estudiantil; satisfaccion academica.*

Abstract

The general objective of this research was to analyze the student perception of the quality of teaching in virtual environments and its relationship with the academic satisfaction of students of the Law Degree at UNIDA University during the second semester of 2024. The study adopted a quantitative approach, with a non-experimental, exploratory-descriptive and cross-sectional design; data were collected through a structured survey using a Likert scale, administered electronically to students selected by stratified probability sampling. Results reveal a mostly positive perception: clarity of explanations and flexibility in deadlines reach 66.7% of optimal appraisal, while the effective use of digital tools, content organization, module structure and formative assessment stand at 65.1%. Areas for improvement remain in timely feedback, clarity of assessments and occasional technical difficulties. It is concluded that clear, organized and flexible virtual teaching strengthens academic

satisfaction, and it is recommended to reinforce pedagogical communication, teacher training in digital competencies and personalized feedback.

Keywords: *teaching quality; virtual environments; student perception; academic satisfaction.*

1. Introduccion

En la actualidad, la educacion superior enfrenta grandes desafios en el contexto de la virtualizacion de sus procesos educativos, una transformacion que se ha acelerado a raiz de la pandemia del COVID-19. Este cambio ha modificado significativamente la manera en que los estudiantes perciben la calidad de la docencia, especialmente en entornos virtuales. La percepcion estudiantil sobre la calidad de la ensenanza en estos entornos es crucial, ya que puede influir en el rendimiento academico, la satisfaccion con el proceso de aprendizaje y la continuidad en los programas de estudio. La carrera de Derecho en la Universidad UNIDA se enfrenta a este contexto y, como otras disciplinas, ha debido adaptarse a estos nuevos escenarios.

Los entornos virtuales de ensenanza plantean particularidades que difieren de la ensenanza tradicional, especialmente en carreras como Derecho, donde la interaccion directa y el debate en clase han sido elementos centrales del aprendizaje. La docencia virtual presenta ventajas como la flexibilidad y la accesibilidad a diversos recursos educativos, pero tambien plantea retos relacionados con la interaccion y el compromiso docente, factores determinantes para que los estudiantes se sientan motivados y satisfechos con su experiencia educativa. El analisis de la percepcion estudiantil sobre la calidad de la docencia en este contexto resulta relevante para identificar las fortalezas y debilidades del modelo de ensenanza virtual en la carrera.

Estudios previos sugieren que la satisfaccion academica de los estudiantes depende en gran medida de la calidad percibida de la docencia en linea, lo que implica la necesidad de investigaciones especificas en cada area academica. Sin embargo, existe una falta de investigaciones enfocadas en la carrera de Derecho y en las variables que influyen en la percepcion de calidad de la ensenanza en entornos virtuales. Esta investigacion se plantea para cerrar dicha brecha en la literatura, ofreciendo un analisis en profundidad sobre como los estudiantes de Derecho en la Universidad UNIDA perciben la calidad de la docencia en sus cursos virtuales y como esta percepcion se vincula con su satisfaccion academica.

1.1. Planteamiento del problema

La educacion superior ha experimentado una transformacion significativa debido a la adopcion de entornos virtuales de ensenanza, especialmente acelerada por la pandemia del COVID-19. En este contexto, la percepcion estudiantil sobre la calidad de la docencia en estos entornos ha emergido como un factor critico para el exito academico (ECLAC, 2021). La carrera de Derecho en la Universidad UNIDA no ha sido ajena a esta tendencia, y resulta imperativo entender como los estudiantes perciben la calidad de la docencia en un ambiente virtual y como esta percepcion influye en su satisfaccion academica.

Estudios previos han demostrado que la percepcion de la calidad docente en entornos virtuales esta estrechamente vinculada con la satisfaccion academica de los estudiantes, lo que a su vez impacta en su rendimiento y en las tasas de retencion. Sin embargo, existe una brecha significativa en la literatura en cuanto a investigaciones especificas en el contexto de la carrera de Derecho, donde los metodos de ensenanza suelen ser mas tradicionales y dependen en gran medida de la interaccion directa entre docentes y estudiantes. Datos preliminares recabados por la Universidad UNIDA revelan que un porcentaje considerable de los estudiantes de la carrera ha expresado preocupaciones respecto a la efectividad y la calidad de la docencia en el entorno virtual, lo que ha generado la necesidad de

investigar estos aspectos. Asimismo, la percepcion de los estudiantes sobre la calidad de la docencia constituye un indicador clave que debe ser evaluado para mejorar la educacion en linea.

Por tanto, esta investigacion se propone analizar la percepcion de los estudiantes sobre la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA durante el segundo semestre de 2024. El estudio no solo proporciona una comprension mas profunda de la experiencia educativa en este contexto, sino que tambien ofrece recomendaciones practicas para optimizar la calidad de la ensenanza virtual, alineadas con los estandares de la educacion superior.

1.2. Objetivo general

Analizar la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica de los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA durante el segundo semestre de 2024.

1.3. Objetivos especificos

- Identificar aspectos de la docencia en entornos virtuales que influyen negativamente en la percepcion de calidad por parte de los estudiantes.
- Puntualizar los factores que los estudiantes identifican como principales dificultades en la docencia en entornos virtuales.
- Describir los aspectos de la docencia en entornos virtuales que son percibidos positivamente por los estudiantes.
- Establecer los factores que los estudiantes identifican como facilitadores o que apoyan efectivamente su aprendizaje en la docencia en entornos virtuales.

1.4. Justificacion

La investigacion sobre la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA posee una notable relevancia social, teorica y metodologica. Desde el punto de vista social, el estudio aborda como los estudiantes perciben la calidad de su educacion en un entorno virtual, lo cual impacta directamente en su experiencia academica y en su rendimiento. Dado que la educacion virtual se ha convertido en una modalidad predominante, comprender estas percepciones puede conducir a mejoras significativas en la calidad educativa, haciendo que la formacion de los estudiantes sea mas efectiva y satisfactoria.

Desde una perspectiva teorica, la investigacion contribuye a la literatura existente al proporcionar datos empiricos sobre la relacion entre la percepcion de la calidad docente y la satisfaccion academica en contextos virtuales especificos. Este conocimiento es esencial para desarrollar y validar teorias sobre la educacion en linea, ofreciendo nuevas perspectivas que pueden enriquecer los modelos actuales y guiar futuras investigaciones. Metodologicamente, el estudio emplea metodos cuantitativos para medir de manera precisa y objetiva las percepciones estudiantiles y su impacto en la satisfaccion academica, lo que permite obtener resultados generalizables y recomendaciones practicas basadas en datos estadisticos.

Los hallazgos benefician a los docentes, al proporcionarles una comprension mas clara de las areas que necesitan ser mejoradas y de como sus practicas influyen en la satisfaccion de los estudiantes. De igual manera, los administradores academicos pueden utilizar estos resultados para disenar politicas y estrategias que optimicen la calidad de la ensenanza en entornos virtuales, considerando la formacion continua de los docentes en el uso de tecnologias digitales, el fomento de practicas pedagogicas efectivas adaptadas al aprendizaje en linea y la implementacion de sistemas de retroalimentacion que permitan evaluar y ajustar constantemente el proceso educativo.

1.5. Limitaciones y alcance

El estudio se delimita espacialmente a la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA y temporalmente al segundo semestre de 2024, adoptando un enfoque metodológico cuantitativo orientado a la recopilación de datos estadísticos sobre la percepción estudiantil. Entre las limitaciones se identifica la dificultad para obtener una muestra representativa de todos los estudiantes de la carrera debido a la variabilidad en la participación en las encuestas, lo que podría afectar la generalización de los resultados. Asimismo, la falta de acceso a datos detallados sobre la calidad de los recursos tecnológicos y la infraestructura de la universidad limita la capacidad de evaluar con precisión como estos elementos influyen en la percepción y la satisfacción. Finalmente, la variabilidad en la interpretación y percepción de la calidad de la docencia entre estudiantes —al tratarse de un fenómeno subjetivo influido por factores individuales y contextuales— puede complicar la identificación de patrones claros. El estudio reconoce estas condiciones y las aborda mediante un diseño orientado a maximizar la eficiencia y reducir posibles sesgos.

2. Revision de Literatura

2.1. Percepcion de la calidad de la docencia

El proceso perceptivo constituye un mecanismo sensorio-cognitivo de gran complejidad mediante el cual el ser humano siente, selecciona, organiza e interpreta los estímulos con el fin de adaptarlos a sus niveles de comprensión (Vilatuna Correa et al., 2012). En el contexto de este estudio, la percepción hace referencia a las creencias, actitudes y opiniones que los estudiantes tienen respecto de los entornos virtuales de aprendizaje. Calderoli (2020) sostiene que todo cambio educativo pasa por transformaciones en las prácticas pedagógicas y que la percepción, como proceso de reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios, se estructura con factores sociales y culturales. De este modo, la percepción estaría influenciada por múltiples factores, como las experiencias educativas dentro del aula, la exposición durante la formación a entornos virtuales o presenciales, y la información disponible sobre las condiciones y desafíos del estudio.

La percepción estudiantil es un elemento esencial para evaluar la calidad de la docencia, ya que permite identificar tanto las áreas de mejora en los procesos educativos como las expectativas y necesidades del estudiantado. Carrera y Bonilla (2022) señalan que la percepción de los estudiantes sobre la calidad educativa en entornos virtuales revela áreas críticas que necesitan ser abordadas, advirtiendo que la calidad percibida suele ser regular, lo que evidencia la necesidad de estrategias de mejora. Este contexto subraya la importancia de ajustar las prácticas pedagógicas para garantizar una experiencia educativa satisfactoria.

La pandemia de COVID-19 trajo consigo desafíos significativos para el sector educativo, particularmente en la transición hacia modelos de enseñanza virtual. Uribe Alvarado et al. (2023) indican que esta situación generó desigualdades en el acceso a las tecnologías digitales, afectando tanto a estudiantes como a docentes, y concluyen que el rol docente empático y flexible predice significativamente la percepción que los estudiantes tienen de la experiencia educativa. Esto demuestra que las competencias emocionales y adaptativas del profesorado son fundamentales en contextos educativos adversos. En la misma línea, González (2021) destaca que los estudiantes valoran positivamente las competencias tecnológicas del profesorado, ya que fomentan un ambiente colaborativo que contribuye al aprendizaje significativo, y resalta que la integración efectiva de las TIC mejora la percepción de calidad en los programas educativos.

Asimismo, la educación virtual ha puesto en evidencia desigualdades estructurales que afectan la percepción de calidad. Gómez y Escobar (2021) sostienen que la falta de conectividad y de dispositivos adecuados constituye una barrera crítica en la educación virtual, panorama que obliga a las

instituciones a implementar políticas inclusivas que reduzcan estas brechas. Por su parte, Ossiannilsson et al. (2015) subrayan que la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad adaptados a la educación virtual es fundamental para garantizar la eficacia de los programas, y que la calidad en esta modalidad debe ser vista como un proceso integral y dinámico, más allá del mero cumplimiento de estándares. Finalmente, Sandoval (2020) señala que la pandemia generó interrupciones en la presencialidad que llevaron a las instituciones a desarrollar estrategias virtuales, y que los estudiantes no solo buscan adquirir conocimientos, sino también sentirse acompañados en su proceso de aprendizaje.

2.2. Dificultades en la docencia en entornos virtuales

La docencia en entornos virtuales enfrenta barreras que condicionan la experiencia de aprendizaje. Entre ellas se destacan las dificultades técnicas, la escasa interacción, la organización deficiente de los contenidos, las limitaciones en el acceso a recursos digitales y la retroalimentación insuficiente. La calidad en la educación virtual no depende únicamente del profesorado, sino también de los sistemas de aseguramiento institucional (Ossiannilsson et al., 2015). En este marco, la evaluación de la calidad en programas virtuales requiere un replanteamiento de los modelos tradicionales, diseñando sistemas de evaluación específicos para la modalidad que consideren sus particularidades y desafíos.

Carrera y Bonilla (2022) argumentan que el desarrollo de competencias digitales en los docentes es crucial para mejorar la experiencia de aprendizaje, por lo que las instituciones deben priorizar la capacitación docente para atender las demandas tecnológicas del entorno actual. La transición abrupta a la virtualización, tal como advierte Sandoval (2020), redefinió el rol docente, obligando a los profesores a desempeñar funciones más dinámicas y adaptativas; en algunos casos, estas limitaciones se convirtieron en oportunidades de innovación pedagógica.

2.3. Aspectos a mejorar en la docencia en entornos virtuales

Las propuestas para mejorar la percepción de calidad deben basarse en un enfoque holístico que incluya la innovación pedagógica, la integración tecnológica y la atención a las necesidades específicas del estudiantado. Carrera y Bonilla (2022) plantean que las instituciones educativas deben adoptar un enfoque centrado en el estudiante, garantizando una experiencia educativa enriquecedora y accesible, lo cual implica invertir no solo en tecnología, sino también en formación docente y en la creación de entornos de aprendizaje más inclusivos. González (2021) refuerza que las herramientas digitales, cuando se utilizan adecuadamente, pueden enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, siempre que los docentes cuenten con un alto nivel de preparación tecnológica.

La percepción de calidad se relaciona estrechamente con la satisfacción estudiantil y el éxito académico. Mejorar dicha percepción implica un compromiso colectivo de docentes, instituciones y estudiantes para construir una experiencia educativa más inclusiva y significativa (Sandoval, 2020). En este sentido, la literatura coincide en que la claridad de las explicaciones, la organización de los contenidos, la disponibilidad del docente y la retroalimentación formativa constituyen dimensiones centrales sobre las que deben concentrarse los esfuerzos de mejora.

2.4. Antecedentes

Los antecedentes considerados en la investigación provienen de estudios que abordan la calidad y la evaluación de la docencia en entornos virtuales desde distintas aproximaciones. Carrera y Bonilla (2022) analizaron la percepción estudiantil sobre la calidad de la educación en línea en un instituto tecnológico, evidenciando una calidad percibida regular y la necesidad de estrategias de mejora. González (2021) estudió la percepción de estudiantes y docentes acerca de la educación a distancia y virtual en una institución de educación superior, resaltando el valor de las competencias tecnológicas del profesorado. Uribe Alvarado et al. (2023) examinaron el rol docente y las clases en línea en el

contexto de la pandemia por COVID-19, mientras que Gomez y Escobar (2021) documentaron los retos y desigualdades del contexto postpandemia. Estos antecedentes coinciden en la centralidad de la percepcion estudiantil como indicador de calidad y en la necesidad de fortalecer la formacion docente y los sistemas de aseguramiento de la calidad (Ossiannilsson et al., 2015).

3. Metodologia

El plan metodologico fue disenado para obtener informacion precisa y relevante sobre la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA. Se utilizo un enfoque cuantitativo mediante la aplicacion de encuestas estructuradas a los estudiantes durante el segundo semestre de 2024, lo que permitio la recoleccion de datos numericos analizados estadisticamente para identificar patrones, correlaciones y areas de mejora. El diseno fue no experimental, dado que se observaron y analizaron las situaciones tal como se presentan en el entorno real, sin manipulacion de las variables por parte de la investigadora; conforme a Hernandez Sampieri et al. (2014), la investigacion no experimental es sistematica y empirica, y en ella las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

El tipo de investigacion fue exploratorio, descriptivo y transversal. La fase exploratoria permitio indagar en profundidad sobre el fenomeno; la orientacion descriptiva caracterizo los distintos factores que influyen en la percepcion de calidad y en la satisfaccion academica —claridad de las explicaciones, disponibilidad del docente, retroalimentacion, entre otros—; y el corte transversal implico recoger y analizar los datos en un solo punto en el tiempo, durante el segundo semestre de 2024. La poblacion objetivo estuvo compuesta por todos los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA matriculados en dicho periodo, incluyendo distintos niveles de estudio. La muestra se determino mediante un muestreo probabilistico estratificado, que aseguro la inclusion de estudiantes de diversos niveles academicos y características demograficas relevantes; el tamano se calculo utilizando formulas estadisticas que consideran el tamano de la poblacion, el nivel de confianza y el margen de error, con seleccion aleatoria dentro de cada estrato.

El instrumento principal fue la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escalas tipo Likert que abordaron la claridad de las explicaciones, la disponibilidad y el apoyo docente, la organizacion de los contenidos y otros factores relevantes, ademas de preguntas demograficas para segmentar los datos por niveles de estudio. El proceso incluyo el diseno del cuestionario, una prueba piloto con un grupo reducido de estudiantes para validar el instrumento y realizar ajustes, la distribucion electronica a traves de plataformas en linea y el envio de recordatorios periodicos para asegurar una alta tasa de respuesta. Tras el cierre del periodo de recoleccion, los datos se analizaron con herramientas estadisticas descriptivas —calculo de porcentajes y promedios— con el fin de identificar patrones y correlaciones relevantes.

Tabla 1. Ficha tecnica de la investigacion

Elemento	Descripcion
Enfoque	Cuantitativo
Diseno	No experimental
Tipo / alcance	Exploratorio, descriptivo y transversal
Poblacion	Estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA matriculados en el segundo semestre de 2024
Muestreo	Probabilistico estratificado
Instrumento	Cuestionario estructurado con escala de Likert y preguntas cerradas

Tecnica	Encuesta (administracion electronica)
Periodo	Segundo semestre de 2024
Analisis	Estadistica descriptiva (porcentajes y promedios)

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Tabla 2. Operacionalizacion de las variables

Variable	Conceptualizacion	Dimension	Indicadores
Percepcion de la calidad de la docencia	Percepcion de los estudiantes sobre la efectividad y la calidad de la ensenanza recibida en entornos virtuales.	Calidad de la docencia en entornos virtuales	Claridad de las explicaciones, disponibilidad del docente, retroalimentacion, organizacion de contenidos, interaccion en clases, accesibilidad a materiales, uso de tecnologia, capacidad de motivacion.
Dificultades en la docencia en entornos virtuales	Problemas y barreras que los estudiantes encuentran en el proceso educativo virtual y que afectan su experiencia de aprendizaje.	Factores problematicos en la docencia virtual	Problemas tecnicos, falta de interaccion, mala organizacion de contenidos, limitaciones en el acceso a recursos digitales, escasa retroalimentacion, falta de motivacion.
Aspectos a mejorar en la docencia en entornos virtuales	Areas especificas que los estudiantes consideran que necesitan mejoras para optimizar la calidad de la educacion en linea.	Areas de mejora en la docencia virtual	Calidad de actividades practicas, soporte tecnico, flexibilidad horaria, integracion de metodos de evaluacion, adecuacion de recursos multimedia.

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

4. Resultados

Los resultados se presentan con un enfoque cuantitativo, a partir del analisis de los datos obtenidos mediante las encuestas estructuradas. Se emplean herramientas estadisticas descriptivas que permiten interpretar las tendencias, frecuencias y promedios de las respuestas, organizadas en funcion de los cuatro objetivos especificos de la investigacion. Los items evaluados se consolidan en tablas y figuras de barras agrupadas que reunen varios items afines, en las que se distinguen tres niveles de valoracion de la escala de Likert: una valoracion optima (la respuesta mas favorable), una valoracion intermedia (favorable con reservas o limitaciones) y una valoracion baja o critica (desfavorable). De este modo, cada figura y cada tabla reunen la totalidad de los porcentajes obtenidos para los items correspondientes, evitando la dispersion en graficos individuales.

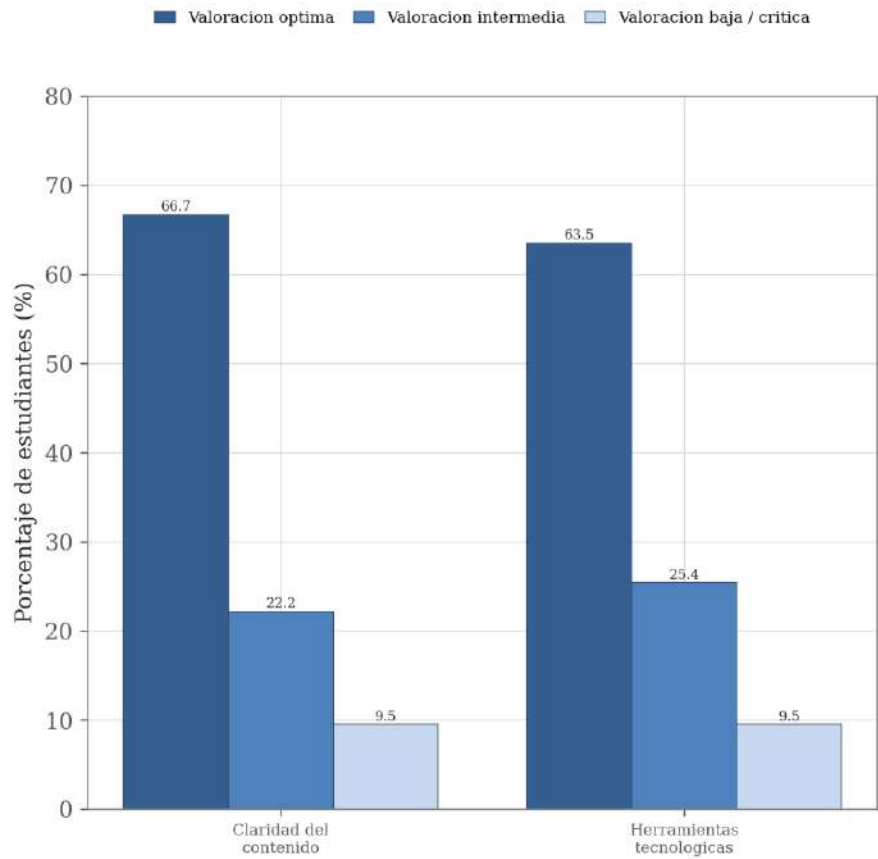
4.1. Aspectos que influyen negativamente en la percepcion de calidad (Objetivo especifico 1)

Tabla 3. Claridad del contenido y uso de herramientas tecnologicas

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Claridad del contenido	66.7	22.2	9.5
Herramientas tecnologicas	63.5	25.4	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 1. Claridad del contenido y uso de herramientas tecnologicas



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

El 66,7% de los estudiantes percibe el contenido de las clases virtuales como claro y comprensible, un 22,2% lo considera generalmente claro con inconsistencias y un 9,5% lo evalua como confuso o dificil de entender. Estos resultados destacan la necesidad de capacitar a los docentes en estrategias de comunicacion pedagogica adaptadas al entorno virtual, dado que la proporcion que encuentra los contenidos confusos resulta relevante en escenarios donde la interaccion directa es limitada.

En el uso de herramientas tecnologicas, el 63,5% considera que los docentes siempre emplean recursos adecuados y efectivos, el 25,4% senala adecuacion con excepciones puntuales y el 9,5% las estima inadecuadas o insuficientes. La integracion efectiva de estas herramientas es fundamental para mejorar la percepcion de calidad (Gonzalez, 2021) y refuerza la importancia de la formacion continua en competencias digitales.

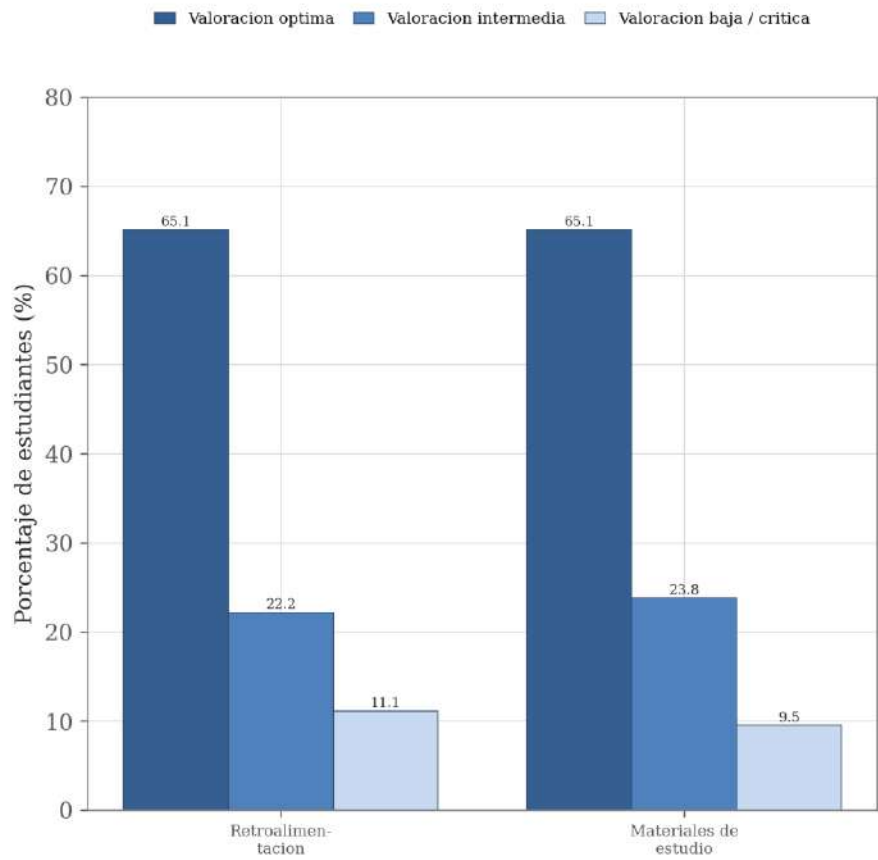
Tabla 4. Retroalimentacion docente y materiales de estudio

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Retroalimentacion docente	65.1	22.2	11.1

Materiales proporcionados	65.1	23.8	9.5
---------------------------	------	------	-----

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 2. Retroalimentacion docente y materiales de estudio



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

La retroalimentacion docente es constructiva y oportuna para el 65,1%, util aunque no siempre a tiempo para el 22,2% y superficial o ausente para el 11,1%, lo que subraya la conveniencia de sistemas que faciliten un acompanamiento consistente y oportuno.

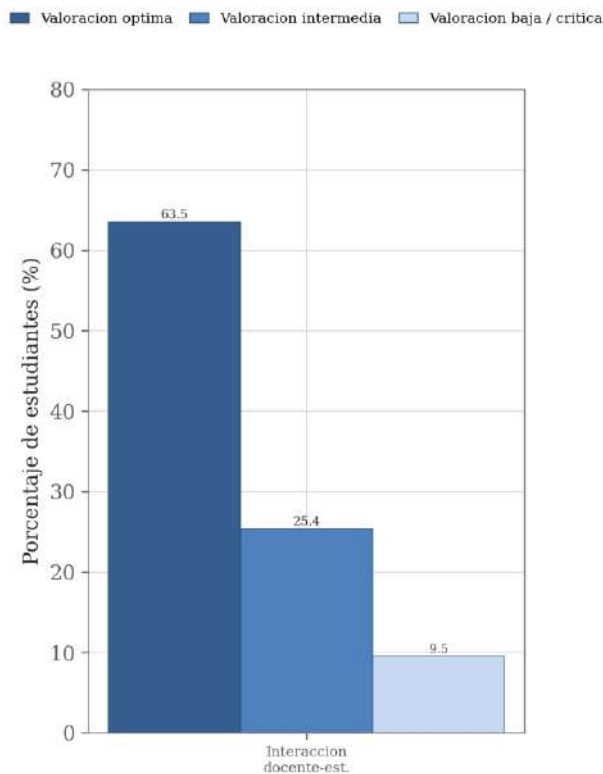
Un 65,1% de los estudiantes considera que los materiales de estudio son siempre relevantes y suficientes, un 23,8% los estima adecuados pero mejorables y un 9,5% los senala como irrelevantes o insuficientes. La relevancia y suficiencia de los materiales son determinantes en la percepcion de calidad (Carrera y Bonilla, 2022), por lo que se sugiere priorizar recursos actualizados, interactivos y alineados con los objetivos de aprendizaje.

Tabla 5. Interaccion docente-estudiante

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Interaccion docente-estudiante	63.5	25.4	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 3. Interaccion docente-estudiante



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

La interaccion docente-estudiante es fluida y enriquecedora para el 63,5%, buena con limitaciones para el 25,4% y limitada o insuficiente para el 9,5%. Aunque la mayoría valora positivamente la dinamica comunicativa, la presencia de estudiantes que perciben limitaciones evidencia desafios en esta dimension, clave para sostener la motivacion y el compromiso en la modalidad virtual.

En sintesis, los cinco items asociados al primer objetivo especifico comparten un patron consistente: una amplia mayoria de valoraciones optimas (entre el 63,5% y el 66,7%), un segmento intermedio que oscila entre el 22,2% y el 25,4% y una minoria critica en torno al 9,5%-11,1%. Esta distribucion sugiere que, si bien la percepcion global de calidad es favorable, persiste un nucleo estable de estudiantes que demanda mejoras en la claridad de los contenidos, la oportunidad de la retroalimentacion y la efectividad de las herramientas tecnologicas.

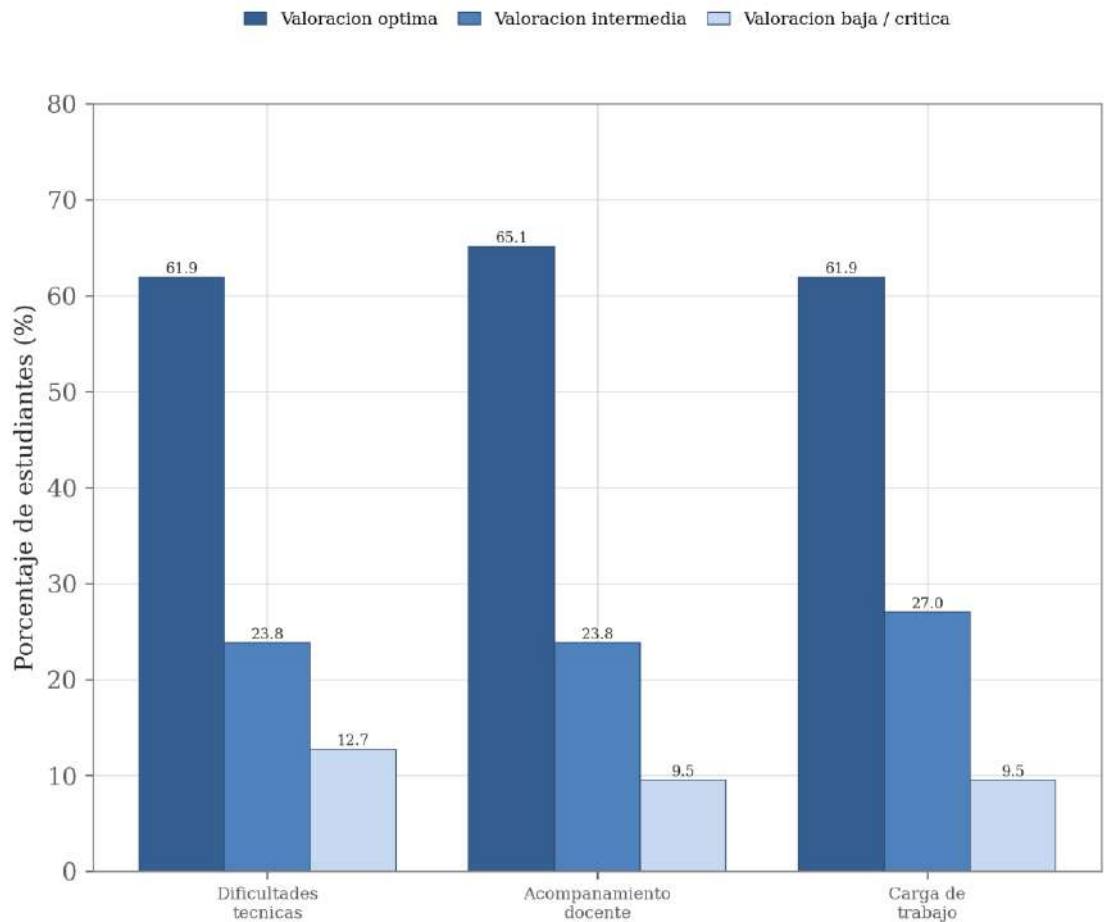
4.2. Principales dificultades en la docencia virtual (Objetivo especifico 2)

Tabla 6. Dificultades tecnicas, acompanamiento docente y carga de trabajo

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Dificultades tecnicas	61.9	23.8	12.7
Acompanamiento docente	65.1	23.8	9.5
Carga de trabajo (excesiva)	61.9	27.0	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 4. Dificultades tecnicas, acompanamiento docente y carga de trabajo



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

El 61,9% de los estudiantes nunca enfrenta dificultades tecnicas (conexion, plataformas), el 23,8% rara vez y el 12,7% a veces presenta problemas menores, lo que evidencia casos aislados que podrian afectar la experiencia educativa y la necesidad de infraestructuras robustas y soporte tecnico oportuno.

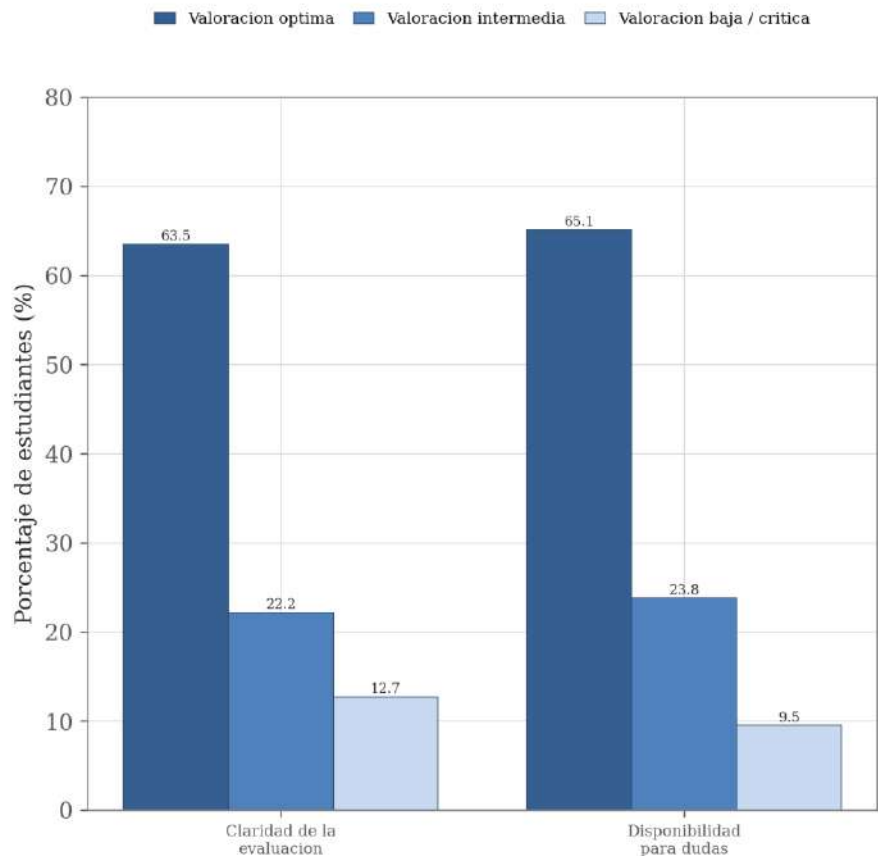
El acompanamiento docente es adecuado y constante para el 65,1%, con algunas limitaciones para el 23,8% y superficial o insuficiente para el 9,5%; su ausencia obstaculiza el aprendizaje autonomo, por lo que se subraya la importancia de un vinculo activo y continuo. La carga de trabajo no resulta excesiva para el 61,9%, es rara vez abrumadora para el 27,0% y a veces desafiante para el 9,5%, lo que pone de manifiesto la importancia de equilibrar las tareas con el tiempo disponible mediante una planificacion mas flexible.

Tabla 7. Claridad de las evaluaciones y disponibilidad docente para dudas

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Actividades de evaluacion	63.5	22.2	12.7
Disponibilidad para dudas	65.1	23.8	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 5. Claridad de las evaluaciones y disponibilidad docente



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Las actividades de evaluacion son claras y bien explicadas para el 63,5%, comprensibles con excepciones para el 22,2% y a veces confusas o mal explicadas para el 12,7%. Estos resultados evidencian margen para mejorar la comunicacion docente sobre las evaluaciones, disenando instrumentos mas claros acompanados de orientaciones detalladas.

La disponibilidad docente para resolver dudas es plena para el 65,1%, con respuestas no siempre inmediatas para el 23,8% y de dificil acceso para el 9,5%. La disponibilidad es un factor determinante de la percepcion de calidad; los resultados senalan la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta y los canales de consulta. En conjunto, las dificultades afectan a proporciones minoritarias pero condicionan la continuidad del aprendizaje (Gomez y Escobar, 2021; Ossiannilsson et al., 2015).

El analisis conjunto de las principales dificultades muestra que ninguna afecta a mas de un tercio de los estudiantes en su nivel intermedio y que las valoraciones criticas se mantienen por debajo del 12,7%. No obstante, la coincidencia de barreras tecnicas, limitaciones en el acompanamiento y una carga de trabajo ocasionalmente desafiante configura un conjunto de factores que, de manera acumulativa, puede erosionar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes mas vulnerables y justifica intervenciones focalizadas de soporte tecnico y tutoria.

4.3. Aspectos percibidos positivamente (Objetivo especifico 3)

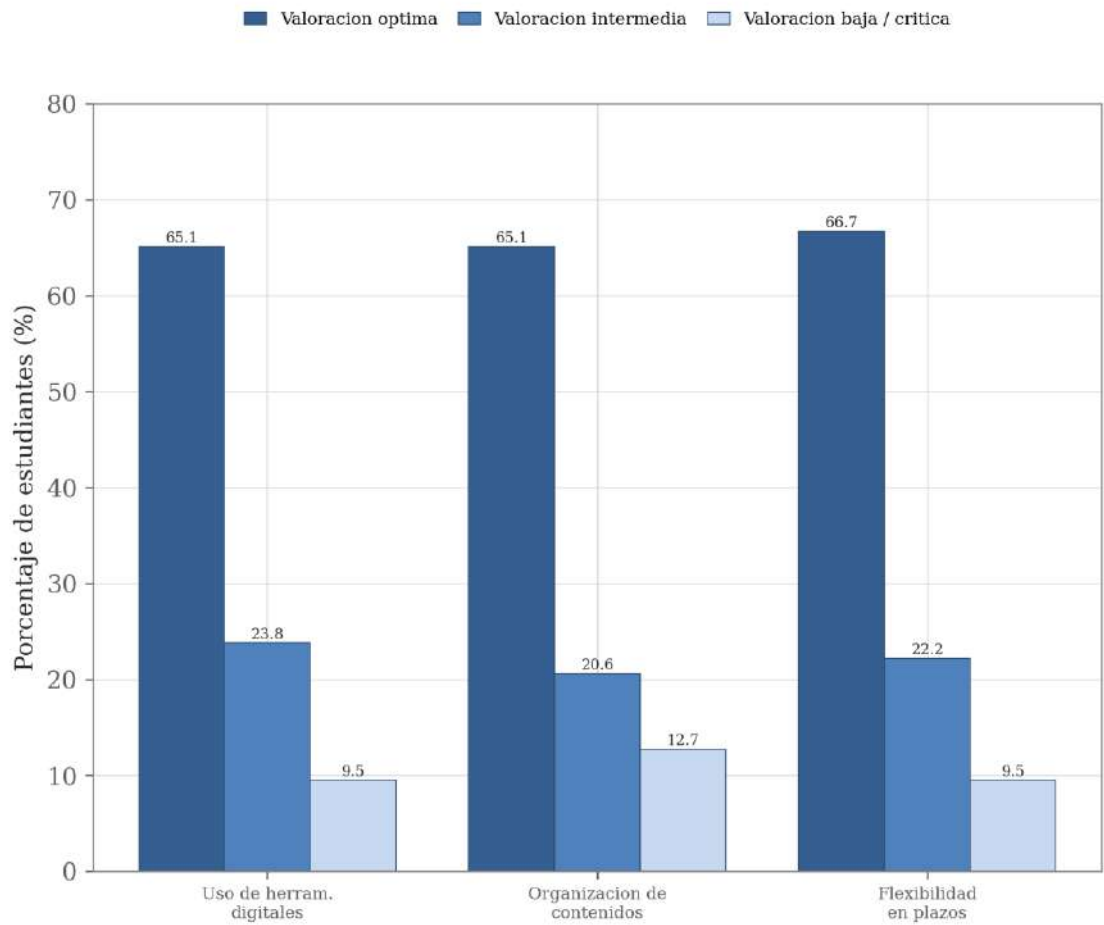
Tabla 8. Uso de herramientas digitales, organizacion de contenidos y flexibilidad en plazos

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Uso efectivo de herramientas digitales	65.1	23.8	9.5
Organizacion de los contenidos	65.1	20.6	12.7

Flexibilidad en plazos	66.7	22.2	9.5
------------------------	------	------	-----

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 6. Herramientas digitales, organizacion de contenidos y flexibilidad



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

El uso efectivo de herramientas digitales es optimo para el 65,1%, bien con pequenas fallas para el 23,8% y solo a veces adecuado para el 9,5%. Este uso facilita la interaccion, la organizacion de los contenidos y la innovacion pedagogica, aunque persisten pequenos ajustes de implementacion.

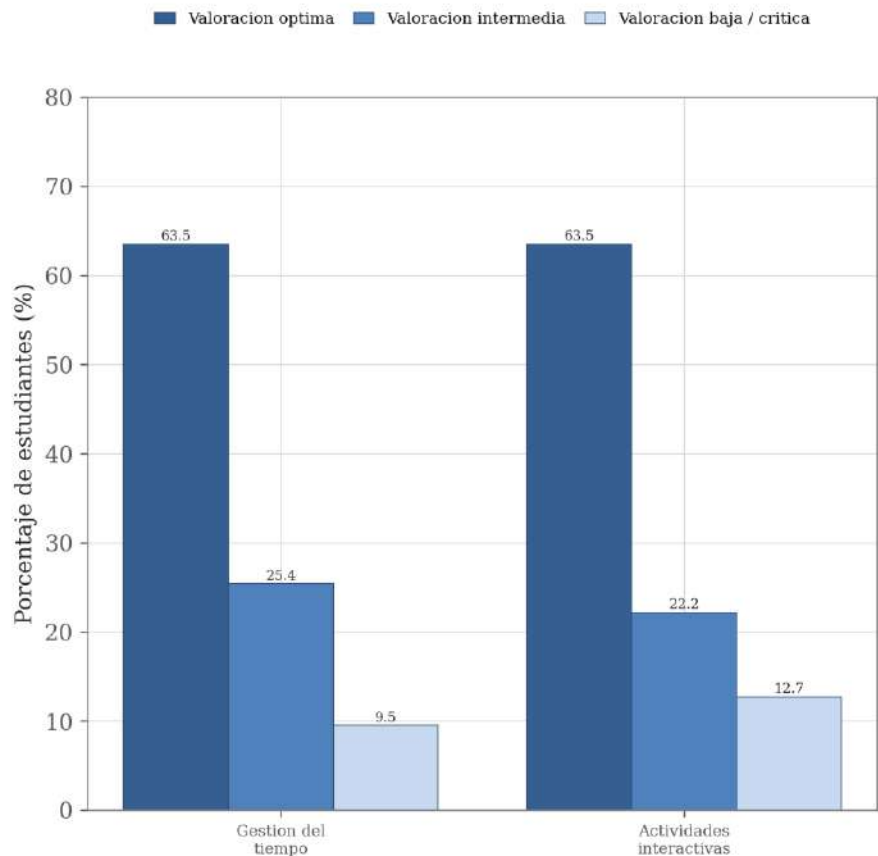
La organizacion de los contenidos esta bien estructurada para el 65,1%, es mejorable para el 20,6% y a veces adecuada para el 12,7%; una estructura clara facilita el aprendizaje autonomo y optimiza el uso del tiempo. La flexibilidad en los plazos es plena para el 66,7%, con excepciones para el 22,2% y ocasional para el 9,5%, enfoque que fomenta la equidad y un aprendizaje inclusivo.

Tabla 9. Gestion del tiempo personal y actividades interactivas

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Gestion del tiempo personal	63.5	25.4	9.5
Actividades interactivas	63.5	22.2	12.7

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 7. Gestion del tiempo personal y actividades interactivas



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

La gestion del tiempo personal mejora siempre para el 63,5%, generalmente para el 25,4% y solo a veces para el 9,5%. La modalidad virtual es ampliamente valorada por permitir una mejor gestion del tiempo, aunque la sobrecarga de tareas limita su potencial en algunos casos.

Las actividades interactivas (foros, debates en linea) son enriquecedoras y utiles para el 63,5%, aportan valor aunque mejorables para el 22,2% y solo a veces utiles para el 12,7%. Estas dinamicas promueven el aprendizaje activo y el pensamiento critico; los resultados destacan la necesidad de mejorar su diseno para lograr una participacion mas significativa.

En su conjunto, los aspectos percibidos positivamente confirman que la modalidad virtual, cuando se apoya en un uso competente de la tecnologia, una organizacion clara y una gestion flexible del tiempo, es valorada como una experiencia satisfactoria por cerca de dos tercios del estudiantado. Las oportunidades de mejora se concentran en el diseno de las actividades interactivas y en la reduccion de la sobrecarga puntual de tareas, factores que condicionan el aprovechamiento pleno de la flexibilidad que ofrece el entorno virtual.

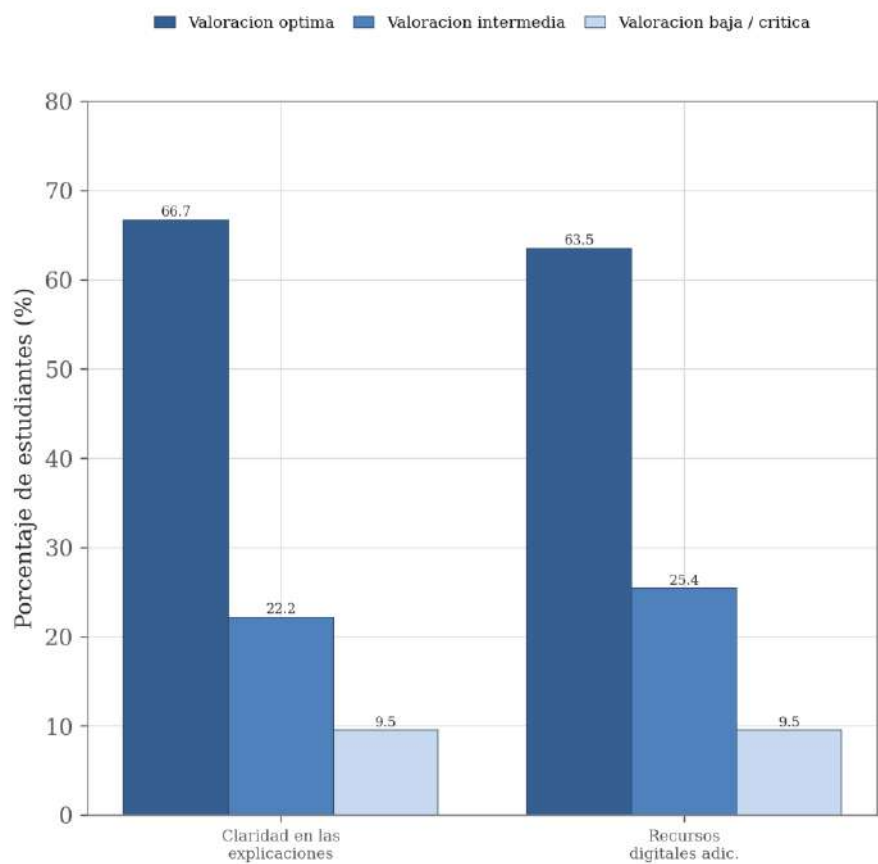
4.4. Factores facilitadores del aprendizaje (Objetivo especifico 4)

Tabla 10. Claridad en las explicaciones y recursos digitales adicionales

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Claridad en las explicaciones	66.7	22.2	9.5
Recursos digitales adicionales	63.5	25.4	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 8. Claridad en las explicaciones y recursos digitales adicionales



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

La claridad en las explicaciones facilita siempre la comprension para el 66,7% de los estudiantes, es clara con limitaciones para el 22,2% y solo a veces clara para el 9,5%. Se identifica como uno de los principales facilitadores del aprendizaje, con margen para reforzar la comunicacion pedagogica mediante ejemplos practicos y materiales visuales.

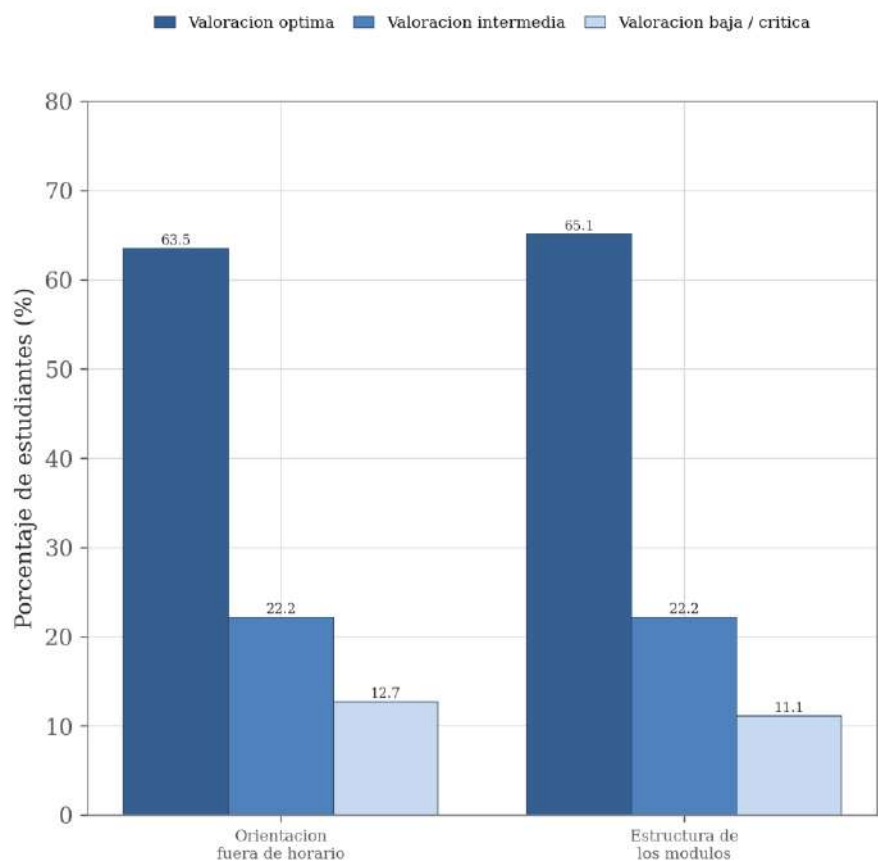
Los recursos digitales adicionales (videos, lecturas, guias) enriquecen siempre el aprendizaje para el 63,5%, son utiles con mejoras para el 25,4% y solo a veces utiles para el 9,5%, lo que confirma su valor como complemento formativo y la conveniencia de diversificar formatos y mantener los contenidos actualizados.

Tabla 11. Orientacion fuera de horario y estructura de los modulos

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Orientacion fuera de horario	63.5	22.2	12.7
Estructura de los modulos	65.1	22.2	11.1

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 9. Orientacion fuera de horario y estructura de los modulos



Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

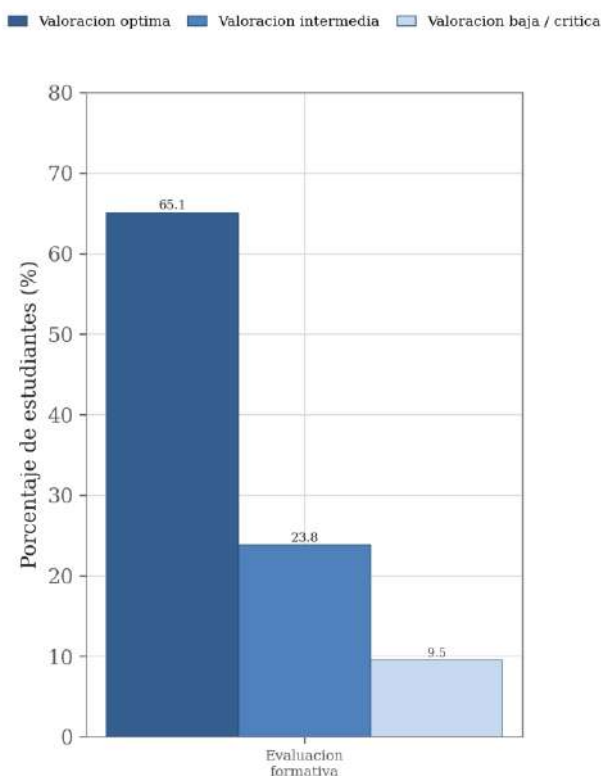
La disponibilidad para orientacion fuera de horario es plena para el 63,5%, con limitaciones para el 22,2% y ocasional para el 12,7%, lo que sugiere establecer horarios de consulta definidos y canales asincronicos de comunicacion.

La estructura de los modulos esta bien organizada y facilita el avance para el 65,1%, es buena con mejoras para el 22,2% y a veces optimizable para el 11,1%. Una estructura clara permite avanzar de manera organizada y autonoma, con conveniencia de ajustes puntuales.

Tabla 12. Evaluacion formativa

Item evaluado	Valoracion optima (%)	Valoracion intermedia (%)	Valoracion baja/critica (%)
Evaluacion formativa	65.1	23.8	9.5

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

Figura 10. Evaluacion formativa

Fuente: elaboracion propia a partir de datos de la tesis (Mellid Lopez, 2024).

La evaluacion formativa es siempre util y enriquecedora para el 65,1%, util y constructiva con mejoras para el 23,8% y solo a veces util para el 9,5%. Estos facilitadores confirman que una docencia clara, organizada y flexible sostiene la satisfaccion academica, y que la retroalimentacion oportuna y la personalizacion de los recursos ofrecen las principales oportunidades de perfeccionamiento (Sandoval, 2020; Uribe Alvarado et al., 2023).

Los cinco factores facilitadores presentan valoraciones optimas homogeneas (63,5%-66,7%), lo que refuerza la idea de que la claridad comunicativa, la disponibilidad docente y una estructura de contenidos bien organizada operan de forma sinergica sobre la satisfaccion academica. La consistencia de estos resultados a lo largo de los distintos items respalda la conclusion de que la calidad percibida no depende de un unico elemento, sino de la articulacion coherente de multiples factores pedagogicos y tecnologicos.

5. Discusion

Los resultados confirman que la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales en la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA es mayoritariamente positiva. Las dimensiones mejor valoradas —claridad en las explicaciones y flexibilidad en los plazos, ambas con un 66,7% de valoracion optima, seguidas por el uso efectivo de herramientas digitales, la organizacion de los contenidos, la estructura de los modulos y la evaluacion formativa, todas con un 65,1%— coinciden con los planteamientos de Gonzalez (2021) sobre el papel de la integracion efectiva de las TIC en la mejora de la percepcion de calidad, y con Carrera y Bonilla (2022) respecto de la importancia de un enfoque centrado en el estudiante.

En relacion con los aspectos que influyen negativamente en la percepcion (Objetivo especifico 1), aunque los contenidos suelen percibirse como claros, persisten inconsistencias en su presentacion; el

uso de herramientas tecnologicas se valora positivamente, pero con casos que no cumplen las expectativas; y la retroalimentacion, reconocida como util, no siempre resulta oportuna ni consistente. Estos hallazgos son coherentes con la literatura que ubica la retroalimentacion y la comunicacion pedagogica como factores criticos del acompanamiento academico (Gonzalez, 2021).

Respecto de las principales dificultades (Objetivo especifico 2), las dificultades tecnicas, la falta de acompanamiento constante, la carga de trabajo y la claridad de las evaluaciones aparecen como desafios que, aunque afectan a proporciones minoritarias de estudiantes, condicionan la continuidad del aprendizaje. Ello concuerda con Gomez y Escobar (2021), quienes senalan las barreras de conectividad y acceso como aspectos criticos, y con Ossiannilsson et al. (2015) en cuanto a la necesidad de sistemas de aseguramiento de la calidad adaptados a la modalidad virtual.

En cuanto a los aspectos positivos y facilitadores (Objetivos especificos 3 y 4), la organizacion de los contenidos, la flexibilidad, la gestion del tiempo, las actividades interactivas, la claridad de las explicaciones, los recursos digitales adicionales, la disponibilidad docente y la evaluacion formativa se consolidan como los pilares de una experiencia educativa satisfactoria. Estos resultados refuerzan la idea de Sandoval (2020) de que los estudiantes no solo buscan adquirir conocimientos, sino tambien sentirse acompanados en su proceso de aprendizaje, y confirman que las competencias emocionales y adaptativas del profesorado son determinantes en contextos virtuales (Uribe Alvarado et al., 2023).

6. Conclusiones y Recomendaciones

La investigacion permite concluir que la percepcion estudiantil de la calidad de la docencia en entornos virtuales y su relacion con la satisfaccion academica en los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad UNIDA durante el segundo semestre de 2024 es mayormente positiva. Esto se refleja en aspectos destacados como la claridad en las explicaciones de los docentes, el uso efectivo de herramientas digitales, la organizacion estructurada de los contenidos y la flexibilidad en los plazos. Estos factores fortalecen la experiencia educativa, facilitan la gestion del tiempo personal y academico, y promueven un aprendizaje autonomo e inclusivo, posicionando a la docencia virtual como una herramienta eficaz para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

En relacion con el Objetivo especifico 1, aunque los contenidos suelen percibirse como claros, persisten inconsistencias en su presentacion, un uso tecnologico que no siempre cumple las expectativas y una retroalimentacion que no siempre es oportuna. Respecto del Objetivo especifico 2, se identifican como principales dificultades las tecnicas, la falta de acompanamiento constante, la carga de trabajo y la claridad de las evaluaciones. En cuanto a los Objetivos especificos 3 y 4, se confirman como aspectos positivos y facilitadores el uso efectivo de herramientas digitales, la organizacion de los contenidos, la flexibilidad, las actividades interactivas, la claridad de las explicaciones, los recursos digitales adicionales, la disponibilidad docente, la estructura de los modulos y la evaluacion formativa. No obstante, factores como la retroalimentacion oportuna, el diseno de evaluaciones mas claras y la personalizacion de los recursos digitales ofrecen oportunidades para perfeccionar la experiencia educativa.

6.1. Recomendaciones

- Fortalecer las estrategias de comunicacion pedagogica: capacitar a los docentes en tecnicas de comunicacion efectiva —recursos visuales, ejemplos practicos y herramientas interactivas— para mejorar la claridad en la presentacion de contenidos y promover un aprendizaje significativo.
- Optimizar el uso de herramientas tecnologicas: ofrecer formacion continua a los docentes sobre plataformas digitales y recursos tecnologicos para garantizar su implementacion adecuada y alineada con las necesidades de cada asignatura.

- Mejorar la retroalimentación docente: implementar sistemas que aseguren comentarios claros, específicos y oportunos, apoyándose en plataformas tecnológicas para una retroalimentación personalizada que fomente la motivación y el rendimiento académico.
- Revisar la estructura y la carga de trabajo: equilibrar la cantidad de tareas asignadas con el tiempo disponible, promoviendo una planificación académica ajustada y flexible, y optimizar las plataformas virtuales mediante revisiones periódicas de la organización y accesibilidad de los módulos.
- Propuestas para futuros estudios: investigar cómo las diferencias en el acceso tecnológico, el entorno cultural y las habilidades digitales de los estudiantes influyen en su percepción de la calidad de la docencia virtual, a fin de desarrollar estrategias inclusivas para una población estudiantil diversa.

Declaraciones

Conflicto de intereses. La autora declara no tener conflictos de intereses en relación con la presente publicación.

Contribución de autores. La autora participó en la totalidad de las etapas de la investigación: conceptualización, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, y redacción del manuscrito.

Disponibilidad de datos. Los datos que respaldan los hallazgos del estudio están contenidos en el trabajo de investigación original y pueden solicitarse a la autora.

Consideraciones éticas. El estudio respetó los principios de consentimiento informado, confidencialidad y anonimato, voluntariedad de la participación, integridad en el manejo de los datos, respeto y bienestar de los participantes, y reconocimiento de las fuentes y la propiedad intelectual.

Uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Anderson, T., & Dron, J. (2011). Three generations of distance education pedagogy. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 12(3), 80-97. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v12i3.890>
- Bezuidenhout, A. (2015). Addressing faculty perceptions of technological, pedagogical, and content knowledge in online learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s41239-015-0001-7>
- Cabero, J. (2014). Manual para el desarrollo de la formación virtual en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. INTEC.
- Calderoli, F. (2020). La percepción de auxiliares de la enseñanza y estudiantes del ciclo clínico. EFACIM.
- Carrera Calderon, F., & Bonilla Jurado, D. (2022). Percepción estudiantil sobre la calidad de la educación en línea de un Instituto Tecnológico. *Journal of Science and Research*, 7(4), 212-230. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7630564>

- Cleveland-Innes, M., & Campbell, P. (2012). Emotional presence, learning, and the online learning environment. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(4), 269-292. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i4.1224>
- Cossetti, L. (2000). La formacion docente en educacion a distancia: nuevos retos y perspectivas. *Revista de Educacion a Distancia*, 5(2), 66-70.
- Duart, J., & Martinez, M. (2010). Evaluacion de la calidad docente en entornos virtuales de aprendizaje. https://cursa.ihmc.us/rid=1JDJ1SFVP-X2JLXJ-11MG/Evaluacion_de_la_calidad_docente.pdf
- Equipo Editorial. (2023). Percepcion. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/percepcion/>
- Garcia Aretio, L. (2020). Bosque semantico: educacion/ensenanza/aprendizaje a distancia, virtual, en linea, digital, eLearning. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331462375001/331462375001.pdf>
- Garcia Cabrero, B., & Pineda Ortega, V. J. (2011). Evaluar la docencia en linea: retos y complejidades. *RIED. Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 14(2), 63-76. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331427215004>
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2001). Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, 2(2-3), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(00)00016-6)
- Gomez, M., & Escobar, P. (2021). Clases en linea y contexto postpandemia: retos y desigualdades. En *Percepcion del rol docente y clases en linea en el contexto de la pandemia por COVID-19 en estudiantes universitarios* (pp. 67-69). Universidad de Manizales.
- Gonzalez, H. (2021). Percepcion de los estudiantes y docentes acerca de la educacion a distancia y virtual en una institucion de educacion superior [Tesis de Maestria, Universidad del Norte].
- Guitert, M., & Romeu, T. (2019). Estrategias para la docencia en linea. FUOC.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodologia de la investigacion (6a ed.). McGraw-Hill.
- Ossiannilsson, E., Altinay, Z., & Altinay, F. (2015). Analysis of e-learning practices through a quality lens. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(1), 39-59. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v16i1.2000>
- Parra-Zhizhingo, Y. V., Garcia-Herrera, D. G., Avila-Mediavilla, C. M., & Erazo-Alvarez, J. C. (2020). Plataformas virtuales: retos y perspectivas a partir de docentes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 5(5), 233-240. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i5.1041>
- Romeu, T., & Guitert, M. (2016). Docencia en red: la importancia del trabajo colaborativo entre docentes. *Revista Educacion y Tecnologia*, 5(3), 40-48.
- Romeu, T., Guitert, M., & Sangra, A. (2016). La docencia en colaboracion en red: una propuesta para la mejora continua. En *Estrategias para la docencia en linea* (pp. 12-16). FUOC.
- Sandoval, C. (2020). Retos de la educacion en tiempos de pandemia: reflexiones y estrategias para el entorno virtual. *Revista de Educacion Virtual*, 12(3), 127-130.
- Silva, J. (2017). Un modelo pedagogico virtual centrado en las e-actividades. *RED. Revista de Educacion a Distancia*, (53). <https://doi.org/10.6018/red/53/10>
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). El proceso de la investigacion cientifica (3a ed.). Limusa.
- Uribe Alvarado, J. I., Zacarias Salina, X., Lozano Valenzuela, M. E., & Alvarez Garcia, K. N. (2023). Percepcion del rol docente y clases en linea en el contexto de la pandemia por COVID-19 en

estudiantes universitarios. Revista Tempus Psicologico, 6(2), 66-69.
<https://doi.org/10.30554/tempuspsi.6.2.4691.2023>

Vilatuna Correa, F., Guajala Agila, D., Pulamarin, J. J., & Ortiz Palacios, W. (2012). Sensacion y percepcion en la construccion del conocimiento. Sophia, (7).

La implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción: un enfoque interdisciplinario

Jorge Rojas Barra

Maestría en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

Información del artículo

Programa	Maestría en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria
Tutor	Dra. Luz Martínez Villanueva
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

El presente artículo analiza la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción, Paraguay. El propósito fue evaluar cómo esta metodología puede mejorar la inclusión y el rendimiento académico de los estudiantes sordos. Se adoptó un enfoque cualitativo, no experimental y de alcance exploratorio-descriptivo, con un diseño interdisciplinario que combinó entrevistas en profundidad, observación de aulas y análisis documental. La muestra estuvo integrada por ocho participantes: cinco alumnos y docentes sordos universitarios y tres expertos en educación inclusiva; se incorporó además la observación del modelo bilingüe de la Universidad de Gallaudet. Los hallazgos indican que el uso de la lengua de señas facilita la comprensión y la participación de los alumnos sordos y mejora su integración social, aunque persisten desafíos como la deficiente formación docente, la escasez de intérpretes capacitados, las barreras tecnológicas y la falta de políticas institucionales. Se concluye que la formación docente en lengua de señas y la comprensión de la cultura sorda son condiciones esenciales para una educación universitaria accesible y equitativa.

Palabras clave: *lengua de señas paraguaya; estudiantes sordos; educación inclusiva; formación docente; educación superior; integración social.*

Abstract

This article analyzes the implementation of sign language as a medium of instruction in university education for deaf students in Asunción and Greater Asunción, Paraguay. The purpose was to evaluate how this methodology can improve the inclusion and academic performance of deaf students. A qualitative, non-experimental and exploratory-descriptive approach was adopted, with an interdisciplinary design combining in-depth interviews, classroom observation and document analysis. The sample comprised eight participants: five deaf university students and teachers and three inclusive-education experts; the bilingual model of Gallaudet University was also observed. Findings indicate that the use of sign language facilitates deaf students' comprehension and participation and improves their social integration, although challenges persist, such as deficient teacher training, the shortage of qualified interpreters, technological barriers and the lack of institutional policies. It is

concluded that teacher training in sign language and an understanding of Deaf culture are essential conditions for accessible and equitable university education.

Keywords: *Paraguyan sign language; deaf students; inclusive education; teacher training; higher education; social integration.*

1. Introducción

La implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción es un tema de gran relevancia y actualidad. En un contexto donde la inclusión educativa se ha convertido en una prioridad global, este estudio aborda la necesidad de adaptar las metodologías de enseñanza para garantizar el acceso equitativo a la educación superior para los estudiantes sordos. La importancia de esta temática radica en su potencial para transformar las experiencias educativas de los alumnos sordos, promoviendo su participación activa y mejorando su rendimiento académico.

El propósito de esta investigación es evaluar cómo la utilización de la lengua de señas como medio de instrucción puede mejorar la inclusión y el desempeño académico de los estudiantes sordos en el ámbito universitario. Para ello se emplea un enfoque interdisciplinario que combina entrevistas con docentes y alumnos, observación de clases y análisis de documentos institucionales. Entre las conceptualizaciones básicas necesarias para el desarrollo del proyecto se incluyen la definición de sordera, inclusión educativa y metodologías de enseñanza inclusivas, las cuales proporcionan el marco teórico que sustenta la investigación. Este estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre la educación inclusiva, sino que también tiene el potencial de influir en la práctica educativa y en la formulación de políticas que promuevan una educación universitaria accesible y equitativa para todos los estudiantes.

1.1 Planteamiento del problema

La educación de los alumnos sordos en Paraguay enfrenta desafíos significativos en términos de accesibilidad y calidad. A pesar de los avances en la inclusión, la falta de recursos y la capacitación inadecuada de los docentes dificultan la enseñanza efectiva. La banalización de la planificación en las políticas públicas constituye un problema grave y poco reconocido: el proceso de planificación se ha vuelto meramente formal, sin impacto real en la práctica institucional, debido a una dirección política reaccionaria, un sistema clientelar fragmentado y una sociedad civil desarticulada. Además, el desarrollo paralelo y fragmentado en educación inclusiva agrava los problemas de calidad y exclusión educativa.

A pesar del discurso holístico, en la práctica se implementan estrategias fragmentadas, como la conversión de escuelas especiales en centros de apoyo. Las personas con discapacidad requieren estrategias diferenciadas a nivel de políticas, currículo y metodología. Es fundamental abordar estos desafíos con una visión estratégica y construir acuerdos para garantizar progresivamente la educación de personas con discapacidad. En este sentido, la academia desempeña un papel crucial al proporcionar investigación y datos concretos para guiar la formulación de políticas públicas efectivas.

1.2 Preguntas de investigación

La pregunta general que orientó el estudio fue: ¿cuál es el impacto de la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción? De ella se derivaron tres preguntas específicas que estructuraron el trabajo de campo: ¿cuáles son las barreras actuales que enfrentan los alumnos sordos en la educación universitaria en Asunción y Gran Asunción?; ¿cómo se puede capacitar a los docentes para utilizar eficazmente la lengua de señas en el aula?; y ¿qué estrategias pedagógicas pueden mejorar la participación y el

aprendizaje de los alumnos sordos en las clases universitarias? Estas preguntas expresan la doble preocupación del estudio: comprender la magnitud del problema —las barreras estructurales que limitan el acceso— y, al mismo tiempo, identificar vías de solución concretas en el plano de la formación docente y de la práctica pedagógica.

1.3 Objetivo general

Evaluar el impacto de la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y la inclusión.

1.4 Objetivos específicos

- Analizar las deficiencias en la formación docente relacionada con la lengua de señas.
- Evaluar la viabilidad de la capacitación de docentes en lengua de señas.
- Identificar las limitaciones y posibles soluciones para la implementación efectiva de la lengua de señas en el aula universitaria.
- Investigar las consecuencias positivas de la adopción de la lengua de señas en la educación universitaria.

1.5 Justificación

Esta investigación es de suma relevancia para mejorar la calidad de la educación de los alumnos sordos en Paraguay. Según datos del último censo, se estima que aproximadamente el 11 % de la población paraguaya tiene algún grado de discapacidad. Sin embargo, a pesar de los avances en la inclusión, persisten desafíos significativos en términos de accesibilidad y calidad educativa para este grupo. La Ley de Educación Superior en Paraguay (Ley 4995/13) establece la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, incluyendo a aquellos con discapacidad. No obstante, la falta de recursos y la capacitación inadecuada de los docentes dificultan la enseñanza efectiva para los alumnos sordos. La UNESCO también ha señalado la importancia de la inclusión de las personas sordas en el sistema educativo, destacando la necesidad de estrategias específicas para la enseñanza y la comunicación en lengua de señas.

En este contexto, la investigación contribuirá al desarrollo de estrategias efectivas para la educación de personas sordas en Paraguay, promoviendo su inclusión en el ámbito universitario y garantizando que puedan acceder a una educación de calidad. La academia desempeña un papel fundamental al proporcionar datos concretos y evidencia que guíen la formulación de políticas públicas con resultados tangibles. Su viabilidad se sustenta en la colaboración con instituciones educativas —como la Universidad Americana y la Universidad Nacional de Asunción—, organizaciones de personas sordas —como la Federación Nacional de Personas Sordas (FENAPAS) y la Asociación Paraguaya de Sordos (APS)— y expertos en educación inclusiva nucleados en la Dirección de Educación Inclusiva del Ministerio de Educación y Ciencias.

1.6 Limitaciones y alcance

El estudio reconoce como posibles limitaciones la disponibilidad de recursos financieros, la escasez de materiales bibliográficos previos, la falta de datos a nivel gubernamental y la resistencia que ciertas instituciones educativas pudieran presentar para socializar sus experiencias previas en la implementación de la lengua de señas en sus aulas. Se han identificado pocas publicaciones a nivel nacional sobre la educación inclusiva de alumnos sordos, y el enfoque específico en la educación terciaria y universitaria cuenta con escasos materiales y casos de estudio; por lo tanto, esta investigación resulta pionera al abordar este ámbito particular. En cuanto a su alcance, los resultados pueden influir positivamente en la formación de políticas educativas dirigidas a la comunidad sorda,

así como incorporarse a programas de capacitación docente, prácticas pedagógicas y currículos de las casas de estudio superior, beneficiando a los alumnos sordos de nivel terciario no solo en Asunción y Gran Asunción, sino en todo el Paraguay.

2. Revisión de Literatura

2.1 La sordera: definición y grados de pérdida auditiva

La sordera es una condición compleja y multifacética, y una consideración fundamental para garantizar entornos de aprendizaje inclusivos y efectivos. Puede definirse como una pérdida severa o completa de la capacidad de oír, con importantes implicaciones para el desarrollo del lenguaje, la comunicación y la experiencia educativa. Sin embargo, el término “sordo” no significa necesariamente “sin audición”: se refiere a una pérdida auditiva lo suficientemente grave como para impedir el uso de la audición sola en el procesamiento del habla. El Informe mundial sobre la audición (2021) prevé que la población que vive con algún grado de pérdida auditiva alcance casi los 2.500 millones de personas para 2050, y señala que la carga afecta de manera desproporcionada a los países de ingresos bajos y medianos, donde reside aproximadamente el 90 % de las personas con discapacidad auditiva moderada a profunda.

El Informe mundial sobre la audición no se limita a cuantificar la prevalencia: subraya también el impacto individual y social de la pérdida auditiva, que puede traducirse en dificultades de comunicación, aislamiento social y menores oportunidades de empleo, con consecuencias sobre el bienestar y la calidad de vida. Las pérdidas económicas derivadas de excluir a las personas con pérdida de audición de la comunicación, la educación y el empleo son significativas, lo que refuerza la necesidad de intervenciones integrales. Frente a ello, el informe propone un marco estratégico global de salud pública que aboga por la prevención de la pérdida auditiva, la promoción del acceso a los servicios de atención de los oídos y la audición, y una mayor concienciación y aceptación a nivel comunitario. Esta lectura de salud pública resulta pertinente para el estudio, en tanto sitúa la accesibilidad educativa dentro de un continuo más amplio de derechos y determinantes sociales.

El grado de pérdida auditiva es determinante para las prácticas educativas. La pérdida leve (25 a 40 decibelios) a menudo pasa desapercibida y puede no impactar de forma significativa el desarrollo del lenguaje, aunque genera dificultades para comprender instrucciones o participar en discusiones grupales; la moderada (41 a 70 decibelios) puede afectar la adquisición de vocabulario, la estructura de las frases y la comprensión, obstaculizando la participación efectiva en el aula; la moderadamente grave (71 a 90 decibelios) deteriora de manera significativa la comprensión del habla, conlleva retrasos importantes en el desarrollo del lenguaje y suele requerir intervenciones especializadas como dispositivos de asistencia, lengua de señas o planes educativos individualizados; y la pérdida grave y profunda (superior a 91 decibelios) tiene el mayor impacto en el desarrollo lingüístico y cognitivo, requiriendo con frecuencia escuelas para sordos o programas bilingües que combinen el lenguaje hablado y el de señas. Comprender estos grados es fundamental para que los educadores desarrollen estrategias y adaptaciones que permitan a cada estudiante acceder y participar plenamente en el entorno educativo.

Respecto de la etiología, las causas de la sordera se atribuyen a factores tanto globales como específicos de América Latina. A nivel mundial, las principales causas incluyen el envejecimiento, las infecciones crónicas del oído, la exposición a ruidos fuertes y ciertas enfermedades infecciosas como la meningitis, el sarampión y las paperas, que pueden conducir a pérdidas auditivas conductivas o neurosensoriales. En el contexto latinoamericano se suman determinantes sociales de la salud —la pobreza, la falta de acceso a la atención médica y las altas tasas de matrimonios consanguíneos—, que incrementan la prevalencia de factores congénitos y genéticos. Los factores genéticos desempeñan un papel

significativo en la epidemiología de la pérdida auditiva: las mutaciones en el gen GJB2, que codifica la conexina 26, constituyen una causa importante de sordera genética no sindrómica en varias poblaciones, incluidas algunas de la región. A ello se agregan la exposición a medicamentos ototóxicos y a niveles elevados de ruido. En suma, aunque existen factores causales comunes a escala global, la prevalencia y etiología de la sordera en América Latina se ve agravada por una combinación de determinantes sociales de la salud.

2.2 Perspectiva cultural de la sordera y Deafhood

Durante mucho tiempo la sordera se percibió a través de una lente médica, considerándola una deficiencia que debía ser “curada”. Esta perspectiva desatiende la rica diversidad lingüística y cultural de la comunidad sorda. El término “Sordo”, con “S” mayúscula, denota un grupo minoritario cultural y lingüístico que comparte un idioma y una identidad únicos. Desde este enfoque, las barreras que enfrentan las personas sordas no son inherentes a su condición, sino que provienen de la naturaleza predominantemente fonocéntrica y audista de la sociedad. Adoptar un modelo social de la discapacidad —que reconoce que los factores discapacitantes están arraigados en el entorno físico y actitudinal— desplaza el foco de “arreglar” al individuo hacia la creación de un entorno educativo inclusivo y accesible.

El contraste entre el modelo médico y el modelo social resulta central. El modelo médico enmarca la sordera como un déficit que debe corregirse o acomodarse, en tanto que el modelo social enfatiza que los factores discapacitantes están arraigados en el entorno físico y actitudinal, y no en la persona: los estudiantes sordos no están “discapacitados” por su sordera, sino por la falta de accesibilidad, comprensión y aceptación en la sociedad convencional. Muchas personas sordas reportan sentimientos de frustración y la sensación de ser tratadas como intelectualmente inferiores a causa de su condición auditiva, lo que subraya la necesidad de que los educadores comprendan integralmente la sordera y sus implicaciones para el aprendizaje. Reconocer la sordera como una minoría lingüística —y no como una discapacidad— tiene implicaciones profundas para la educación superior: en lugar de centrarse únicamente en adaptaciones y tecnologías de asistencia, las universidades deberían adoptar un enfoque holístico que celebre la cultura sorda, fomente el liderazgo sordo y empodere a los estudiantes para prosperar dentro de su propia comunidad lingüística y cultural, desmantelando el estigma y la marginación.

El concepto de Deafhood, introducido por Paddy Ladd, desafía el modelo médico tradicional y propone una perspectiva construida por personas sordas, con énfasis en los aspectos culturales y lingüísticos de las comunidades sordas y en las relaciones de poder entre personas sordas y oyentes. Deafhood enmarca las experiencias de las comunidades sordas a través de la lente del colonialismo y la resistencia, y contribuye al desarrollo de una epistemología sorda; aunque la amplitud y la apertura del concepto se consideran una fortaleza, también plantean interrogantes sobre la combinación entre la ontología y la teoría de la liberación. Deafhood resalta la validez y la calidad de la existencia de las personas sordas y ofrece una narrativa de descolonización y liberación, y ha sido ampliamente adoptado por intelectuales sordos y oyentes —notablemente en Brasil— para fortalecer la lucha por los derechos lingüísticos de las personas sordas. En el contexto de la educación superior, este replanteamiento es crucial, pues los estudiantes sordos deben navegar entornos que a menudo no están preparados para satisfacer sus necesidades, lo que puede traducirse en tasas de graduación desproporcionadamente bajas.

2.3 La lengua de señas: historia, importancia y beneficios

La lengua de señas posee un linaje que se remonta a la Edad Media y, aunque inicialmente utilizada de forma esporádica y poco documentada, ha evolucionado hasta convertirse en un sistema de comunicación sofisticado y estructurado, con su propia gramática y sintaxis. Cabe distinguir entre las

lenguas de señas nacionales utilizadas en las comunidades sordas urbanas y las lenguas de señas indígenas de comunidades rurales, que suelen ser compartidas por miembros sordos y oyentes y facilitan un alto grado de integración entre ambos grupos. A medida que aumenta el reconocimiento de la comunidad sorda, la lengua de señas se ha convertido en un símbolo de identidad y orgullo cultural; como se ha señalado, la sordera no hace a la persona un ser humano con menos posibilidades o incapaz, sino con posibilidades diferentes, de modo que la lengua de señas se perfila como un medio de empoderamiento y autorrealización.

Su importancia radica en su capacidad para fomentar el desarrollo cognitivo, lingüístico y social de las personas sordas: se ha demostrado que el contacto constante entre adultos sordos y niños sordos genera un impacto positivo en el desarrollo cognitivo, socioemocional y lingüístico de estos últimos. La lengua de señas cumple, además, un papel decisivo en la construcción de la identidad, pues el significado se vehicula a través de señas manuales y de formas convencionales de expresión facial y corporal, lo que permite a la comunidad sorda desarrollar un fuerte sentido de pertenencia y orgullo cultural. La integración de modelos lingüísticos sordos y coeducadores sordos en las aulas resulta una estrategia eficaz para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes sordos y la aceptación por parte de sus pares oyentes.

2.4 Preferencias y patrones de comunicación de la cultura sorda

Las preferencias comunicativas de las personas sordas varían según el contexto de la interacción. Al comunicarse con personas oyentes, suelen recurrir al intercambio de notas escritas y a gestos no verbales —señalar, expresiones faciales— e incluso a “señas caseras”, una mezcla de señas formales y mímica; escribir notas se considera la mejor opción disponible, aunque no la más conveniente, pues resulta lenta y menos interactiva y puede generar frustración. Al interactuar con otras personas sordas, en cambio, prefieren la lengua de señas por ser rápida y eficiente, y reservan este código para las interacciones dentro de la comunidad. Reconocer estas preferencias es relevante para el diseño de entornos universitarios accesibles, en la medida en que evidencia que la mera provisión de canales escritos no equivale a una comunicación plena.

Dentro de la cultura sorda se identifican, asimismo, patrones de comunicación característicos: el comportamiento de pasaje —uso de señales no verbales para navegar interacciones sin participar directamente en una conversación—; la franqueza o mayor grado de direccionalidad en el estilo comunicativo entre personas sordas; la proximidad de interacción cercana, dado que tienden a situarse más cerca durante la comunicación; el mayor contacto físico, empleado para tomar turnos o interrumpir; y los intercambios sin prisas, en los que se valoran los saludos y despedidas prolongados por encima de la puntualidad y la brevedad. Estos patrones reflejan normas culturales propias y refuerzan la importancia de la comunicación no verbal, la proximidad física y el contacto en las interacciones sordas, aspectos que los docentes y las instituciones deben conocer para promover una convivencia respetuosa.

2.5 Educación e identidad de los alumnos sordos

La educación cumple un papel crucial en el desarrollo y la integración de los niños sordos, especialmente los nacidos en familias oyentes con conocimiento limitado o nulo de la lengua de señas. La escuela es, para muchos, el primer lugar de contacto con la comunidad sorda, la lengua de señas formal y la cultura sorda. De los aportes del proceso de educación formal sobre los alumnos sordos pueden identificarse cinco dimensiones. La primera es el desarrollo de la identidad: la educación bilingüe —que incluye la lengua de señas y la lengua escrita— es esencial para una identidad bicultural, pues, según Lissi, Svartholm y González (2012), permite a los niños sordos sentirse parte tanto de la comunidad sorda como de la oyente, mejorando su autoestima y su sentido de pertenencia. La segunda es el acceso a la lengua de señas como componente esencial de la cultura sorda, cuyo dominio mejora

el rendimiento académico y la competencia lingüística general; Svartholm (2012) destaca que los estudiantes sordos que reciben educación en lengua de señas muestran mejor desempeño en la lectura y la escritura.

La tercera dimensión es la conexión con la comunidad sorda, que provee oportunidades de contacto con pares y adultos sordos y facilita el aprendizaje de la historia, las tradiciones y los valores compartidos; Echeita (2006) argumenta que incluir elementos culturales en el currículo fortalece la identidad cultural de los alumnos sordos. La cuarta es el empoderamiento y la autonomía, en la medida en que la educación provee las herramientas académicas, sociales y comunicativas necesarias para desenvolverse en una sociedad mayoritariamente oyente. Y la quinta es la reducción del aislamiento, dado que, sin una educación adecuada, los niños sordos de familias oyentes pueden sentirse desconectados tanto de su familia como de la comunidad sorda; la educación inclusiva y bilingüe mitiga ese aislamiento al ofrecer un entorno de crecimiento junto a pares sordos y oyentes.

Según el informe de la CNSE (2023), los estudiantes sordos que reciben una educación inclusiva y bilingüe tienen mayores oportunidades de éxito académico y profesional. Lissi et al. (2012) señalan, además, que los programas que promueven la inclusión y el uso de la lengua de señas reducen el aislamiento y fomentan un sentido de comunidad y apoyo mutuo. Como ejemplos prácticos se mencionan las escuelas bilingües para sordos en Suecia, donde los estudiantes alcanzan niveles académicos comparables a los de sus compañeros oyentes (Svartholm, 2012), y el programa bilingüe de la Universidad de Gallaudet en Estados Unidos, efectivo en la formación de profesionales sordos altamente capacitados y culturalmente conscientes.

Estos aportes se ilustran en experiencias concretas: el caso de las escuelas bilingües para sordos en Suecia, donde —según Svartholm (2012)— los estudiantes no solo alcanzan niveles académicos comparables a los de sus compañeros oyentes, sino que además desarrollan una fuerte identidad cultural sorda, y el programa de educación bilingüe de la Universidad de Gallaudet en Estados Unidos, efectivo en la formación de profesionales sordos altamente capacitados y culturalmente conscientes. Según el informe de la CNSE (2023), los estudiantes sordos que reciben una educación inclusiva y bilingüe tienen mayores oportunidades de éxito académico y profesional, y Lissi et al. (2012) señalan que los programas que promueven la inclusión y el uso de la lengua de señas reducen el aislamiento y fomentan un sentido de comunidad y apoyo mutuo.

2.6 Métodos de comunicación en la educación de personas sordas

La educación de personas sordas ha empleado diversos métodos de comunicación. El oralismo se centra en el desarrollo del lenguaje oral y la lectura de labios, pero prioriza la comunicación oral sobre la lengua de señas y no respeta plenamente la identidad y la cultura sordas, con lo que puede resultar limitante y desconocer la rica herencia lingüística de la comunidad sorda. La lengua de señas, lenguaje visual-gestual con gramática y sintaxis propias, se reconoce como herramienta vital para la comunidad sorda y mejora el desarrollo cognitivo, social y lingüístico, en tanto permite a las personas sordas expresarse plenamente y acceder a la información y la educación.

La Comunicación Total enfatiza el uso de múltiples modalidades —habla, lengua de señas, dactilología y otros métodos— con el objetivo de brindar un enfoque integral del lenguaje y la instrucción, y ha sido ampliamente utilizada en entornos universitarios. Su implementación requiere capacitación especializada del personal docente y administrativo, pues las investigaciones indican que los docentes de estudiantes sordos, incluidos los de contextos universitarios, a menudo carecen de suficiente dominio de la lengua de señas para enseñar de manera efectiva mediante esta modalidad; de ahí la necesidad de que las universidades ofrezcan oportunidades comprensivas de capacitación y desarrollo profesional, así como el uso de intérpretes de lengua de señas en el aula para garantizar el pleno acceso al plan de estudios. Por último, la lectura labial se basa en señales visuales de labios, cara y lengua,

aunque exige práctica significativa y no siempre permite discernir todos los sonidos y palabras pronunciados.

2.7 Estrategias de enseñanza y diseño universal para el aprendizaje

El enfoque bilingüe-bicultural, destacado en programas como el de formación del profesorado de la Universidad Estatal de Michigan (A Model Program for Training Teachers of the Deaf), reconoce la importancia tanto de la lengua de señas como de la lengua nacional para el aprendizaje de los estudiantes sordos, y enfatiza el desarrollo de la fluidez en ambos idiomas y la comprensión de la cultura sorda y la oyente. La implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (UDL) y del Diseño Universal para la Instrucción (UDI) beneficia a los estudiantes de educación superior de varias maneras: aumenta la accesibilidad al eliminar barreras y garantizar acceso equitativo a los recursos; incrementa el compromiso al diseñar experiencias de aprendizaje que se adaptan a distintos estilos y preferencias; mejora los resultados de aprendizaje al fomentar la responsabilidad del estudiante sobre su propio proceso; apoya a un estudiantado diverso al ofrecer múltiples formas de representación, acción y compromiso; y promueve prácticas docentes inclusivas que generan un sentido de pertenencia y comunidad.

Estos enfoques se articulan con una perspectiva basada en las fortalezas, que cambia el foco desde la corrección de déficits hacia el reconocimiento y el aprovechamiento de las capacidades inherentes de los estudiantes. Este modelo enfatiza la construcción de relaciones sólidas entre estudiantes y educadores y la colaboración cercana entre la escuela y las familias; aplicado a estudiantes sordos en el contexto universitario, tiende a producir mejores resultados académicos y sociales, especialmente cuando se involucra a adultos sordos como modelos lingüísticos y coeducadores y cuando se brindan servicios de apoyo especializados —intérpretes, subtítulo en tiempo real y tutoría—, que mejoran el acceso a la información y el rendimiento (Lang, 2002).

2.8 Obstáculos de los docentes y características de las aulas sordas eficaces

Los docentes que enseñan a alumnos sordos enfrentan desafíos que limitan su efectividad. Uno de los más importantes es el desconocimiento de la cultura sorda y de la lengua de señas: muchos docentes carecen de las habilidades de comunicación necesarias para interactuar de manera fluida con estudiantes sordos, lo cual dificulta el proceso de enseñanza-aprendizaje. A ello se suma la falta de recursos y estrategias pedagógicas adaptadas, pues la mayoría de los materiales didácticos están diseñados para estudiantes oyentes, sin considerar las características de la población sorda, lo que se traduce en dificultades de acceso al currículum. La escasez de formación específica del profesorado en educación de sordos limita enormemente la calidad de la enseñanza impartida a este alumnado.

Frente a estos obstáculos, la literatura describe estrategias de enseñanza eficaces para las aulas sordas: el uso de estrategias de comunicación visual —ayudas como diagramas, videos y demostraciones de la vida real—, el aprendizaje colaborativo que fomenta la interacción entre pares, la integración de tecnología de asistencia (subtitulado, transcripción en tiempo real y plataformas de aprendizaje visual), la incorporación de intérpretes y tomadores de notas cualificados, y el empleo de un lenguaje claro y conciso que evite la jerga. El aula sorda, donde la lengua de señas es el medio de comunicación principal, se considera fundamental para el desarrollo de la cultura sorda y la construcción de una identidad lingüística y cultural propia.

2.9 Modelos lingüísticos sordos y enseñanza culturalmente receptiva

Los adultos sordos han sido reconocidos como modelos lingüísticos importantes para los estudiantes sordos en diversos entornos educativos, incluida la educación superior. Las interacciones consistentes con adultos sordos promueven el desarrollo cognitivo, socioemocional y del lenguaje; el contexto escolar constituye un espacio relevante para la construcción de la identidad y la comunidad sorda, en

tanto permite acceder a los conocimientos de la propia cultura y lengua. En América Latina se ha implementado el rol de “coeducador sordo” en algunas escuelas, buscando que los estudiantes sordos tengan acceso a modelos lingüísticos y experiencias de vida compartidas, si bien se requiere una mirada crítica sobre su implementación para asegurar que efectivamente respondan a las necesidades de los estudiantes.

La enseñanza culturalmente receptiva reconoce y abraza los orígenes y experiencias culturales de los estudiantes, adaptando el entorno de aprendizaje, el plan de estudios y los métodos de enseñanza. Una de sus características clave es la incorporación de la lengua de señas como medio de comunicación primario de los estudiantes sordos: cuando se les permite usar y desarrollar su lengua de señas, obtienen mejores resultados académicos y de desarrollo que cuando se les exige emplear únicamente el lenguaje oral. Más allá del lenguaje, este enfoque valora las formas de aprendizaje y las perspectivas culturales propias, lo que se traduce en modificaciones curriculares que incluyen la cultura y la historia sordas, así como en el uso de recursos visuales y el aprendizaje colaborativo.

2.10 Ajustes razonables y centros de referencia internacionales

La integración de estudiantes sordos en clases universitarias requiere ajustes razonables en el currículo. Una adaptación crucial es la provisión de intérpretes profesionales de lengua de señas y tomadores de notas; sin embargo, esta medida tiene limitaciones en entornos de aprendizaje activo o trabajo en grupo, donde los intérpretes no siempre pueden brindar apoyo dedicado a cada grupo. Por ello, los educadores deben adaptar sus estrategias —incorporando ayudas visuales, apuntes electrónicos y modos alternativos de entrega de contenido— y fomentar un entorno social inclusivo que reconozca la cultura sorda, dado que estos estudiantes a menudo reportan sentimientos de aislamiento social.

Entre los centros de referencia se destacan la Universidad Estatal de Michigan, con una reputación consolidada en programas de educación para personas sordas —su programa de Estudios para Personas Sordas abarca la cultura sorda, la Lengua de Señas Americana y la educación para sordos, preparando para carreras en interpretación, enseñanza y defensa—, y la Universidad de Gallaudet, la única universidad del mundo diseñada exclusivamente para estudiantes sordos y con discapacidad auditiva, cuyo currículo, adaptado a las necesidades de su población, ofrece programas de grado desde licenciatura hasta doctorado en un entorno inmersivo y ha estado a la vanguardia de la investigación centrada en la sordera. En América Latina, instituciones como la Universidad de São Paulo (Brasil), la Universidad de Chile y la Universidad Nacional de Colombia han implementado iniciativas para apoyar a su población estudiantil sorda. No obstante, la mera provisión de servicios de interpretación y subtítulo no garantiza por sí sola un entorno plenamente inclusivo, pues persisten sentimientos de aislamiento cuando existen retrasos en la comunicación; por ello, algunas universidades han explorado el aprendizaje activo y la comunicación directa entre estudiantes sordos y oyentes como vía para un entorno más colaborativo.

2.11 Corrientes filosóficas del currículum universitario

La concepción del currículum académico universitario se ha visto influida por diversas corrientes filosóficas cuya consideración resulta pertinente para situar la educación de estudiantes sordos. El constructivismo concibe el aprendizaje como un proceso activo en el que los estudiantes construyen su propio conocimiento a partir de sus experiencias previas y de su interacción con el entorno; sus precursores —Jean Piaget y Lev Vygotsky— enfatizaron la participación activa del estudiante, y en la actualidad se expresa en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y en los modelos de aprendizaje basado en proyectos y experiencial. El enfoque positivista, con figuras como Auguste Comte, concibe el currículum como un medio para transmitir conocimientos objetivos y verificables, con énfasis en la medición, la estandarización y el rendimiento medible, presente hoy en los currículos

basados en competencias y en las evaluaciones de alto impacto. El enfoque crítico, representado por Paulo Freire, cuestiona la supuesta neutralidad del currículum y propone una educación liberadora que desarrolle la conciencia crítica del estudiante.

De estas corrientes, la que más ha influido en la educación paraguaya es el enfoque positivista: la legislación educativa nacional, como la Ley General de Educación, enfatiza el desarrollo de conocimientos y habilidades medibles, la eficiencia del sistema y el rendimiento académico estandarizado, en línea con los principios positivistas. Esta orientación resulta relevante para el problema estudiado, pues un sistema centrado en la medición estandarizada puede tener dificultades para reconocer las formas de aprendizaje visuales y las adaptaciones curriculares que requiere el estudiantado sordo, lo que refuerza la necesidad de complementar dicha perspectiva con enfoques constructivistas y culturalmente receptivos.

2.12 Marco legal paraguayo

La República del Paraguay ha dado pasos significativos para garantizar los derechos educativos de sus ciudadanos sordos, reconociendo progresivamente la lengua de señas como lengua oficial y estableciendo su uso en la educación. La Constitución de la República del Paraguay (1992) garantiza el derecho a la educación para todos los ciudadanos, independientemente de sus capacidades o discapacidades, y sienta las bases para el desarrollo de políticas de educación inclusiva. Sobre esta base, la Ley General de Educación (Ley N.º 1264/1998) estipula que los estudiantes sordos tienen derecho a recibir instrucción en su lengua materna, reconocida como la Lengua de Señas Paraguaya; este reconocimiento de la lengua de señas como parte legítima e integral del proceso educativo constituyó un paso crucial para promover la inclusión y el empoderamiento del estudiantado sordo.

La Ley de Educación Inclusiva (Ley N.º 5136/2013) consolidó el compromiso de proporcionar igualdad de acceso a la educación para todos los estudiantes, incluidos aquellos con discapacidad, exigiendo que las instituciones adapten sus planes de estudio, métodos de enseñanza y recursos a las diversas necesidades del alumnado; para los estudiantes sordos, ello implica que los docentes reciban formación en lengua de señas y que se provean intérpretes para garantizar una comunicación efectiva. La Ley N.º 6530/2020 otorgó reconocimiento oficial a la Lengua de Señas Paraguaya (LSPy) como lengua oficial del país, legislación que no solo reconoce los derechos lingüísticos de la comunidad sorda, sino que también exige al Estado promover su uso en distintos ámbitos, incluida la educación. Finalmente, en el ámbito de la educación superior, la Ley de Educación Superior (Ley 4995/13) establece la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, incluidos aquellos con discapacidad. En conjunto, este entramado normativo empodera a los estudiantes sordos y fomenta un entorno educativo inclusivo que celebra la diversidad lingüística; no obstante, como se verá, persiste una brecha significativa entre el reconocimiento formal y su implementación efectiva.

2.13 Marco conceptual

El estudio se apoya en un conjunto de conceptos clave. La lengua de señas es un sistema de comunicación visual-gestual, natural y completo, con gramática, sintaxis y vocabulario propios; no es universal, de modo que la Lengua de Señas Paraguaya (LSPy) difiere de la Lengua de Señas Americana (ASL). La inclusión educativa implica integrar a todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades, eliminando las barreras que impiden su plena participación. El desempeño académico alude a los logros educativos —conocimientos, habilidades y competencias— y, en el caso de los estudiantes sordos, puede verse afectado por la accesibilidad de la información y la calidad de la instrucción. La capacitación docente es el proceso de formación continua para atender las necesidades de todos los estudiantes, mientras que la integración social remite a la incorporación plena del estudiantado sordo a la vida académica y social. A ello se suman las políticas educativas, el aula

inclusiva, los ajustes razonables al currículum y la cultura sorda, entendida como el conjunto de creencias, valores, tradiciones y formas de comunicación compartidos por las comunidades sordas.

2.14 Antecedentes

La investigación se enmarca en un contexto donde el estudio de la educación inclusiva para personas sordas en Paraguay es limitado y fragmentado, con escasa producción a profundidad sobre la implementación de la lengua de señas en la educación universitaria, lo que impide alcanzar conclusiones acabadas sobre el fenómeno. Del análisis de las investigaciones previas se desprenden cuatro puntos comunes. El primero son las deficiencias en la formación docente, pues todas coinciden en señalar la falta de formación específica de los docentes en lengua de señas y en metodologías inclusivas, tanto en la educación inicial como en la especial y la regular. El segundo es la segregación y dicotomía educativa, con una tendencia persistente a mantener a los estudiantes sordos en entornos segregados que limitan su inclusión efectiva.

El tercer punto común son las limitaciones en la implementación de metodologías inclusivas, dado que las metodologías activas y las tecnologías específicas para la educación de sordos están poco implementadas, lo que afecta la calidad de la educación. Y el cuarto es la necesidad de un enfoque trilingüe: un modelo de alfabetización en castellano, guaraní y Lengua de Señas del Paraguay se percibe como una solución viable para mejorar la inclusión y la calidad educativa, en consonancia con la realidad sociolingüística del país. Aunque estas investigaciones previas ofrecen una base valiosa, la ausencia de estudios profundos sobre la implementación de la lengua de señas en la educación universitaria justifica el carácter pionero del presente trabajo y orienta la formulación de sus objetivos.

3. Metodología

El plan de investigación se centró en la implementación de la Lengua de Señas Paraguaya como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción. La estrategia adoptada fue un enfoque interdisciplinario que involucró perspectivas de la educación especial, la lingüística, la pedagogía y la tecnología, con el objetivo de identificar las mejores prácticas, barreras y oportunidades para mejorar la inclusión y el aprendizaje de los estudiantes sordos. La investigación fue de carácter cualitativo, orientada a la riqueza, la profundidad y la calidad de la información antes que a la cantidad o la uniformidad de los datos, buscando una comprensión detallada de los significados presentes en conversaciones, comportamientos, sentimientos y expresiones.

El diseño fue no experimental, fundamentado en la observación y descripción de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación intencionada de las variables. Este diseño permitió capturar la autenticidad y la riqueza de los datos cualitativos y explorar cómo la lengua de señas se desarrolla en su entorno, considerando factores como la cultura, la formación docente y las experiencias de los alumnos sordos. El alcance fue exploratorio-descriptivo: exploratorio, por profundizar en aspectos poco estudiados de la implementación de la lengua de señas, y descriptivo, por caracterizar dicha implementación en el contexto específico de Asunción y Gran Asunción, atendiendo a factores culturales, institucionales y sociales.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

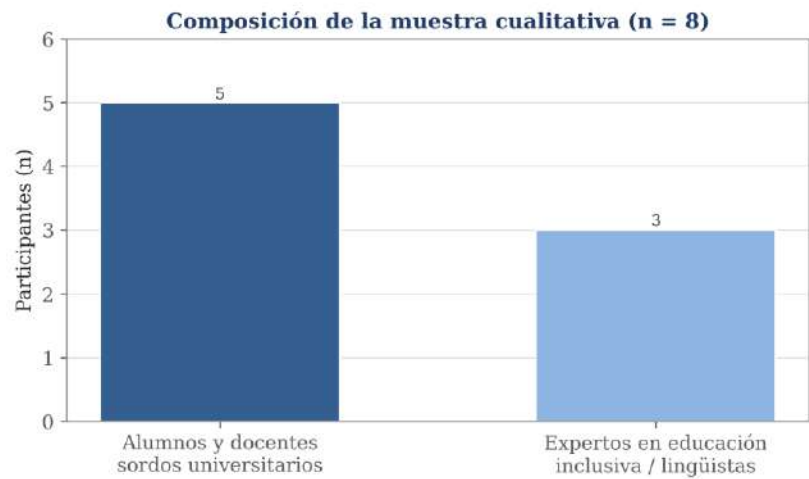
Componente	Descripción
------------	-------------

Enfoque	Cualitativo
Diseño	No experimental
Alcance	Exploratorio-descriptivo
Estrategia	Interdisciplinaria (educación especial, lingüística, pedagogía y tecnología)
Población	≈ 1.230 alumnos universitarios sordos (Asunción y Gran Asunción, proyección 2023-2024)
Muestra	8 participantes: 5 alumnos y docentes sordos universitarios y 3 expertos en educación inclusiva
Técnicas	Entrevistas en profundidad, observación de aulas y análisis documental
Instrumentos	Guías de entrevista semiestructurada, cuestionario estructurado y guía de observación
Registro	Videograbación de las entrevistas para análisis detallado
Consideraciones éticas	Consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y sensibilización cultural

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

La población se estimó a partir de datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (2022), según los cuales la proporción de alumnos sordos de nivel universitario era de aproximadamente 1.200 alumnos; considerando un crecimiento poblacional promedio de 1,33 % para los años 2023 y 2024, se proyectó una cantidad aproximada de 1.230 alumnos universitarios sordos. La selección de los sujetos se justificó a partir de cuatro criterios básicos —representatividad, relevancia, accesibilidad y variedad/diversidad—, de modo de incluir a alumnos sordos, docentes y expertos en inclusión educativa que reflejaran la diversidad de experiencias y contextos educativos. La muestra quedó conformada por cinco alumnos y docentes sordos universitarios y tres expertos en educación inclusiva, lingüistas o investigadores con conocimientos específicos sobre la lengua de señas.

Figura 1. Composición de la muestra cualitativa (n = 8)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

Para la recolección de datos se utilizaron técnicas cualitativas, principalmente entrevistas en profundidad, con videograbación de las sesiones para el análisis de respuestas y expresiones faciales. Cada objetivo específico se asoció a técnicas e instrumentos concretos, articulados en una matriz de operacionalización de las variables del estudio, que se presenta a continuación.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Dimensión	Indicador	Escala	Objetivo asociado
Conciencia	¿Los docentes conocen la Lengua de Señas Paraguaya?	Nominal (Sí/No)	Objetivo 1
Capacitación	¿Se han capacitado en Lengua de Señas Paraguaya?	Ordinal (Ninguna, Básica, Avanzada)	Objetivo 2
Comunicación	¿Los alumnos se sienten cómodos comunicándose en LSP?	Ordinal (Incómodo, Neutral, Cómodo)	Objetivo 3
Uso en clases	¿Se utiliza la LSP en las aulas?	Ordinal (Nunca, Ocasionalmente, Siempre)	Objetivo 4
Inclusión	¿Se sienten incluidos en el proceso educativo?	Ordinal (No, Parcialmente, Totalmente)	Objetivo 4
Beneficios	¿Perciben beneficios en el uso de la LSP?	Nominal (Sí/No)	Objetivo 4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

El estudio contempló consideraciones éticas explícitas: consentimiento informado de todos los participantes, confidencialidad y anonimato mediante el uso de códigos o seudónimos, respeto por la dignidad de los participantes, prevención del daño, justicia y equidad en la selección de la muestra, transparencia y honestidad en la exposición de los hallazgos, sensibilización cultural hacia la cultura sorda y la lengua de señas, y responsabilidad social orientada a mejorar la experiencia educativa de los estudiantes sordos.

4. Resultados

Los resultados se organizan según los cuatro objetivos específicos. Las entrevistas se realizaron con participantes identificados mediante códigos (K.Y., R.O., S.H. y A.T.) para preservar su anonimato, y se complementaron con la observación del modelo bilingüe de la Universidad de Gallaudet (Washington D.C.). Antes de exponer los hallazgos cualitativos, se presentan los datos contextuales que enmarcan la magnitud del fenómeno estudiado.

4.1 Contexto poblacional del estudiantado sordo

La distribución territorial de la población de alumnos universitarios sordos, según el Censo Nacional de Población y Viviendas (2022), muestra una fuerte concentración en el departamento Central (436 alumnos), seguido de Alto Paraná (204) y Asunción (163), que en conjunto reúnen la mayor parte del total nacional de 1.218 alumnos. Esta concentración en el eje Asunción–Central respalda la delimitación geográfica del estudio en Asunción y Gran Asunción, donde se ubica el mayor volumen de estudiantado sordo de nivel superior.

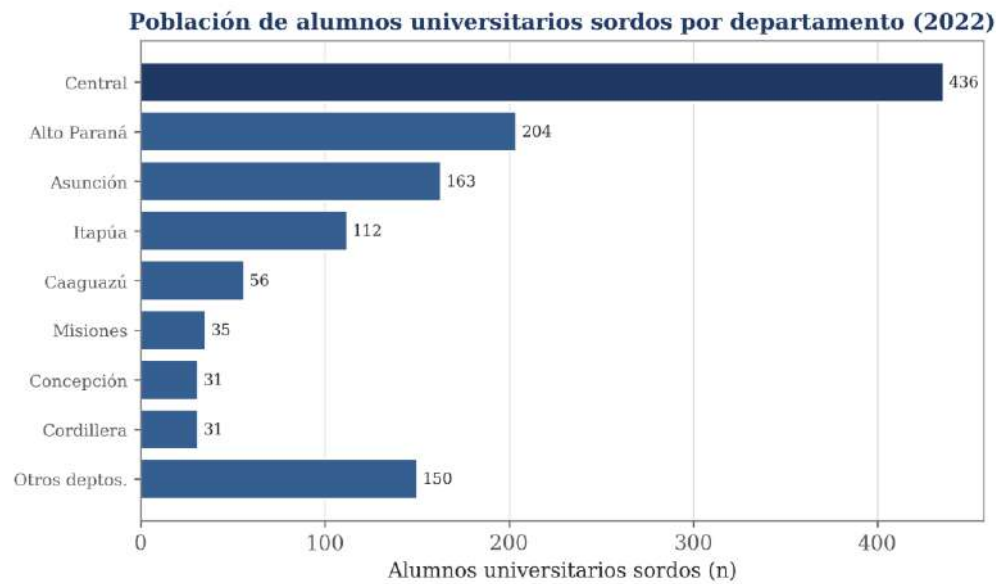
Tabla 3. Población de alumnos universitarios sordos por departamento (2022)

Departamento	Alumnos (n)
Central	436

Alto Paraná	204
Asunción	163
Itapúa	112
Caaguazú	56
Misiones	35
Concepción	31
Cordillera	31
Guairá	24
Paraguarí	24
Ñeembucú	24
Amambay	18
San Pedro	16
Presidente Hayes	16
Caazapá	14
Canindeyú	13
Boquerón	1
Total país	1.218

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

Figura 2. Población de alumnos universitarios sordos por departamento (2022)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

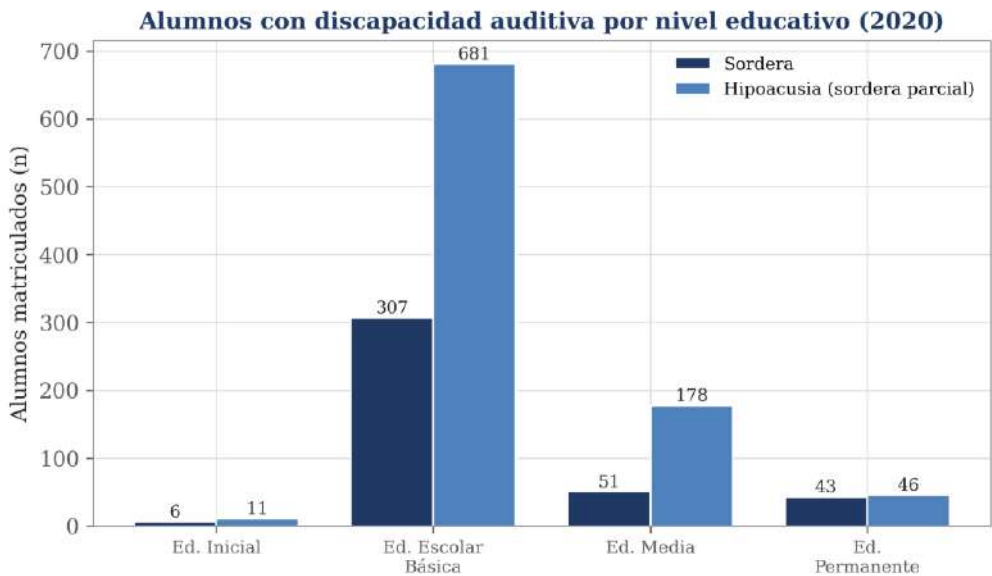
Complementariamente, los datos de matrícula por nivel educativo (2020) evidencian que la discapacidad auditiva se concentra en la Educación Escolar Básica, tanto para la sordera (307 alumnos) como para la hipoacusia o sordera parcial (681 alumnos), con cifras sustancialmente menores en la Educación Media (51 y 178, respectivamente) y en la Educación Permanente (43 y 46). Este patrón —una amplia base en los niveles iniciales que se estrecha hacia los niveles superiores— ilustra el estrechamiento del recorrido educativo del estudiantado sordo y subraya la relevancia de fortalecer la inclusión en la transición hacia la educación superior.

Tabla 4. Alumnos con discapacidad auditiva por nivel educativo (2020)

Tipo	Ed. Inicial	Ed. Escolar Básica	Ed. Media	Ed. Permanente
Sordera	6	307	51	43
Hipoacusia (sordera parcial)	11	681	178	46

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

Figura 3. Alumnos con discapacidad auditiva por nivel educativo (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

4.2 Objetivo 1: Deficiencias en la formación docente

El primer objetivo indagó las deficiencias en la formación docente relacionada con la lengua de señas. Del análisis de las entrevistas y la observación emergieron cuatro hallazgos principales, articulados en torno a la falta de capacitación en lengua de señas, el desconocimiento de la cultura sorda, la necesidad de intérpretes capacitados y las barreras institucionales, a los que se sumó la evidencia contrastante recogida en la Universidad de Gallaudet.

Todos los entrevistados destacaron una deficiencia significativa en la formación docente en lengua de señas. K.Y. subrayó que esta carencia limita la inclusión efectiva en el aula, en consonancia con Padden y Humphries (2005), para quienes la formación de los educadores es crucial para el desarrollo de un entorno educativo inclusivo. R.O. enfatizó que el aprendizaje de la lengua de señas debe ir acompañado de una comprensión de la cultura sorda, pues la ignorancia cultural puede perpetuar estigmas y malentendidos, tal como argumentan Lane et al. (1996) al sostener que la educación de los docentes debe incluir un componente cultural que respete la identidad sorda.

S.H. destacó la importancia de contar con intérpretes calificados en el aula, ya que la falta de formación adecuada afecta la calidad educativa, respaldando la idea de Baker (2011) de que los intérpretes deben ser parte integral del proceso educativo. A.T. señaló que las instituciones educativas frecuentemente no priorizan la formación en lengua de señas, lo que genera un entorno poco inclusivo, en línea con Antia et al. (2009), quienes plantean que las políticas educativas deben revisarse para incluir la formación en lengua de señas como un componente esencial. La visita a la Universidad de Gallaudet ofreció un modelo de buenas prácticas, donde la lengua de señas forma parte integral del currículo y los docentes están capacitados para trabajar en entornos bilingües, lo que respalda a Stinson y Whitmire (2000) sobre la centralidad de la educación bilingüe para el éxito académico de los

estudiantes sordos. En síntesis, las entrevistas y la observación subrayan la urgencia de mejorar la formación docente en lengua de señas y la comprensión de la cultura sorda, con el respaldo institucional necesario para crear un entorno educativo inclusivo y efectivo.

4.3 Objetivo 2: Viabilidad de la capacitación docente

K.Y. resaltó un creciente interés entre los docentes por capacitarse en lengua de señas, lo cual resulta prometedor para implementar programas formativos y coincide con Johnson et al. (2010) en que el compromiso de los educadores es clave para el éxito de cualquier programa de formación. A.T. mencionó que, aunque limitados, existen algunos programas de capacitación, si bien la ausencia de un currículo estandarizado sigue siendo un desafío, tal como señalan Marschark y Hauser (2008) respecto de la necesidad de programas adecuados para una formación efectiva.

El enfoque integral de la Universidad de Gallaudet, que combina teoría y práctica en un entorno inmersivo, se destacó como un modelo efectivo, en coincidencia con la noción de que la formación práctica en inmersión es crucial para el aprendizaje de la lengua de señas (Gallaudet, 2019). No obstante, R.O. indicó que la falta de financiamiento limita la implementación de programas sostenibles, reflejando la perspectiva de Antia et al. (2009) sobre el financiamiento como factor crítico. Finalmente, S.H. destacó que involucrar a la comunidad sorda en la capacitación mejora el contenido y promueve el respeto cultural, en línea con Ainscow (2005), quien sostiene que la participación de la comunidad es esencial para el éxito de los programas educativos inclusivos. En conjunto, pese a los desafíos logísticos y financieros, el interés docente y modelos como el de Gallaudet ofrecen bases sólidas para desarrollar programas de formación efectivos.

4.4 Objetivo 3: Limitaciones y posibles soluciones

El tercer objetivo buscó identificar las limitaciones y las posibles soluciones para la implementación efectiva de la lengua de señas en el aula universitaria. Los participantes coincidieron en un conjunto de barreras interrelacionadas —de recursos y personal, tecnológicas, de sensibilización y de prejuicios sociales— y propusieron, en contrapartida, un repertorio de soluciones viables.

R.O. señaló la escasez de intérpretes capacitados y de recursos adaptados, en línea con Yasin et al. (2020), quienes describen esta situación como un obstáculo significativo para la inclusión universitaria. A.T. mencionó que la falta de plataformas tecnológicas adecuadas afecta la implementación de la lengua de señas, tal como sugieren Marchetti et al. (2012) al afirmar que la infraestructura tecnológica debe facilitar la comunicación visual en el aula. K.Y. destacó la necesidad de sensibilizar y capacitar continuamente al personal educativo, respaldando lo señalado por Antia et al. (2009) sobre la formación del personal como clave para fomentar la inclusión. S.H. indicó que los prejuicios hacia la discapacidad auditiva generan entornos hostiles, y Ainscow (2005) subraya que la transformación cultural es esencial para promover la inclusión y el respeto a la diversidad.

Frente a estas limitaciones, los participantes plantearon soluciones viables: una capacitación integral que aborde la lengua de señas y la sensibilidad cultural (Gallaudet, 2019); la mejora de los recursos tecnológicos mediante la inversión en plataformas visuales, recomendada por Searls (2007), quien afirma que la tecnología puede ser un aliado en la educación inclusiva; y la colaboración con la comunidad sorda para diseñar estrategias culturalmente relevantes, en consonancia con la perspectiva inclusiva de Ainscow (2005). En conjunto, la implementación de tecnología, la capacitación integral y la colaboración con la comunidad sorda se perfilan como estrategias clave para transformar la educación inclusiva.

4.5 Objetivo 4: Consecuencias positivas de la adopción de la lengua de señas

El cuarto objetivo indagó las consecuencias positivas de la adopción de la lengua de señas en la educación universitaria. Los hallazgos describen un conjunto de efectos que se refuerzan mutuamente: mejora del acceso y la inclusión, aumento de la participación y la motivación, desarrollo de habilidades sociales, concienciación de la comunidad universitaria y mejora de la calidad educativa.

A.T. destacó que la lengua de señas facilita el acceso a la educación y a la cultura para las personas sordas, alineándose con González (2020) en que la inclusión educativa es un derecho fundamental. La comunicación en lengua de señas fomenta la motivación y el compromiso de los estudiantes sordos, como afirma López (2019) al señalar que la motivación es clave en el aprendizaje inclusivo. Asimismo, la lengua de señas fortalece las habilidades sociales y fomenta entornos de apoyo, en línea con Martínez (2021), quien resalta que el apoyo familiar y social es crucial para el éxito educativo.

La implementación ha sensibilizado a la comunidad universitaria sobre las necesidades de los estudiantes sordos, en consonancia con Pérez (2022) respecto de que la sensibilización es esencial para construir entornos inclusivos. Además, la formación docente en lengua de señas mejora la calidad educativa al adaptar los métodos de enseñanza, como sugiere Fernández (2020) al afirmar que la formación continua garantiza la calidad educativa. Finalmente, la Universidad de Gallaudet se presenta como un modelo replicable, reforzando lo planteado por Ruiz (2021) sobre cómo los modelos de inclusión exitosos pueden guiar a otras instituciones. En síntesis, la adopción de la lengua de señas no solo mejora el acceso y la motivación estudiantil, sino que también potencia la calidad educativa y fomenta entornos inclusivos, con la experiencia de Gallaudet como referencia.

4.6 Observación del modelo de la Universidad de Gallaudet

Como parte del componente observacional, se realizó una visita al campus de la Universidad de Gallaudet (Washington D.C.), reconocido mundialmente por su compromiso con la educación de personas sordas. La visita fue guiada por una funcionaria sorda de la universidad y contó con la asistencia de un intérprete de lengua de señas. El recorrido —que abarcó el Centro de Recepciones y el Hall Central de la institución— evidenció el compromiso institucional con la lengua de señas, visible en todos los espacios comunes, y la centralidad de la Lengua de Señas Americana (ASL) en la vida diaria del campus, donde la interacción cotidiana entre personas sordas transcurre íntegramente en este idioma. Los visitantes accedieron a dos clases en vivo, impartidas completamente en lengua de señas por un profesor sordo en un aula sorda, lo que permitió observar la inmersión total en este idioma y la adaptación de los contenidos a las necesidades de los estudiantes; asimismo, participaron en una experiencia internacional en la que estudiantes de diferentes nacionalidades compartieron variantes de distintas lenguas de señas del mundo.

Los principales hallazgos de la observación fueron: un alto compromiso institucional con la formación de estudiantes sordos, que erige a Gallaudet en modelo de excelencia; la centralidad de la capacitación docente en lengua de señas para una comunicación efectiva y directa con los estudiantes; y la identificación, por contraste, de los desafíos del caso paraguayo —la falta de modelos lingüísticos y la necesidad de un compromiso serio con la lengua de señas por parte de los docentes—. Se concluyó que la adopción de la lengua de señas, junto con adaptaciones curriculares, puede transformar la experiencia educativa de los estudiantes sordos promoviendo su inclusión y su reconocimiento como sujetos de derecho, y que la experiencia de Gallaudet constituye un modelo a seguir para la implementación de programas de formación en Lengua de Señas Paraguaya.

4.7 Aspectos operativos: presupuesto de la investigación

Como parte de la planificación del estudio se estimó un presupuesto total de 27.000.000 de guaraníes, cuyo rubro predominante corresponde al personal (honorarios del investigador principal: 11.706.000

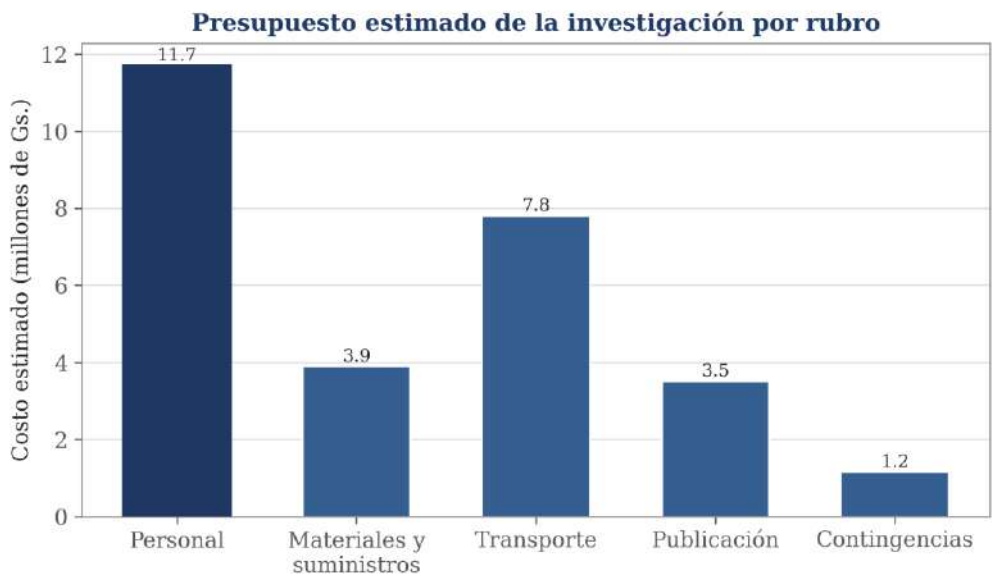
Gs.), seguido de los gastos de transporte —desplazamientos (3.118.000 Gs.) y alojamiento (4.688.000 Gs.)— y de los materiales y suministros —material de oficina (1.558.000 Gs.) y equipos de grabación (2.340.000 Gs.)—. Se contemplaron, además, gastos de publicación —impresión de informes (1.170.000 Gs.) y publicación en revistas (2.340.000 Gs.)— y una reserva para contingencias equivalente al 10 % del total (1.170.000 Gs.).

Tabla 5. Presupuesto estimado de la investigación (guaraníes)

Rubro	Concepto	Costo estimado (Gs.)
Personal	Honorarios del investigador principal	11.706.000
Materiales y suministros	Material de oficina	1.558.000
Materiales y suministros	Equipos de grabación	2.340.000
Transporte	Desplazamientos	3.118.000
Transporte	Alojamiento	4.688.000
Publicación	Impresión de informes	1.170.000
Publicación	Publicación en revistas	2.340.000
Otros	Contingencias (10 %)	1.170.000
Total	Total estimado	27.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

Figura 4. Presupuesto estimado de la investigación por rubro



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Rojas Barra, 2024).

5. Discusión

Los hallazgos convergen en un diagnóstico común: la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria mejora la comprensión, la participación y la integración social de los alumnos sordos, pero su alcance se ve limitado por deficiencias estructurales en la formación docente, la disponibilidad de intérpretes, la infraestructura tecnológica y las políticas institucionales. La deficiencia en la formación docente, señalada de manera unánime por los participantes (Objetivo 1), constituye el nudo crítico del problema, en tanto condiciona la calidad de la enseñanza y perpetúa estigmas cuando no se acompaña de una comprensión de la cultura sorda. Este

resultado dialoga con el marco teórico del estudio, que ubica la formación de los educadores y el componente cultural como condiciones de un entorno inclusivo (Padden y Humphries, 2005; Lane et al., 1996).

La viabilidad de la capacitación (Objetivo 2) aparece favorecida por el creciente interés de los docentes, aunque tensionada por la ausencia de un currículo estandarizado y por restricciones de financiamiento. El modelo bilingüe e inmersivo de la Universidad de Gallaudet emerge, de manera transversal a los cuatro objetivos, como referencia empírica de buenas prácticas: allí la lengua de señas es parte integral del currículo y de la vida cotidiana del campus, y los docentes están capacitados para entornos bilingües. Este contraste entre el caso observado y la realidad paraguaya refuerza la lectura del propio estudio sobre la necesidad de un compromiso serio con la lengua de señas por parte de los docentes y de la presencia de modelos lingüísticos sordos.

Las limitaciones identificadas (Objetivo 3) —escasez de intérpretes y recursos adaptados, barreras tecnológicas, falta de sensibilización y prejuicios sociales— resultan coherentes con las consecuencias positivas registradas (Objetivo 4), pues estas últimas se manifiestan precisamente cuando las primeras se atenúan: mayor acceso e inclusión, aumento de la participación y la motivación, desarrollo de habilidades sociales, concienciación de la comunidad universitaria y mejora de la calidad educativa. La distribución territorial del estudiantado sordo, concentrada en el eje Asunción–Central, y el estrechamiento de la matrícula hacia los niveles educativos superiores, aportan un contexto cuantitativo que justifica priorizar la inclusión en la transición a la educación superior. En conjunto, los resultados sostienen que las soluciones —capacitación integral, inversión tecnológica y colaboración con la comunidad sorda— son interdependientes y deben abordarse de forma articulada.

Un segundo eje de lectura es la distancia entre el marco legal y su implementación efectiva. El Paraguay dispone de un ordenamiento normativo robusto —la Constitución de 1992, la Ley General de Educación N.º 1264/1998, la Ley de Educación Inclusiva N.º 5136/2013, la Ley N.º 6530/2020 de reconocimiento oficial de la LSPy y la Ley de Educación Superior N.º 4995/13— que reconoce el derecho de los estudiantes sordos a recibir instrucción en su lengua materna y obliga a las instituciones a formar a sus docentes y a proveer intérpretes. Sin embargo, los hallazgos evidencian que ese reconocimiento formal no se traduce plenamente en prácticas institucionales, lo que remite al problema de la banalización de la planificación señalado en el planteamiento del problema: la norma existe, pero su impacto real en el aula permanece limitado por la ausencia de un currículo estandarizado, la falta de financiamiento y la escasa apropiación institucional. Esta tensión entre lo prescriptivo y lo efectivo constituye, a la luz del marco del estudio, el espacio donde la academia puede aportar evidencia para orientar políticas públicas con resultados tangibles.

Finalmente, la interpretación de los resultados se enriquece al ponerlos en diálogo con la realidad sociolingüística paraguaya. La propuesta de un modelo trilingüe de alfabetización —castellano, guaraní y Lengua de Señas del Paraguay—, identificada entre los antecedentes como una solución viable, adquiere sentido a la luz de la enseñanza culturalmente receptiva y del enfoque bilingüe-bicultural revisados en el marco teórico: reconocer la LSPy como medio de instrucción no supone desplazar las lenguas mayoritarias, sino integrarlas en un continuo que respete la identidad y la cultura sordas. Asimismo, el predominio del enfoque positivista en la tradición educativa nacional, con su énfasis en la estandarización y el rendimiento medible, ayuda a comprender por qué las formas de aprendizaje visuales y colaborativas propias del estudiantado sordo encuentran resistencias, y por qué la incorporación de modelos lingüísticos sordos y de estrategias basadas en las fortalezas resulta un cambio de perspectiva necesario.

6. Conclusiones y Recomendaciones

La investigación se centró en la implementación de la lengua de señas como medio de instrucción en la educación universitaria para alumnos sordos en Asunción y Gran Asunción. A través de entrevistas y observaciones se obtuvo una variedad de perspectivas que revelaron tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan estos estudiantes. Los hallazgos indican que, aunque existe un creciente interés de los docentes por capacitarse en lengua de señas, la falta de formación adecuada y la escasa comprensión de la cultura sorda limitan la inclusión efectiva en el aula. Asimismo, la ausencia de un currículo estandarizado y la falta de recursos adecuados siguen siendo obstáculos significativos que, en muchos casos, impiden satisfacer las necesidades de los estudiantes sordos.

El enfoque cualitativo permitió profundizar en las experiencias de los participantes; no obstante, la investigación se limitó a un número específico de participantes, lo que restringe la generalización de los hallazgos. Entre los resultados más destacados se identificó la necesidad urgente de mejorar la formación docente en lengua de señas y la comprensión de la cultura sorda, así como la importancia de contar con intérpretes capacitados en el aula. Se evidenciaron, además, limitaciones vinculadas a la falta de políticas institucionales claras y al escaso apoyo gubernamental para la formación en lengua de señas. En conclusión, el estudio subraya la importancia de un enfoque integral que contemple tanto la formación en lengua de señas como la comprensión de la cultura sorda, elementos esenciales para construir un entorno educativo verdaderamente inclusivo y equitativo.

A partir de los hallazgos, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Ampliar el alcance de las investigaciones futuras para incluir una muestra más diversa de instituciones educativas y contextos geográficos, más allá de Asunción y Gran Asunción.
- Desarrollar un currículo estandarizado para la enseñanza de la lengua de señas en el ámbito universitario, que incorpore un componente sobre la cultura y la historia de la comunidad sorda.
- Evaluar los programas de capacitación docente existentes en lengua de señas, analizando su efectividad y su impacto en la práctica educativa.
- Investigar el rol de los intérpretes en el aula y las competencias necesarias para desempeñar su función de manera efectiva en el contexto universitario.
- Promover la sensibilización y la formación continua sobre la cultura sorda y la lengua de señas entre el personal docente y administrativo, mediante talleres, seminarios y actividades.
- Abordar las barreras institucionales y políticas que afectan la inclusión, investigando las políticas educativas existentes y abogando por cambios que promuevan la formación en lengua de señas.
- Fomentar la investigación interdisciplinaria, integrando perspectivas de la educación, la lingüística, la sociología y la psicología.

Declaraciones

Financiamiento. La investigación de la que deriva este artículo no contó con financiamiento externo; los costos estimados fueron asumidos según el presupuesto previsto por el autor.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener conflictos de intereses en relación con este trabajo.

Consideraciones éticas. El estudio se desarrolló con consentimiento informado de los participantes y garantizó la confidencialidad, el anonimato y la sensibilización cultural hacia la comunidad sorda.

Uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias.

inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Ainscow, M. (2005). El desarrollo de sistemas educativos inclusivos: ¿cuáles son las palancas de cambio? *Journal of Educational Change*, 6(2), 109-124.
- Antia, S. D., Jones, P. B., Reed, S., & Kreimeyer, K. H. (2009). Academic status and progress of deaf and hard-of-hearing students in general education classrooms. *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 14(3), 293-311.
- Baker, C. (2011). *Foundations of bilingual education and bilingualism* (5.^a ed.). Multilingual Matters.
- Confederación Estatal de Personas Sordas [CNSE]. (2023). Informe sobre educación inclusiva y bilingüe para personas sordas. CNSE.
- Echeita, G. (2006). Educación para la inclusión o educación sin exclusiones. Narcea.
- Fernández, M. (2020). Formación continua y calidad educativa en contextos inclusivos. *Revista de Educación Inclusiva*.
- Gallaudet University. (2019). Modelo de formación bilingüe e inmersiva en lengua de señas. Gallaudet University Press.
- González, R. (2020). La inclusión educativa como derecho fundamental. *Revista de Educación y Diversidad*.
- Johnson, R., Liddell, S., & Erting, C. (2010). El compromiso docente en los programas de formación en lengua de señas. *Sign Language Studies*.
- Ladd, P. (2003). Understanding Deaf culture: In search of Deafhood. Multilingual Matters.
- Lane, H., Hoffmeister, R., & Bahan, B. (1996). *A journey into the Deaf-World*. DawnSign Press.
- Lang, H. G. (2002). Higher education for deaf students: Research priorities in the new millennium. *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 7(4), 267-280.
- Lissi, M. R., Svartholm, K., & González, M. (2012). El enfoque bilingüe en la educación de sordos: sus implicancias para la enseñanza y aprendizaje de la lengua escrita. *Estudios Pedagógicos*, 38(2), 299-320.
- López, A. (2019). Motivación y aprendizaje inclusivo en estudiantes sordos. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*.
- Marchetti, C., Zanini, A., & Mazzoni, L. (2012). Tecnología y comunicación visual en la educación de estudiantes sordos. *Journal of Educational Technology*.
- Marschark, M., & Hauser, P. C. (2008). *Deaf cognition: Foundations and outcomes*. Oxford University Press.
- Martínez, C. (2021). Apoyo familiar y social en el éxito educativo de estudiantes sordos. *Revista de Psicología y Educación*.
- Padden, C., & Humphries, T. (2005). *Inside Deaf culture*. Harvard University Press.
- Paraguay. (2013). Ley n.º 4995/2013 de Educación Superior. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Pérez, L. (2022). Sensibilización institucional y construcción de entornos inclusivos. *Revista de Educación Superior*.
- Ruiz, D. (2021). Modelos de inclusión como referencia institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*.

- Searls, D. (2007). La tecnología como aliada en la educación inclusiva. *Assistive Technology Journal*.
- Stinson, M. S., & Whitmire, K. (2000). Adolescents who are deaf or hard of hearing: A communication perspective on educational placement. *Topics in Language Disorders*.
- Svartholm, K. (2012). Educación bilingüe para sordos: la experiencia sueca. *Estudios Pedagógicos*.
- Yasin, M., Toran, H., & Tahar, M. (2020). Barreras para la inclusión de estudiantes sordos en la educación superior. *International Journal of Special Education*.

Inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior en el departamento de Alto Paraná y Canindeyú, año 2023

María N. Silvero de Jiménez

Maestría en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

Información del artículo

Programa	Maestría en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria
Tutor	Dr. Cornelio Comet Weiler
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

El presente estudio analiza el contexto y las experiencias actuales de inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior en los departamentos de Alto Paraná y Canindeyú (Paraguay), a la luz de la Ley 5347/2014 y de las políticas educativas inclusivas de acceso a la universidad. Se adoptó un diseño no experimental, transversal, con enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo) y alcance descriptivo. La población estuvo conformada por tres comunidades nativas (300 personas) y la muestra por 25 participantes: 20 estudiantes encuestados y 5 líderes entrevistados. Los instrumentos fueron una encuesta de 24 preguntas cerradas y una guía de entrevista de 10 preguntas abiertas. Los resultados evidencian barreras materiales y socioeconómicas (16 de 20 estudiantes no reciben becas; 14 deben trabajar durante sus estudios; 16 recorren más de una hora hasta la universidad), junto con percepciones favorables sobre el respeto a la cultura indígena y el impacto del apoyo comunitario. Se concluye la necesidad de generar espacios de diálogo intercultural, integrar aspectos culturales en el currículo y fortalecer las políticas de inclusión para una participación plena de los estudiantes indígenas.

Palabras clave: *inclusión; pueblos originarios; educación superior; interculturalidad; políticas educativas.*

Abstract

This study analyzes the context and current experiences of the inclusion of indigenous peoples in Higher Education in the departments of Alto Paraná and Canindeyú (Paraguay), in light of Law 5347/2014 and inclusive educational policies for university access. A non-experimental, cross-sectional design was adopted, with a mixed (qualitative–quantitative) approach and a descriptive scope. The population comprised three native communities (300 people) and the sample consisted of 25 participants: 20 surveyed students and 5 interviewed leaders. The instruments were a 24-item closed-question survey and a 10-item open-question interview guide. The results reveal material and socioeconomic barriers (16 of 20 students receive no scholarships; 14 must work during their studies; 16 travel more than one hour to reach the university), together with favorable perceptions regarding respect for indigenous culture and the impact of community support. The study concludes the need to create spaces for intercultural dialogue, integrate cultural aspects into the curriculum, and strengthen inclusion policies for the full participation of indigenous students.

Keywords: *inclusion; native peoples; higher education; interculturality; educational policies.*

1. Introducción

La Educación Superior desempeña un papel fundamental en la formación de individuos capaces de enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Además de impartir conocimientos y habilidades, las instituciones de Educación Superior tienen la responsabilidad de fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión en sus campus. La inclusión se refiere a la creación de entornos que valoran y respetan la diversidad, donde todas las personas tienen igualdad de oportunidades para acceder, participar y prosperar. Según la UNESCO (2017), la inclusión consiste en garantizar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para acceder, participar y beneficiarse de los sistemas educativos, lo que implica superar las barreras que limitan la participación y el éxito de los grupos marginalizados.

En este sentido, la inclusión de los pueblos indígenas en las universidades es un tema de gran relevancia. A pesar de los esfuerzos por promover la diversidad y la equidad, persisten barreras significativas que impiden una participación plena y significativa de los pueblos indígenas en la Educación Superior. El presente artículo, derivado de una tesis de maestría, examina y comprende los obstáculos que dificultan esa inclusión efectiva en los departamentos de Alto Paraná y Canindeyú, con el fin de aportar evidencia para el diseño de estrategias y políticas que fomenten una Educación Superior verdaderamente inclusiva.

1.1 Planteamiento del problema

La inclusión ha ganado atención significativa en el ámbito educativo, ya que se reconoce que las perspectivas y experiencias diversas enriquecen el aprendizaje y promueven la igualdad de oportunidades. Tomlinson (2014) señala que la inclusión educativa busca asegurar que todos los estudiantes, incluidos aquellos con discapacidades o dificultades de aprendizaje, reciban una educación dentro del marco de la educación regular. No obstante, en el caso de los pueblos indígenas persisten barreras históricas: discriminación, falta de recursos económicos, ausencia de programas de preparación académica y carencia de apoyos culturales y lingüísticos.

Estas barreras no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente. La distancia geográfica entre las comunidades y las instituciones de Educación Superior encarece el traslado y reduce el tiempo disponible para el estudio; la ausencia de becas obliga a muchos estudiantes a trabajar, lo que compite con su dedicación académica; y la falta de contenidos y lenguas propias en el currículo produce una sensación de ajenidad que erosiona el sentido de pertenencia. La conjunción de estos factores explica por qué, aun cuando existe un marco legal favorable, los resultados de inclusión no siempre se materializan en la práctica cotidiana de las aulas universitarias.

Diversos antecedentes nacionales muestran la persistencia de estas brechas. Talavera y Gaona (2013) analizaron las políticas públicas y el derecho a la educación de los pueblos indígenas en Paraguay, evaluando el alcance intercultural y democratizador de las becas estatales para el acceso a la universidad. Spinzi y Wehrle (2017) examinaron los programas orientados al acceso educativo de jóvenes en situación de vulnerabilidad implementados en los gobiernos 2008–2013 y 2013–2018, concluyendo que, pese a los avances metodológicos hacia la inclusión, no fue posible determinar con precisión el alcance de los resultados por la falta de indicadores claros y de un proceso de evaluación sólido. A su vez, Maidana de Zarza et al. (2020) identificaron, en estudiantes indígenas de Enfermería y Obstetricia de la UNA, factores de éxito como la motivación personal y el apoyo familiar, junto a obstáculos como la falta de acceso a recursos tecnológicos, las limitaciones económicas y la dificultad de usar la lengua nativa en un entorno universitario donde esta no es predominante.

Solo a través de un análisis profundo de estos desafíos será posible diseñar estrategias y políticas que permitan a los estudiantes indígenas acceder, participar y prosperar, y que integren adecuadamente

la diversidad cultural y los conocimientos indígenas en los programas académicos y en la vida universitaria en general.

1.2 Objetivo general

Analizar el contexto y las experiencias actuales de inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior en Alto Paraná y Canindeyú, año 2023, a partir de la Ley 5347/2014 y de las políticas educativas inclusivas de acceso a la universidad.

1.3 Objetivos específicos

- Describir los principales desafíos y barreras que enfrentan los pueblos indígenas al acceder y participar en la educación superior, a pesar de la implementación de la Ley 5347/2014 y las políticas de inclusión.
- Identificar las estrategias y enfoques exitosos utilizados por instituciones educativas para promover la inclusión de los pueblos indígenas en la educación superior.
- Verificar los tipos de integración de conocimientos y perspectivas indígenas que se observan en los currículos y programas académicos como resultado de las políticas de inclusión.
- Determinar las percepciones y experiencias de los estudiantes indígenas relacionadas con la adaptación académica y cultural en la educación superior.

1.4 Justificación

La inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior es de gran importancia y relevancia, ya que busca abordar la histórica exclusión y desigualdad que han enfrentado estas comunidades en el acceso y la participación educativa. La implementación de políticas de inclusión es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades, promover la diversidad cultural y lograr una sociedad más justa y equitativa. Este trabajo aporta información para mejorar el acceso, la permanencia y el éxito de estas poblaciones, además de contribuir a la discusión y reflexión sobre las políticas educativas actuales y las necesidades de estas comunidades.

La investigación permite analizar y evaluar el impacto de estas políticas, identificar buenas prácticas y desafíos, y proporcionar recomendaciones para mejorar la inclusión y el éxito académico de los estudiantes indígenas. Sus resultados benefician tanto a docentes de la Educación Superior como a estudiantes de pueblos originarios, quienes podrán apoyarse en los hallazgos obtenidos para su mejor tratamiento.

1.5 Limitaciones y alcance

El estudio es de alcance descriptivo y de corte transversal, por lo que caracteriza el fenómeno en un momento determinado (año 2023) sin establecer relaciones causales. La muestra, de carácter intencional y acotada a 25 participantes (20 estudiantes y 5 líderes) vinculados a tres comunidades nativas de Alto Paraná y Canindeyú, delimita el alcance de los resultados a ese contexto específico. La viabilidad del trabajo se sustentó en la disponibilidad de datos, la relevancia actual del tema, el apoyo institucional a los programas de inclusión y su potencial impacto social sobre las prácticas educativas y la formulación de políticas públicas.

2. Revisión de Literatura

2.1 La inclusión educativa como concepto

La inclusión educativa constituye un principio orientador de los sistemas contemporáneos de enseñanza. Para la UNESCO (2017), inclusión significa garantizar que todas las personas tengan

igualdad de oportunidades para acceder, participar y beneficiarse de la educación, lo que exige remover activamente las barreras que limitan la participación y el éxito de los grupos históricamente marginados. Tomlinson (2014) complementa esta perspectiva desde el aula: la enseñanza diferenciada parte de reconocer la heterogeneidad de los estudiantes y de ajustar contenidos, procesos y productos para que cada uno pueda aprender en el marco de la educación regular. Aplicada a los pueblos originarios, la inclusión no se agota en el acceso físico a la universidad, sino que abarca la permanencia, el rendimiento y el reconocimiento de la identidad cultural como parte legítima del proceso formativo.

2.2 Estado, democracia y pueblos originarios

La democracia de los pueblos originarios incide en la necesidad de repensar el Estado para situar en condiciones de igualdad los derechos, demandas y luchas de este sector de la población, reconociéndolos como ciudadanos de sociedades pluriculturales y plurilingües (Benegas, 2017). Croso (2011) advierte que la idea de democracia racial niega e invisibiliza la problemática segregacionista en América Latina, considerándola superada, lo que lleva a la persistencia del statu quo; pese a ello, las luchas indígenas han ampliado el reconocimiento público de la existencia del racismo y de las múltiples formas de discriminación. En cuanto a la democracia, la nación liberal y representativa se aleja de las posibilidades efectivas de participación de los pueblos originarios, cuyas formas deliberativas y de consenso resultan más coincidentes con las democratizaciones sustantivas (Palotti, 1998).

Esta tensión entre la forma liberal-representativa del Estado y las prácticas deliberativas propias de las comunidades indígenas tiene consecuencias directas sobre la política educativa. Cuando las decisiones sobre currículo, becas y modalidades de acceso se adoptan sin la participación efectiva de los pueblos, se corre el riesgo de reproducir una inclusión meramente formal. Por ello, autores como Benegas (2017) insisten en que el reconocimiento de la pluriculturalidad debe traducirse en mecanismos concretos de consulta y representación dentro de las instituciones de Educación Superior.

2.3 Ciudadanía indígena y políticas públicas

La ciudadanía indígena se refiere al reconocimiento de los derechos civiles, políticos, sociales y culturales de las personas pertenecientes a comunidades indígenas, asegurando su participación activa en la vida política, social y económica de sus países (Arnoux, 2015). Las políticas públicas dirigidas a la ciudadanía indígena buscan garantizar la protección de sus derechos, promover su participación efectiva en la toma de decisiones y asegurar el respeto por su cultura, idioma y conocimientos tradicionales (Censa y Giménez, 2019). Estas políticas deben diseñarse de manera participativa, involucrando a las propias comunidades y respetando los estándares internacionales de derechos humanos y los principios de pluriculturalidad (Spinzi, 2017).

El derecho a la educación, en particular, comprende tres dimensiones: el derecho a la educación como acceso al sistema educativo, el derecho en la educación como condiciones del proceso educativo, y el derecho que se adquiere mediante la educación (Bengo, 2007). Leonidas (2019) estructura estas dimensiones mediante las obligaciones gubernamentales de asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad. La asequibilidad remite a la existencia de instituciones y programas suficientes; la accesibilidad, a la posibilidad material y económica de llegar a ellos sin discriminación; la aceptabilidad, a la pertinencia y calidad de los contenidos; y la adaptabilidad, a la capacidad del sistema de responder a las necesidades de contextos culturales diversos. Este marco de las cuatro obligaciones ofrece una lente útil para leer los resultados del presente estudio, en la medida en que las barreras detectadas se distribuyen precisamente entre la accesibilidad (distancia, becas) y la adaptabilidad (lengua, contenidos culturales).

En esta línea, Cedamano (2018) subraya que el uso de las lenguas originarias por parte de los servidores públicos constituye una condición para implementar políticas públicas interculturales y

eficientes, principalmente en ámbitos rurales, donde la brecha lingüística puede convertir un derecho reconocido en una barrera real de acceso a los servicios, incluida la educación.

2.4 Pueblos indígenas y Educación Superior

Para Mato (2019), estudioso de la interculturalidad en la Educación Superior latinoamericana, la superación del legado colonial en las universidades constituye un reto fundamental, pues involucra la superación del racismo y el reconocimiento de nuestras sociedades como pluriculturales, con características propias distintas de las europeas. Una característica saliente de este campo es la amplia diversidad de tipos de experiencias, impulsadas por referentes y organizaciones muy diversos entre sí y desarrolladas en distintos países. Entre las modalidades destacan los programas de inclusión de individuos indígenas y afrodescendientes como estudiantes en instituciones convencionales — programas de cupos, becas y apoyo académico o psicosocial—, que crean oportunidades individuales y contribuyen a formar profesionales que sirven a sus pueblos, aunque aún resultan insuficientes frente a las necesidades y demandas (Mato, 2019).

El reconocimiento de los saberes propios constituye otra dimensión decisiva de este campo. Cajete (2000) plantea la existencia de una ciencia nativa fundada en las leyes naturales de interdependencia, cuyo aporte epistemológico ha sido históricamente ignorado por la academia occidental. Smith (2012), por su parte, propone descolonizar las metodologías de investigación para que los pueblos indígenas dejen de ser meros objetos de estudio y se conviertan en sujetos que definen sus propias agendas de conocimiento. Ambos aportes fundamentan la idea de que integrar perspectivas indígenas en el currículo universitario no es un gesto simbólico, sino una condición para una educación verdaderamente pertinente y respetuosa de la diversidad epistémica.

2.5 Acceso a la Educación Superior y cambio cultural

La educación formal representa una posibilidad de movilidad social para los sectores desprotegidos, aunque las instituciones públicas siguen siendo insuficientes para cubrir la demanda de la población aspirante, lo que impone límites de matrícula definidos mediante exámenes de selección (Spinzi, 2017). La emergencia de las luchas étnicas ha permitido articular intereses colectivos en defensa de los derechos indígenas y su lucha por hacerse visibles (Chaves, 2008). El sistema educativo genera cambios importantes y alimenta las aspiraciones personales, funcionando como un mito de ascenso social; sin embargo, sus contenidos no siempre encajan en contextos socialmente vulnerables (Arzate, 2015).

Chaves (2008) plantea, además, una pregunta que atraviesa este campo: si las desventajas que enfrentan los estudiantes indígenas en la Educación Superior son desventajas reales o desventajas asignadas socialmente. Esta distinción resulta pertinente porque desplaza el foco desde una supuesta carencia individual hacia las condiciones estructurales e institucionales que producen la desigualdad, señalando que buena parte de los obstáculos no residen en los estudiantes, sino en un sistema que no fue diseñado para incluirlos.

2.6 Marco legal y contexto sociodemográfico

Según datos de la DGEEC (2014), la población indígena del Paraguay está compuesta por 19 pueblos pertenecientes a 5 familias lingüísticas (Guaraní, Lengua Maskoy, Mataco Mataguayo, Zamuco y Guaicurú) y representa el 1,8% del total nacional, es decir, 117.150 personas. La familia Guaraní concentra el 54,7% de esta población, seguida de Lengua Maskoy (23,6%), Mataco Mataguayo (15,2%), Zamuco (4,0%) y Guaicurú (1,7%). En cuanto al sexo, el 48,3% son mujeres y el 51,7% hombres; el 52% habita en la región oriental. Asimismo, el 52% de la población indígena se halla económicamente activa, y sus actividades se concentran en el sector primario (80,5%). Según la EPH (2017), el 73,7%

de la población indígena en edad escolar (5 a 17 años) se encuentra en situación de pobreza, de los cuales el 40,3% en pobreza extrema, frente al 36,5% de la población general del mismo rango de edad.

Tabla 1. Distribución de la población indígena por familia lingüística (DGEEC, 2014)

Familia lingüística	Participación (%)
Guaraní	54,7
Lengua Maskoy	23,6
Mataco Mataguayo	15,2
Zamuco	4,0
Guaicurú	1,7
Total población indígena	1,8% del país (117.150 personas)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Estos datos evidencian una situación de fuerte vulnerabilidad estructural: la concentración de la actividad en el sector primario, los elevados niveles de pobreza y pobreza extrema en la población en edad escolar y la propia invisibilidad estadística de los pueblos indígenas configuran un contexto en el que el acceso a la Educación Superior resulta especialmente difícil. La conformación del Consejo Nacional de Educación Indígena en 2015 abrió un espacio de diálogo dentro del Ministerio de Educación y Ciencias, cuyos principales retos son la generación de un currículo propio con materiales adaptados, la formación docente continua y la creación de centros de formación docente acordes a las características de la población indígena.

El marco legal está encabezado por la Ley 5347/2014, que dispone el libre acceso de postulantes indígenas a las carreras de nivel terciario habilitadas en universidades públicas y privadas. La norma establece que el Consejo Nacional de Becas y el Instituto Paraguayo del Indígena (INDI) deben publicar la nómina de universidades y carreras habilitadas, las plazas disponibles y los requisitos exigidos; que el Estado brindará un apoyo económico mensual adicional para alimentación, hospedaje y traslado; que las becas cubrirán la totalidad de los costos de estudio; y que las universidades preverán un mínimo de plazas de acceso directo no menor al 3% de las habilitadas en todas las carreras. Este marco se complementa con la Constitución Nacional (arts. 63 y 66), la Ley 1264/98 General de Educación, la Ley 4995/13 de Educación Superior, la Ley 5136/13 de Educación Inclusiva y la Ley 3231/07, que crea la Dirección General de Educación Escolar Indígena, además de instrumentos internacionales ratificados por el país (UNESCO y OEA, 2017).

Tabla 2. Principales instrumentos del marco legal de la inclusión indígena en Paraguay

Instrumento	Contenido principal
Constitución Nacional (arts. 63 y 66)	Reconoce la identidad étnica y los derechos de los pueblos indígenas.
Ley 1264/98 General de Educación	Ordena el sistema educativo nacional.
Ley 3231/07	Crea la Dirección General de Educación Escolar Indígena.
Ley 4995/13 de Educación Superior	Regula el nivel de Educación Superior.
Ley 5136/13 de Educación Inclusiva	Establece el marco de la educación inclusiva.
Ley 5347/2014	Dispone el libre acceso de postulantes indígenas a carreras terciarias, becas plenas y mínimo del 3% de plazas.
UNESCO y OEA (2017)	Instrumentos internacionales ratificados (Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas).

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

2.7 Hipótesis y definición de variables

La investigación planteó como hipótesis que la implementación de la Ley 5347/2014 y de las políticas educativas inclusivas de acceso a las universidades de Alto Paraná y Canindeyú posee un impacto significativo en el mejoramiento de la inclusión y participación de los pueblos originarios en la Educación Superior, en términos de adaptación curricular, apoyo socioemocional y reconocimiento de la diversidad cultural en el entorno universitario. El estudio se organizó en torno a cinco constructos: desafíos y barreras; estrategias y enfoques de inclusión; integración de conocimientos y perspectivas indígenas; percepciones y experiencias de los estudiantes indígenas; y adaptación académica y cultural asociada a las políticas y a la promoción de la inclusión (Cajete, 2000; Gasperín, 2019; Smith, 2012; Tomlinson, 2014).

3. Metodología

El estudio adoptó un enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), un diseño no experimental y transversal, y un alcance descriptivo, orientado a caracterizar el contexto y las experiencias de inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior de Alto Paraná y Canindeyú durante el año 2023 (Hernández, 2019). La combinación de métodos permitió capturar tanto las tendencias generales y patrones cuantificables como las experiencias individuales y contextuales más profundas.

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

Aspecto	Descripción
Enfoque	Mixto (cualitativo–cuantitativo)
Diseño	No experimental, transversal
Alcance	Descriptivo
Población	3 comunidades nativas (300 personas)
Muestra	25 participantes: 20 estudiantes y 5 líderes
Muestreo	Aleatorio / por accesibilidad (intencional)
Técnicas	Encuesta y entrevista
Instrumentos	Cuestionario (24 preguntas cerradas) y guía de entrevista (10 preguntas abiertas)
Validación	Prueba piloto con soporte estadístico SPSS
Lugar	Alto Paraná y Canindeyú (Paraguay), año 2023

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

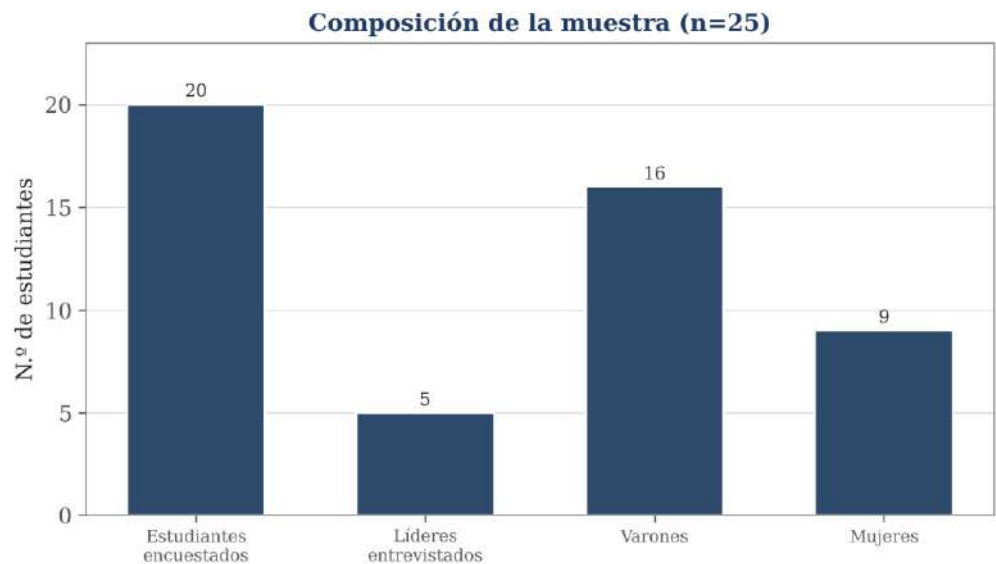
La población estuvo conformada por tres comunidades nativas: “Emiliano R. Fernández” de Ciudad del Este – Alto Paraná (etnia Maká); “Acaraymi” de la Colonia La Fortuna – Alto Paraná (etnia Avá Guaraní); y “Mytuy Araguayú” de la Colonia Yvyrarovaná – Canindeyú (etnia Avá Guaraní), totalizando 300 personas. La muestra reunió a 25 participantes: 20 estudiantes y 5 líderes vinculados a la Filial N.º 04 del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), que mediante convenios —por ejemplo, con el INDI— dispone anualmente de 20 vacancias para jóvenes de pueblos originarios. Entre los participantes se contaron 9 mujeres y 16 varones. La técnica cuantitativa fue una encuesta de 24 preguntas cerradas aplicada a los estudiantes, y la cualitativa una entrevista semiestructurada de 10 preguntas abiertas aplicada a los líderes comunitarios.

Tabla 4. Comunidades nativas que integran la población de estudio

Comunidad	Localización	Etnia
Emiliano R. Fernández	Ciudad del Este – Alto Paraná	Maká
Acaraymi	Colonia La Fortuna – Alto Paraná	Avá Guaraní
Mytuy Araguayu	Colonia Yvyrarovaná – Canindeyú	Avá Guaraní

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Figura 1. Composición de la muestra (n=25)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Los instrumentos se sometieron a una prueba piloto con soporte del programa estadístico SPSS. La encuesta de 24 preguntas cerradas se estructuró en cuatro bloques correspondientes a los cuatro objetivos específicos, mientras que la guía de entrevista de 10 preguntas abiertas organizó las intervenciones de los líderes en cinco ejes: experiencia académica, experiencia cultural, apoyo y recursos, incorporación de la cultura en el currículo, y desafíos y logros. Los datos cuantitativos se reportan en número de respuestas por opción, tal como fueron registrados en la investigación original.

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados organizados según los cuatro objetivos específicos. Los datos cuantitativos corresponden a los 20 estudiantes encuestados y se reportan en número de respuestas por opción, tal como fueron registrados en la investigación original. Las cifras se transcriben literalmente del trabajo fuente; cuando el total de una pregunta no suma exactamente 20 respuestas, ello obedece a la forma en que fueron consignadas en el instrumento original y se conserva sin modificaciones.

4.1 Desafíos y barreras de acceso (Objetivo 1)

El primer objetivo describe los principales desafíos y barreras que enfrentan los estudiantes indígenas al acceder y participar en la Educación Superior. Se abordaron ocho ítems relativos al acceso a dispositivos, conectividad, bibliotecas, becas, costo de matrícula, necesidad de trabajar, distancia a la universidad y desafíos percibidos.

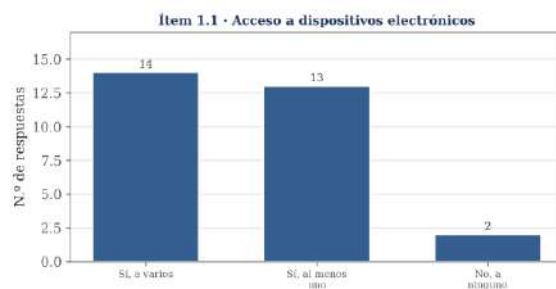
Tabla 5. Barreras materiales, financieras y de acceso (Objetivo 1)

Ítem	Respuesta	N.º
1.1 Acceso a dispositivos electrónicos	Sí, a varios de los dispositivos	14
1.1 Acceso a dispositivos electrónicos	Sí, a al menos uno	13
1.1 Acceso a dispositivos electrónicos	No, a ninguno	2
1.2 Acceso a internet en la comunidad	Sí, hay acceso	9
1.2 Acceso a internet en la comunidad	Sí, limitado o intermitente	7
1.2 Acceso a internet en la comunidad	No hay acceso	4
1.3 Bibliotecas y recursos en línea	Acceso regular	10
1.3 Bibliotecas y recursos en línea	Acceso limitado	7
1.3 Bibliotecas y recursos en línea	Sin acceso	3
1.4 Becas o ayudas financieras	Recibe becas o ayudas	4
1.4 Becas o ayudas financieras	No recibe becas ni ayudas	16
1.5 Costo de matrícula y materiales	No asequible	10
1.5 Costo de matrícula y materiales	Relativamente asequible	6
1.5 Costo de matrícula y materiales	Muy accesible	4
1.6 Necesidad de trabajar	Trabaja a tiempo parcial	14
1.6 Necesidad de trabajar	Trabaja a tiempo completo	4
1.6 Necesidad de trabajar	Trabajaría a tiempo completo	2
1.7 Distancia a la universidad	Menos de 30 min y corta distancia	2
1.7 Distancia a la universidad	Entre 30 min y 1 h, distancia moderada	2
1.7 Distancia a la universidad	Más de 1 h y larga distancia	16
1.8 Principal desafío universitario	Financiero	7
1.8 Principal desafío universitario	Académico	6
1.8 Principal desafío universitario	Social-cultural	6
1.8 Principal desafío universitario	Emocional y de bienestar	1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En cuanto al acceso a dispositivos electrónicos (ítem 1.1), 14 personas respondieron que tienen acceso a estos dispositivos, 13 mencionaron tener acceso a al menos uno de ellos y 2 declararon no tener acceso a ninguno, totalizando así las respuestas de las 20 personas encuestadas. La mayoría de las personas encuestadas indicaron tener acceso a estos dispositivos específicos, muestra de un acceso considerable a dispositivos electrónicos en la población encuestada.

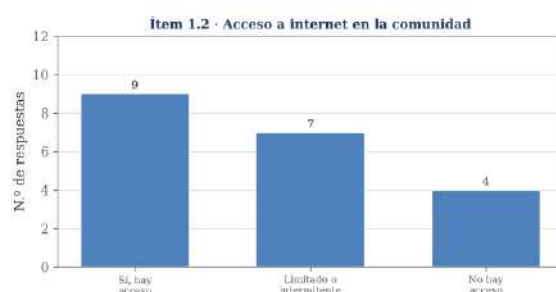
Figura 2. Ítem 1.1 · Acceso a dispositivos electrónicos



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Respecto a la conectividad (ítem 1.2), 9 estudiantes señalaron que hay acceso a internet en su comunidad, 7 que este es limitado o intermitente y 4 que no existe acceso. A pesar de que hay acceso a internet en la comunidad encuestada, existe una intermitencia en su uso, lo que sugiere que la disponibilidad y calidad del servicio debe mejorarse para proporcionar un acceso más efectivo y consistente.

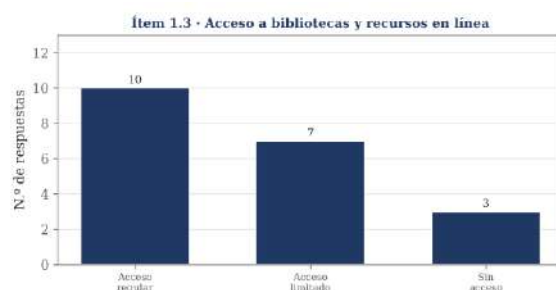
Figura 3. Ítem 1.2 · Acceso a internet en la comunidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En bibliotecas y recursos educativos en línea (ítem 1.3), 10 personas mencionaron poseer acceso regular, 7 que el acceso es limitado y 3 que no poseen acceso a bibliotecas ni recursos en línea. Se resalta que una parte de las personas no tiene acceso constante o fácil a bibliotecas o recursos digitales como libros, artículos o información académica a través de internet, lo que puede deberse a la falta de acceso regular a la red o a que los servicios de biblioteca locales no ofrecen recursos electrónicos.

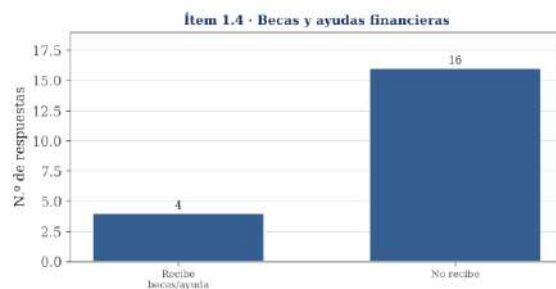
Figura 4. Ítem 1.3 · Acceso a bibliotecas y recursos en línea



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Las barreras financieras resultan especialmente severas. En becas y ayudas financieras (ítem 1.4), de un total de 20 personas encuestadas, solo 4 respondieron que reciben becas o ayudas financieras, mientras que 16 declararon no recibir estos apoyos. Las becas son de suma importancia, teniendo en cuenta que la Educación Superior para los estudiantes de las comunidades indígenas se complica por varios factores.

Figura 5. Ítem 1.4 · Becas y ayudas financieras



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Sobre la asequibilidad del costo de matrícula y materiales (ítem 1.5), 10 personas señalaron que no cuentan con accesibilidad en relación con la matrícula y los materiales del curso, 6 indicaron que la accesibilidad es relativamente asequible y 4 que la perciben como muy accesible. El acceso a la matrícula y a los materiales es un tema relevante para los encuestados, con opiniones variadas sobre su accesibilidad, que conviene considerar al diseñar estrategias de mejora.

Figura 6. Ítem 1.5 · Asequibilidad de matrícula y materiales



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En cuanto a la necesidad de trabajar durante los estudios (ítem 1.6), 14 personas indicaron que sí necesitan trabajar a tiempo parcial, 4 mencionaron que trabajan a tiempo completo y 2 respondieron que trabajarían a tiempo completo, lo que implica una dedicación laboral más intensiva. Equilibrar el trabajo y los estudios constituye un desafío considerable, aunque también puede brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional.

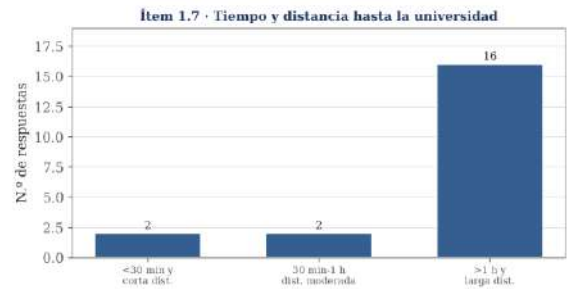
Figura 7. Ítem 1.6 · Necesidad de trabajar durante los estudios



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

La barrera geográfica es marcada (ítem 1.7): 2 personas respondieron que recorren menos de 30 minutos y corta distancia, 2 entre 30 minutos y 1 hora con distancia moderada, y 16 más de 1 hora y larga distancia. Cabe destacar que las comunidades indígenas se encuentran alejadas del local de las universidades, pues por naturaleza la mayoría de estas comunidades están lejos de las instituciones de Educación Superior.

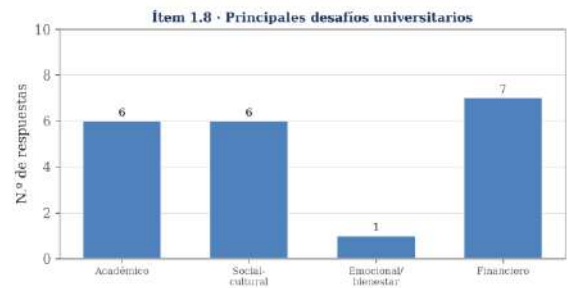
Figura 8. Ítem 1.7 · Tiempo y distancia hasta la universidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Finalmente, en los principales desafíos de la experiencia universitaria (ítem 1.8), 7 personas señalaron el desafío financiero como el más relevante, 6 el académico, 6 el social-cultural y 1 el emocional y de bienestar. Los desafíos más destacados en la experiencia universitaria fueron, así, los financieros, seguidos de los académicos y socioculturales.

Figura 9. Ítem 1.8 · Principales desafíos universitarios



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

4.2 Estrategias y enfoques de inclusión (Objetivo 2)

El segundo objetivo identifica las estrategias y enfoques exitosos utilizados por las instituciones educativas para promover la inclusión. Se relevaron ocho ítems relativos a la participación cultural, la tutoría, los cursos de apoyo, la influencia de los representantes indígenas, los eventos culturales, el respeto a la cultura, la oferta de interculturalidad y la participación en actividades académicas y culturales.

Tabla 6. Estrategias y enfoques de inclusión percibidos (Objetivo 2)

Ítem	Respuesta	N.º
2.1 Participación en actividades culturales	Ocasionalmente	8
2.1 Participación en actividades culturales	Regularmente	6
2.1 Participación en actividades culturales	No participa	6
2.2 Programas de tutoría	Muy útiles y eficaces	7
2.2 Programas de tutoría	En su mayoría útiles y eficaces	9
2.2 Programas de tutoría	No útiles ni eficaces	4
2.3 Cursos de apoyo académico	Participa regularmente	9
2.3 Cursos de apoyo académico	Participa ocasionalmente	7
2.3 Cursos de apoyo académico	No participa	4
2.4 Influencia de representantes indígenas	Influencia significativa	13
2.4 Influencia de representantes indígenas	Cierta influencia	6

2.4 Influencia de representantes indígenas	Ninguna influencia	2
2.5 Eventos culturales indígenas	Participa, con impacto positivo	12
2.5 Eventos culturales indígenas	Participa, impacto limitado	5
2.5 Eventos culturales indígenas	No participa	3
2.6 Cultura y valores en programas de apoyo	Respetados e incluidos	13
2.6 Cultura y valores en programas de apoyo	En su mayoría respetados	8
2.6 Cultura y valores en programas de apoyo	No respetados ni incluidos	4
2.7 Programas de interculturalidad y diversidad	Varios disponibles	4
2.7 Programas de interculturalidad y diversidad	Algunos disponibles	14
2.7 Programas de interculturalidad y diversidad	Ninguno	4
2.8 Actividades académicas y culturales	Participa activamente	12
2.8 Actividades académicas y culturales	Participa ocasionalmente	6
2.8 Actividades académicas y culturales	No participa	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En la participación en actividades culturales e interculturales (ítem 2.1), 8 personas respondieron que participan ocasionalmente, 6 que participan regularmente y 6 que no participan. Se observa una diversidad de niveles de participación cultural, la cual es parte importante de la vida y aporta enriquecimiento personal.

Figura 10. Ítem 2.1 · Participación en actividades culturales



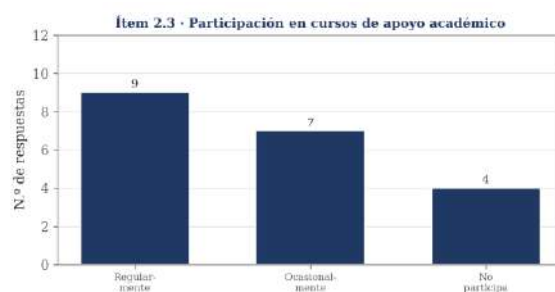
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Respecto a los programas de tutoría (ítem 2.2), 7 personas los consideraron muy útiles y eficaces, 9 en su mayoría útiles y eficaces y 4 no útiles ni eficaces. Los resultados muestran una tendencia positiva hacia la utilidad y eficacia de los programas de tutoría, aunque persiste un grupo minoritario que no los valora positivamente, lo que refleja la variación de percepciones según las experiencias individuales.

Figura 11. Ítem 2.2 · Utilidad de los programas de tutoría

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En la participación en cursos de apoyo académico (ítem 2.3), 9 personas mencionaron participar regularmente, 7 ocasionalmente y 4 no participar. Se observa una variedad en la participación, con algunas personas haciéndolo de forma regular, otras ocasionalmente y otras optando por no participar.

Figura 12. Ítem 2.3 · Participación en cursos de apoyo académico

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Sobre la influencia de los representantes indígenas en la formulación de políticas y decisiones universitarias (ítem 2.4), de un total de 20 encuestados, 13 respondieron que tienen una influencia significativa, 6 que tienen cierta influencia y 2 que no tienen influencia en absoluto. Los resultados reflejan la importancia de considerar la opinión de los representantes indígenas en la toma de decisiones, ya que su participación activa puede garantizar decisiones que reflejen los valores y preocupaciones de la comunidad.

Figura 13. Ítem 2.4 · Influencia de representantes indígenas

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

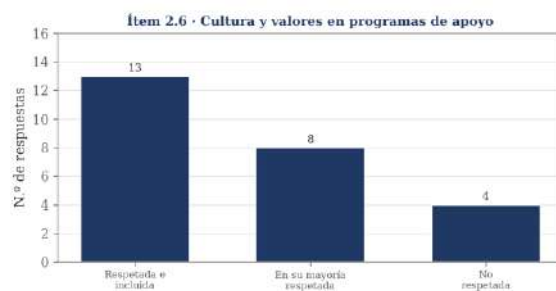
En cuanto a la participación en eventos culturales indígenas (ítem 2.5), 12 personas respondieron que participan con impacto positivo, 5 que participan con impacto limitado y 3 que no participan. En el respeto a la cultura y los valores indígenas en los programas de apoyo (ítem 2.6), 13 respondieron que su cultura y valores son respetados e incluidos, 8 que en su mayoría lo son y 4 que no sienten que su cultura sea respetada ni incluida, lo que refleja una valoración predominantemente favorable hacia el respaldo comunitario.

Figura 14. Ítem 2.5 · Participación en eventos culturales



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Figura 15. Ítem 2.6 · Cultura y valores en programas de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

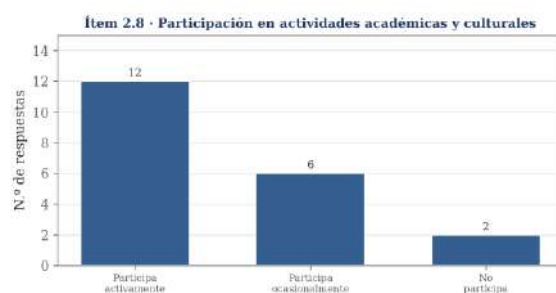
Respecto a la oferta de programas o cursos específicos sobre interculturalidad y diversidad (ítem 2.7), 4 personas respondieron que hay varios programas y cursos disponibles, 14 que hay algunos y 4 que no hay programas ni cursos específicos. En la participación en actividades académicas y culturales universitarias (ítem 2.8), 12 personas mencionaron participar activamente en diversas actividades, 6 participar ocasionalmente y 2 no participar, lo que reafirma la importancia de respetar la diversidad de intereses y formas de involucrarse en la cultura.

Figura 16. Ítem 2.7 · Programas de interculturalidad y diversidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Figura 17. Ítem 2.8 · Participación en actividades académicas y culturales



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

4.3 Integración de conocimientos y perspectivas indígenas (Objetivo 3)

El tercer objetivo verifica los tipos de integración de conocimientos y perspectivas indígenas observados en los currículos y programas académicos. Se relevaron cinco ítems relativos al uso de lenguas indígenas, la presencia de contenidos culturales en los cursos, la satisfacción con la integración curricular, la valoración de dichos contenidos y su relevancia formativa.

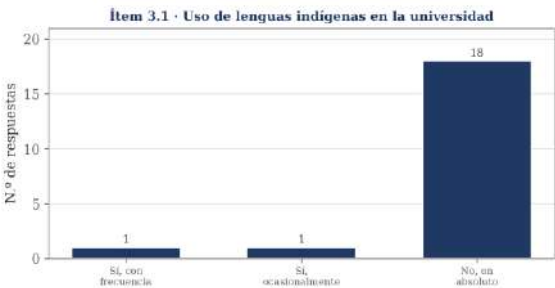
Tabla 7. Integración de conocimientos y perspectivas indígenas (Objetivo 3)

Ítem	Respuesta	N.º
3.1 Uso de lenguas indígenas	Sí, con frecuencia	1
3.1 Uso de lenguas indígenas	Sí, ocasionalmente	1
3.1 Uso de lenguas indígenas	No, en absoluto	18
3.2 Cursos con contenido indígena	La mayoría de los cursos	14
3.2 Cursos con contenido indígena	Algunos cursos	4
3.2 Cursos con contenido indígena	Muy pocos o ninguno	2
3.3 Satisfacción con la integración	Muy satisfecho	3
3.3 Satisfacción con la integración	En su mayoría satisfecho	13
3.3 Satisfacción con la integración	No satisfecho	4
3.4 Valoración de contenidos indígenas	Muy positiva	8
3.4 Valoración de contenidos indígenas	Positiva, con mejoras necesarias	8
3.4 Valoración de contenidos indígenas	No relevante ni beneficiosa	4
3.5 Relevancia de contenidos indígenas	Altamente relevantes	11
3.5 Relevancia de contenidos indígenas	En su mayoría relevantes	8
3.5 Relevancia de contenidos indígenas	No relevantes	1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

El uso de lenguas indígenas en la comunicación y enseñanza universitaria (ítem 3.1) revela un resultado contundente: 1 persona menciona que se utilizan con frecuencia, 1 que se utilizan ocasionalmente y 18 que no se utilizan en absoluto. A pesar de que la mayoría de los encuestados no utilizan la lengua indígena en las universidades, es importante valorar y promover la diversidad lingüística en las comunidades.

Figura 18. Ítem 3.1 · Uso de lenguas indígenas en la universidad

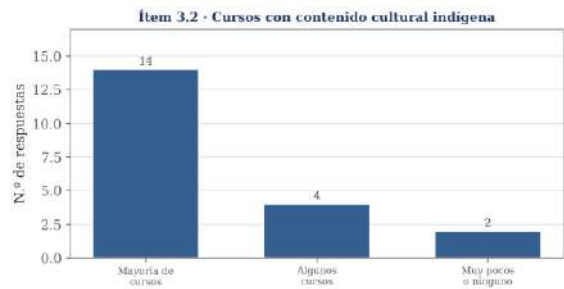


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Respecto a los cursos con contenido cultural indígena (ítem 3.2), 14 personas respondieron que la mayoría de sus cursos incluye este contenido, 4 que algunos lo incluyen y 2 que muy pocos o ninguno lo hacen. Los resultados reflejan una variedad en la presencia del contenido dentro del plan de

estudios: para la mayoría es un elemento común, mientras que para otros es menos frecuente o inexistente.

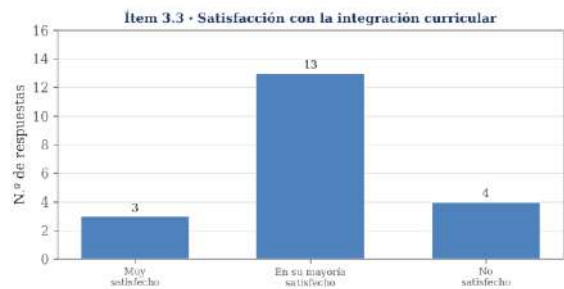
Figura 19. Ítem 3.2 · Cursos con contenido cultural indígena



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En la satisfacción con la integración de elementos académicos y culturales en el currículo (ítem 3.3), 3 personas se declararon muy satisfechas y 13 mayoritariamente satisfechas, junto a quienes manifestaron no estar satisfechas. Los resultados sugieren una satisfacción generalizada, aunque posiblemente con algunas áreas de mejora identificadas.

Figura 20. Ítem 3.3 · Satisfacción con la integración curricular



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

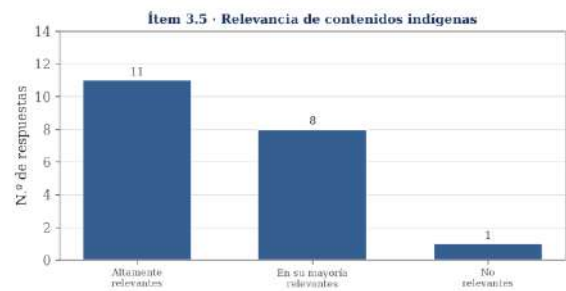
Sobre la valoración de la incorporación de contenidos indígenas (ítem 3.4), 8 personas la consideraron muy positiva —enriquecedora de su experiencia académica—, 8 en general positiva aunque con algunas mejoras necesarias, y 4 no la consideraron relevante ni beneficiosa. En cuanto a la relevancia de dichos contenidos para su formación (ítem 3.5), de un total de 20 encuestados, 11 los consideraron altamente relevantes, 8 en su mayoría relevantes y 1 no relevantes, lo que reafirma la importancia de valorar las diversas perspectivas sobre este tema.

Figura 21. Ítem 3.4 · Valoración de contenidos indígenas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Figura 22. Ítem 3.5 · Relevancia de contenidos indígenas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

4.4 Percepciones y experiencias de adaptación (Objetivo 4)

El cuarto objetivo determina las percepciones y experiencias de los estudiantes indígenas relacionadas con la adaptación académica y cultural. Se relevaron tres ítems referidos a la igualdad de oportunidades, al cambio en la comprensión de la cosmovisión indígena y al impacto del apoyo comunitario.

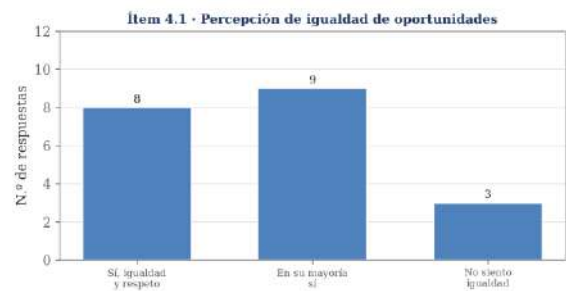
Tabla 8. Percepciones y experiencias de adaptación académica y cultural (Objetivo 4)

Ítem	Respuesta	N.º
4.1 Igualdad de oportunidades y respeto	Sí, igualdad y respeto	8
4.1 Igualdad de oportunidades y respeto	En su mayoría, igualdad y respeto	9
4.1 Igualdad de oportunidades y respeto	No siento igualdad ni respeto	3
4.2 Cambio en el aprecio de la cosmovisión	Cambio significativo	10
4.2 Cambio en el aprecio de la cosmovisión	Algún cambio	8
4.2 Cambio en el aprecio de la cosmovisión	Ningún cambio	2
4.3 Impacto del apoyo comunitario	Muy positivo en ambos aspectos	12
4.3 Impacto del apoyo comunitario	Positivo en un aspecto	6
4.3 Impacto del apoyo comunitario	Sin impacto significativo	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

En la percepción de igualdad de oportunidades y respeto en comparación con otros estudiantes (ítem 4.1), 8 personas respondieron que sienten igualdad y respeto, 9 que en su mayoría sienten igualdad y respeto, y 3 que no lo sienten. Esto invita a reflexionar sobre la importancia de promover una sociedad más inclusiva, justa y respetuosa, fomentando la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo con independencia del origen de las personas.

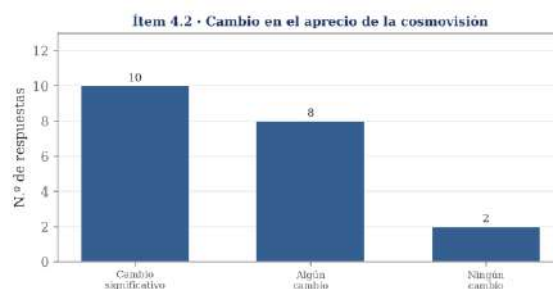
Figura 23. Ítem 4.1 · Percepción de igualdad de oportunidades



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Respecto a los cambios en la comprensión y apreciación de la cosmovisión indígena debido a los contenidos de los cursos (ítem 4.2), 10 personas respondieron que su comprensión y aprecio cambiaron significativamente, 8 que hubo algún cambio y 2 que no experimentaron cambios. Esto sugiere que la integración de contenidos y perspectivas indígenas en los cursos universitarios ha tenido un impacto profundo en la forma en que estas personas perciben y valoran las visiones de mundo de las comunidades indígenas.

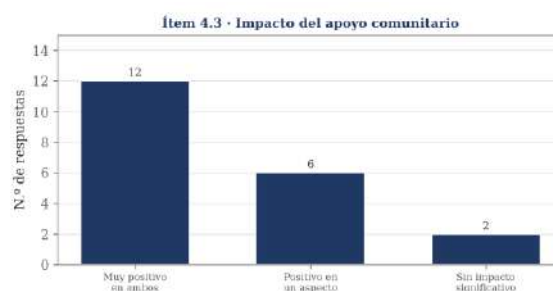
Figura 24. Ítem 4.2 · Cambio en el aprecio de la cosmovisión indígena



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

Finalmente, sobre el impacto del apoyo de las comunidades en el rendimiento académico y el bienestar emocional (ítem 4.3), 12 personas respondieron que tiene un impacto muy positivo en ambos aspectos, 6 que tiene un impacto positivo en uno de ellos y 2 que no perciben un impacto significativo. El apoyo comunitario se configura, así, como un factor protector para la adaptación y el éxito de los estudiantes indígenas.

Figura 25. Ítem 4.3 · Impacto del apoyo comunitario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

4.5 Resultados de las entrevistas a líderes

La entrevista semiestructurada aplicada a los cinco líderes comunitarios abordó cinco ejes: experiencia académica, experiencia cultural, apoyo y recursos, incorporación de la cultura en el currículo, y desafíos y logros. En el plano académico, los líderes describieron la carga como exigente y, en ocasiones, abrumadora, señalando la tensión entre lo que la universidad demanda y lo que la propia comunidad espera de ellos; también destacaron estrategias de afrontamiento como organizarse mejor, integrar grupos de estudio y dialogar con los profesores. El Líder 5 sintetizó esta experiencia al afirmar que “organizarme mejor, unirme a grupos de estudio y hablar de forma clara con mis profesores me ayudó a enfrentar los desafíos que tuve con mis estudios”.

En el plano cultural, expresaron altibajos en la valoración y el respeto hacia su cultura indígena —que a veces se valora y otras se minimiza o ignora— y coincidieron en que la participación en eventos culturales, dentro y fuera de la universidad, ha sido clave para fortalecer su identidad y su sentido de pertenencia. Uno de los líderes advirtió que, aunque hay avances en la valoración de la diversidad cultural, “en Paraguay está difícil aún el reconocimiento cultural indígena”.

Respecto al apoyo y los recursos, los líderes manifestaron haber buscado y recibido orientación académica, apoyo emocional y acceso a programas y tutorías diseñados para estudiantes indígenas, con impacto positivo en su adaptación y éxito académico, aunque persiste la percepción de que “falta más ayuda para nosotros”. Sobre la incorporación de la cultura en el currículo, las opiniones oscilaron entre quienes reconocen cierta inclusión de contenidos —cuya calidad y relevancia consideran mejorables— y quienes los juzgan superficiales o poco representativos de lo que realmente viven y creen; un líder señaló que “a veces mencionan algo, pero no se profundiza”, mientras que otro reconoció que “últimamente están empezando a meter un poco más de nuestra cultura en los cursos”.

Como principales desafíos, los líderes identificaron la falta de representación, la discriminación, el choque cultural y las barreras estructurales, así como la distancia entre lo que se enseña en los libros y las formas de saber propias de las comunidades. Propusieron, en respuesta, políticas más inclusivas, mayor sensibilización cultural, más diálogo entre culturas y un apoyo personalizado ajustado a sus necesidades reales. En conjunto, el análisis de las entrevistas confirma que los mayores desafíos incluyen la falta de representación, la estigmatización y las barreras estructurales, y subraya la importancia de implementar políticas inclusivas, aumentar la sensibilización cultural y brindar apoyo personalizado.

Tabla 9. Síntesis de los ejes de la entrevista a líderes comunitarios

Eje	Hallazgo principal
Experiencia académica	Carga exigente y a veces abrumadora; tensión entre la universidad y la comunidad; afrontamiento mediante organización y grupos de estudio.
Experiencia cultural	Altibajos en la valoración de la cultura; los eventos culturales fortalecen la identidad y la pertenencia.
Apoyo y recursos	Búsqueda y recepción de orientación, apoyo emocional y tutorías; percepción de que “falta más ayuda”.
Cultura en el currículo	Inclusión parcial y a menudo superficial; calidad y relevancia consideradas mejorables.
Desafíos y logros	Falta de representación, discriminación, choque cultural y barreras estructurales; se reclaman políticas inclusivas y apoyo personalizado.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Silvero de Jiménez, 2024).

5. Discusión

Los hallazgos confirman que, pese al marco normativo vigente —encabezado por la Ley 5347/2014—, persisten barreras materiales y socioeconómicas que condicionan el acceso y la permanencia de los estudiantes indígenas en la Educación Superior. La combinación de escasa cobertura de becas (solo 4 de 20 estudiantes), la necesidad de trabajar durante los estudios (14 de 20) y las largas distancias a la universidad (16 de 20) coincide con los obstáculos descritos por Maidana de Zarza et al. (2020) —limitaciones económicas, académicas y tecnológicas— y con la advertencia de Spinzi y Wehrle (2017) sobre la dificultad de traducir los avances normativos en resultados verificables ante la falta de indicadores y evaluaciones sólidas.

Leído a la luz de las cuatro obligaciones gubernamentales sistematizadas por Leonidas (2019), el diagnóstico resulta especialmente ilustrativo. La asequibilidad y la accesibilidad se ven comprometidas por la escasa cobertura de becas y por las barreras geográficas y económicas, mientras que la adaptabilidad —la capacidad del sistema de responder a las necesidades culturales— aparece como la dimensión más débil, tal como lo evidencia la casi total ausencia de las lenguas indígenas en la vida universitaria. La brecha entre el reconocimiento formal del derecho y su realización efectiva

ilustra la advertencia de Croso (2011) sobre la persistencia del statu quo cuando se asume que la discriminación ya ha sido superada.

Al mismo tiempo, los datos revelan una dimensión intercultural con signos favorables: la mayoría de los estudiantes percibe que su cultura es respetada e incluida en los programas de apoyo (13 de 20), reconoce la influencia significativa de los representantes indígenas (13) y valora el impacto del apoyo comunitario en su rendimiento y bienestar (12). Estos resultados dialogan con la propuesta de Mato (2019) sobre la superación del legado colonial y el reconocimiento de las universidades como espacios pluriculturales, así como con el énfasis de Cajete (2000) y Smith (2012) en el valor epistémico de los saberes propios. No obstante, la casi total ausencia de las lenguas indígenas en la vida universitaria (18 de 20 estudiantes reportan que no se utilizan) contrasta con la presencia declarada de contenidos culturales en el currículo (14 de 20) y con los derechos lingüísticos reconocidos en la normativa nacional e internacional; en la misma línea, Cedamano (2018) recuerda que el uso efectivo de las lenguas originarias es condición de una política intercultural genuina.

La convergencia entre la evidencia cuantitativa y la cualitativa refuerza este diagnóstico. Mientras la encuesta muestra que 10 de 20 estudiantes reportan un cambio significativo en su aprecio de la cosmovisión indígena, los líderes entrevistados describen una inclusión curricular que consideran aún superficial y mejorable. Esta aparente tensión sugiere que la integración de contenidos avanza más rápido que su profundización y que su articulación con la lengua y las formas de saber propias, lo que remite a la distinción de Chaves (2008) entre desventajas reales y desventajas asignadas: buena parte de los obstáculos no reside en los estudiantes, sino en un sistema que todavía no termina de adaptarse a la diversidad.

En conjunto, la evidencia cuantitativa y cualitativa converge en un diagnóstico de inclusión parcial: se han abierto vías de acceso y se valora la diversidad, pero subsisten brechas estructurales, lingüísticas y de representación que requieren políticas sostenidas de educación intercultural, tal como reclaman tanto los estudiantes encuestados como los líderes entrevistados.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio alcanzó su objetivo general de analizar el contexto y las experiencias actuales de inclusión de los pueblos originarios en la Educación Superior de Alto Paraná y Canindeyú a partir de la Ley 5347/2014 y de las políticas educativas inclusivas de acceso a la universidad. Respecto al primer objetivo, se concluye la necesidad de generar espacios de diálogo y reflexión que aborden las causas subyacentes de la desigualdad y promuevan un entorno más equitativo y solidario, dado el peso de las barreras financieras, laborales y geográficas identificadas. En relación con el segundo objetivo, se subraya la importancia de integrar aspectos académicos y culturales en el currículo universitario y de atender las opiniones —positivas y críticas— sobre los programas de tutoría, a fin de maximizar su utilidad y eficacia.

En cuanto al tercer objetivo, resulta esencial profundizar la integración de los aspectos académicos y culturales para fortalecer el vínculo entre la Educación Superior y las comunidades indígenas, prestando particular atención a la incorporación efectiva de las lenguas originarias, que hoy aparece como la principal asignatura pendiente. Sobre el cuarto objetivo, los resultados evidencian una diversidad de enfoques y un cambio significativo en la comprensión y el aprecio de la cosmovisión indígena en buena parte de los encuestados, lo que reafirma la relevancia de fortalecer las políticas de educación intercultural mediante la integración de contenidos y la promoción de espacios de reflexión crítica y diálogo. Se reconoce, además, el valor del respeto a la identidad cultural en los programas de apoyo y su relación con el rendimiento académico y el bienestar emocional.

6.1 Recomendaciones

- Ampliar esta investigación con temáticas similares que permitan darle seguimiento y estudiar cómo se implementan las normativas de inclusión en las universidades de la región.
- Realizar un análisis más minucioso del impacto social y educativo de la Ley 5347/2014 en las comunidades indígenas e identificar buenas prácticas que sirvan de modelo.
- Ampliar la revisión de la literatura y las normativas relacionadas con la inclusión educativa de los pueblos originarios, contactando a especialistas en educación intercultural.
- Seguir integrando perspectivas indígenas en los programas académicos para enriquecer el aprendizaje y promover la inclusividad.
- Promover la reflexión crítica sobre la diversidad cultural en la Educación Superior, escuchando y valorando la variedad de perspectivas existentes.
- Ofrecer formación y sensibilización a docentes, personal administrativo y estudiantes sobre la importancia de la inclusión de las perspectivas indígenas, para crear un entorno más inclusivo y respetuoso.

Declaraciones

Conflicto de intereses. La autora declara no tener conflictos de intereses.

Financiamiento. La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Arnoux, R. (2015). Política lingüística y enseñanza de lenguas. Editorial Biblos.
- Arzate, M. (2015). Costa Caribe: autonomía, interculturalidad, ética y emancipación social. Revista Humanismo y Cambio Social, (9), 78–96.
- Benegas, P. (2017). La calidad de vida y ciudadanía indígena de pueblos originarios en América Latina. Editorial Apanac.
- Bengo, J. (2007). Responsabilidades y obligaciones en el uso de muestras de investigación humana transportadas a través de fronteras nacionales. Journal of Medical Ethics, 33(1), 35–38.
- Cajete, G. (2000). Native science: Natural laws of interdependence. Clear Light Publishers.
- Cedamano, M. (2018). El uso de lenguas originarias por servidores públicos como condición para implementar políticas públicas interculturales y eficientes, principalmente en ámbitos rurales. Editorial PC.
- Censa, M., & Giménez, M. (2019). Políticas lingüísticas recientes en la provincia de Chaco (Argentina) y su posible impacto en la revitalización de lenguas indígenas. En M. Haboud & N. Ostler (Eds.), Voces e imágenes de las lenguas en peligro.
- Chaves, A. (2008). Ser indígena en la Educación Superior: ¿desventajas reales o asignadas? Revista de la Educación Superior, 37(148), 31–55.

- Croso, A. (2011). Racismo y educación en América Latina: la persistencia de la discriminación étnico-racial.
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos [DGEEC]. (2014). Población indígena del Paraguay. DGEEC.
- Gasparín, R. (2019). Percepciones, inclusión y políticas educativas. Editorial Universitaria.
- Hernández, R. (2019). Metodología de la investigación científica. McGraw-Hill.
- Leonidas, D. (2019). Educación Superior y Pueblos Indígenas: reconocimiento de la política educativa institucional por la UNESCO. Editorial Mato Libro.
- Maidana de Zarza, Avalos Duarte, Toledo Núñez, Bareiro, Vázquez, & Donaghy, M. (2020). Encontrando incentivos para la permanencia y egreso de estudiantes indígenas: Facultad de Enfermería y Obstetricia. Universidad Nacional de Asunción.
- Mato, J. (2019). Los pueblos indígenas y la interculturalidad de la Educación Superior.
- Moreno, J., & Rosas, M. (1996). Etnicidad, marginalidad y cultura colectiva.
- Nilo, M. (2016). La psicología de la religión.
- Palotti, J. (1998). La nueva visión de la inteligencia planetaria: pueblos originarios (3.ª ed.). Collins & Bartons.
- Simons, J. (1995). El lenguaje y la cultura. En J. F. Salmins (Ed.), El lenguaje y las culturas mundiales. Oxford University Press.
- Smith, L. T. (2012). Decolonizing methodologies: Research and indigenous peoples (2.ª ed.). Zed Books.
- Spinzi, A. (2017). Inclusión educativa en Paraguay: un análisis de los programas orientados al acceso a la educación de jóvenes en situación de vulnerabilidad y exclusión social implementados en los dos últimos gobiernos 2008-2013 y 2013-2018. Población y Desarrollo, 23(45), 83-94.
- Talavera, & Gaona. (2013). Políticas públicas y derecho a la educación de los pueblos indígenas en Paraguay: evaluación de la implementación y alcance de las becas estatales para el acceso a la universidad.
- Tomlinson, C. A. (2014). The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners (2.ª ed.). ASCD.
- UNESCO. (2017). Actas del Congreso Internacional: apuntes sociolingüísticos sobre el bilingüismo. Education in Latin America, University of Cambridge.
- UNESCO, & OEA. (2017). Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.
- Wehrle, M. (2019). El derecho de los pueblos indígenas a la educación. Revista El Observatorio Educativo Ciudadano. <https://www.observatorio.org.py/especial/21>

Satisfacción laboral del personal administrativo en un hospital privado de Ciudad del Este, 2024

Lorena Roxana Almada Prietto

Maestría en Gestión Estratégica del Talento Humano — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

Información del artículo

Programa	Maestría en Gestión Estratégica del Talento Humano
Tutor	Dra. Martha Gehrmann
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

En el ámbito de la salud, la eficiencia y efectividad de los servicios dependen en gran medida del bienestar y la satisfacción de sus empleados. El presente estudio tuvo como propósito describir cómo se presenta la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre de 2024, identificando los niveles generales, los niveles por cada factor y las diferencias según sexo. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, con alcance descriptivo. La población estuvo constituida por 163 funcionarios administrativos y la muestra por 153 participantes (94% de la población). Se aplicó el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales, en su versión S20/23, de 34 ítems distribuidos en seis factores. Los hallazgos muestran que los participantes se ubican mayoritariamente en un punto medio de satisfacción (59%), con solo un 13% en satisfacción alta y un 21% en satisfacción baja. Los factores con menor satisfacción fueron la satisfacción con el ambiente (40% bajo) y la satisfacción por el trabajo (36% bajo). Las mujeres se mostraron más satisfechas que los hombres. Los resultados aportan insumos para la gestión estratégica del talento humano en instituciones de salud privadas.

Palabras clave: *satisfacción laboral, personal administrativo, factores de satisfacción, gestión del talento humano, hospital privado.*

Abstract

In the health field, the efficiency and effectiveness of services depend largely on the well-being and satisfaction of employees. This study aimed to describe how job satisfaction of the administrative staff of Tesai Hospital in Ciudad del Este was presented during the second half of 2024, identifying general levels, levels by factor and differences by sex. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design and descriptive scope. The population consisted of 163 administrative employees and the sample of 153 participants (94% of the population). The General Satisfaction Questionnaire in Labor Organizations, version S20/23, of 34 items across six factors, was applied. Findings show that participants are mostly located at a medium point of satisfaction (59%), with only 13% at high satisfaction and 21% at low satisfaction. The factors with the lowest satisfaction were satisfaction with the environment (40% low) and satisfaction with the job (36% low). Women showed higher satisfaction than men. Results provide inputs for the strategic management of human talent in private health institutions.

Keywords: *job satisfaction, administrative staff, satisfaction factors, human talent management, private hospital.*

1. Introducción

En el ámbito de la salud, la eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos dependen en gran medida del bienestar y la satisfacción de sus empleados. La satisfacción laboral, entendida como el grado en que los empleados se sienten valorados y satisfechos con su trabajo, es un factor crítico que influye no solo en la productividad y la calidad del servicio, sino también en la retención de personal y la estabilidad organizacional. En los hospitales privados, el personal administrativo cumple un papel fundamental en el funcionamiento diario, manejando tareas esenciales que van desde la administración de registros médicos hasta la gestión de recursos humanos y financieros.

La falta de satisfacción laboral en este grupo puede llevar a un aumento en la rotación de personal, ausentismo y una disminución en la moral y el rendimiento, afectando directamente la calidad del cuidado al paciente y la reputación de la institución. Por ello, el conocimiento sobre la satisfacción laboral del personal administrativo constituye un insumo valioso tanto para la comunidad científica como para la gestión del talento humano en el sector de la salud privada.

1.1. Planteamiento del problema

El elemento clave de toda organización de trabajo es el factor humano, pues de este depende el éxito o fracaso de la institución. La satisfacción en el trabajo ha sido considerada un factor causal de la calidad del trabajo, ya que no es probable que una persona realice un trabajo de calidad y eficacia si no se encuentra satisfecha durante su realización. Existen diversas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar a este; por el contrario, los empleados satisfechos son más productivos y gozan de mejor salud física y psicológica (Apancho & Condori, 2016).

En términos organizacionales, el mercado laboral ha sufrido cambios a raíz del desarrollo tecnológico y de los retos económicos, sociales y políticos, que se acentúan en las crisis con la falta de empleo, la ausencia de estabilidad y la inseguridad laboral. La industria de los servicios de salud suele ser una de las más complejas de administrar, y gestionar su talento humano es todo un reto (Segovia González, 2018). La satisfacción de quienes trabajan ayuda a disminuir el estrés y el agotamiento, problemas comunes en el entorno hospitalario debido a la alta carga de responsabilidades y demandas. La evaluación de la satisfacción laboral está adquiriendo un creciente interés en los servicios de salud, ya que está relacionada con la satisfacción de los usuarios (Peiró et al., 2004) y constituye un indicador del bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores (Carrillo-García et al., 2015).

En el contexto nacional, la satisfacción laboral en el ámbito de la administración hospitalaria en Paraguay es un tema complejo y multifacético, que puede verse influenciado por factores como el clima organizacional, las condiciones laborales y el estilo de liderazgo. Sobre esta base, la presente investigación se enfoca en profundizar acerca de la satisfacción laboral y sus aristas en el contexto administrativo hospitalario, pretendiendo aportar información valiosa a la comunidad científica y al hospital estudiado. De ahí surge la pregunta general: ¿Cómo se presenta la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre del año 2024?

1.2. Objetivo general

Describir cómo se presenta la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre del año 2024.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar los niveles generales de satisfacción laboral del plantel administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre del año 2024.
- Establecer los niveles de satisfacción laboral por cada factor presente en el plantel administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre del año 2024.
- Diferenciar según sexo en los niveles generales de satisfacción laboral en el plantel administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre de 2024.

1.4. Justificación

La realización de un estudio dirigido a la satisfacción laboral en hospitales privados de Ciudad del Este es de gran relevancia. Con este trabajo se pretende contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos en el ámbito laboral de la salud, aportando información acerca de la satisfacción laboral y sus dimensiones específicas en hospitales privados. Asimismo, el estudio permite aplicar y desarrollar metodologías de investigación específicas para la gestión de recursos humanos en entornos hospitalarios, siendo fundamental la selección de métodos de recolección de datos, análisis de información y evaluación de resultados para obtener conclusiones válidas y relevantes.

En cuanto a los resultados, estos tienen implicaciones directas en la práctica de la gestión del talento humano en hospitales privados de Ciudad del Este. Las recomendaciones y hallazgos obtenidos podrán utilizarse para mejorar las políticas y procesos de recursos humanos en estas instituciones, contribuyendo a la eficiencia, el bienestar de los empleados y la calidad de la atención médica brindada. De este modo, el estudio combina relevancia teórica en el campo de recursos humanos, relevancia metodológica en la aplicación de técnicas de investigación especializadas y relevancia práctica en la mejora de la gestión del talento humano en el sector de la salud.

1.5. Limitaciones y alcance

El alcance de la investigación es descriptivo y se circunscribe al personal administrativo del Hospital Tesai de Ciudad del Este durante el segundo semestre de 2024, por lo que sus resultados corresponden a este contexto específico. El diseño es no experimental y de corte transversal, de manera que los datos se recolectaron en un único momento y no permiten establecer relaciones causales ni la evolución de la satisfacción laboral en el tiempo. La medición se basa en la autopercepción de los participantes a través de un cuestionario estandarizado, delimitando el análisis a la variable satisfacción laboral y sus seis factores.

2. Revisión de Literatura

2.1. Satisfacción laboral: conceptualización

Staw y Ross (1985) describen la satisfacción laboral como la actitud general del colaborador hacia su trabajo, donde entran en juego diversos factores como la interacción con los colegas, el desempeño y los reglamentos. De este modo, la satisfacción en el trabajo depende tanto de factores intrínsecos como extrínsecos, comprendiendo una gama de elementos como la naturaleza del puesto, el salario, la percepción de la persona sobre la tarea que desempeña y otros factores ambientales. Por su parte, Garmendia y Parra (1993) proponen que, para que ocurra la satisfacción laboral, es necesario que las necesidades del empleado se vean cubiertas: un trabajador estará satisfecho en la medida en que experimente sentimientos de bienestar al comparar su labor con la recompensa que recibe y que el resultado de dicha comparación sea positivo.

Definiciones más actuales proponen que la satisfacción laboral consiste en el vínculo entre la experiencia del individuo y la organización; esta experiencia se transforma en la percepción de la persona y culmina en un componente emocional (Abrajan et al., 2009). Finalmente, la satisfacción laboral puede definirse como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los funcionarios perciben su trabajo, refiriéndose al sentimiento de bienestar logrado cuando se cumple una meta, o bien, al resultado de la actitud positiva o el estado emocional a la hora de valorar el trabajo o la experiencia en este (Landy & Conte, 2005).

En el marco conceptual de la tesis, la satisfacción laboral se asume como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los funcionarios perciben su trabajo, es decir, el sentimiento de bienestar logrado cuando se cumple una meta y el estado emocional derivado de la valoración positiva del trabajo o de la experiencia en este (Landy & Conte, 2005). Bajo esta perspectiva, la variable no se reduce a una respuesta aislada, sino que integra una dimensión cognitiva —la evaluación que la persona hace de su puesto y sus condiciones— y una dimensión afectiva —el componente emocional que acompaña dicha evaluación—, lo que justifica su medición mediante un instrumento estructurado en varios factores.

2.2. Factores determinantes de la satisfacción laboral

Las investigaciones muestran que los factores clave que influyen en la satisfacción de los empleados incluyen tener un trabajo intelectualmente estimulante, recibir recompensas justas, disfrutar de condiciones laborales favorables y contar con compañeros cooperativos. Los trabajos con pocos desafíos, poca retroalimentación y una variedad limitada de tareas pueden resultar aburridos; sin embargo, demasiados desafíos pueden generar frustración y sensación de fracaso. El equilibrio entre ambos extremos genera en los empleados placer y satisfacción (Atalaya, 1999). A partir de este autor pueden discriminarse como factores determinantes: el trabajo intelectualmente estimulante, las recompensas equitativas, la variedad de tareas con libertad y retroalimentación sobre el desempeño, los sistemas de pago y políticas de ascensos claros y congruentes con el puesto, los ascensos honestos e imparciales, un entorno seguro y cómodo, el buen trato con compañeros y superiores, y la congruencia entre el trabajo y las expectativas creadas acerca de este.

Apancho y Condori (2016) sistematizan siete factores integrantes de la satisfacción laboral, que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores integrantes de la satisfacción laboral

Factor	Descripción
Condiciones físicas o materiales	Medios facilitadores para el desarrollo de las labores e indicador de eficiencia y desempeño; incluye el confort (ventilación, iluminación, orden y limpieza).
Beneficios laborales y remuneraciones	Los sistemas de remuneración influyen y determinan la satisfacción; si son justos y equitativos, se desarrolla mayor satisfacción.
Políticas administrativas	Deben ser amplias de miras, estables y flexibles, coherentes para prevenir o resolver problemas y establecer áreas de autoridad claras.
Relaciones sociales	La interacción entre el personal de salud y la institución, con actitud positiva, hace el trabajo más agradable y productivo.
Desarrollo personal	Los empleados prefieren trabajos que les permitan emplear sus conocimientos y capacidades, potencializar habilidades y crecer.
Desempeño de funciones	Aplicación de habilidades y capacidades requeridas para el manejo eficiente de las funciones inherentes al cargo.
Relación con la autoridad	Apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo, determinante importante de la satisfacción.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

2.3. Factores protectores y su relación con la productividad

Los factores protectores se definen como características personales o elementos del ambiente capaces de disminuir los efectos negativos que el estrés puede tener sobre la salud o el bienestar. En el trabajo se reconocen como factores protectores las políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho, las políticas de desarrollo de carrera y la valoración del individuo (Astudillo et al., 2009). Dentro de ellos también se mencionan el tener un sentido de vida, objetivos y un plan de acción, mantener la autoestima y la identidad, así como la autogestión, la autodecisión y la interacción de la vida social y familiar (Meza et al., 2008).

La productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia: las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Existe una relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, aunque de intensidad moderada a débil, y una relación negativa más fuerte con la rotación, si bien factores como las condiciones del mercado, las expectativas sobre las oportunidades de trabajo y la antigüedad constituyen restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo (Apancho & Condori, 2016).

2.4. Teorías sobre la satisfacción laboral

Herzberg (1968) postuló la Teoría de Higiene-Motivación, que distingue dos tipos de factores. Los factores higiénicos son circunstancias externas a los colaboradores, vinculadas a las condiciones del ambiente laboral y definidas por la empresa; los factores motivacionales dependen del propio colaborador y deben fomentarse para lograr la satisfacción plena. La Tabla 2 sintetiza ambas dimensiones.

Tabla 2. Factores de la Teoría Higiene – Motivación

Factores Higiénicos	Factores Motivacionales
Condiciones físicas del espacio de trabajo	Funciones que se deben cumplir
Seguridad del ambiente y entorno	Responsabilidades
Clima y cultura organizacional	Autonomía en el trabajo
Políticas administrativas y RR.HH.	Reconocimiento
Salario y beneficios	Sentimiento de crecimiento profesional
Relación con los compañeros de trabajo	Sentimiento de crecimiento personal

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Por su parte, Maslow (1954) propone una pirámide de jerarquía de las necesidades humanas, que deben cumplirse en secuencia desde la base hasta la cúspide; no satisfacer un nivel impide el avance al siguiente, y ninguna posición es permanente (Salas et al., 2021). Aplicada a las organizaciones, esta teoría implica generar un entorno de trabajo propicio para satisfacer las necesidades básicas mediante factores extrínsecos como iluminación, salarios, descanso, interacción social y planes de carrera (Turienzo, 2016). La autorrealización, en la cúspide, hace referencia al crecimiento personal que el individuo alcanza al desarrollar una actividad con sentido, siempre que las necesidades anteriores estén cubiertas.

En términos de esta teoría, los factores higiénicos no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia o deterioro produce insatisfacción; los factores motivacionales, en cambio, son los que efectivamente impulsan la satisfacción plena, ya que dependen del propio colaborador y del contenido de su puesto. Esta distinción resulta especialmente pertinente en el ámbito hospitalario

administrativo, donde la mejora de las condiciones del entorno constituye una condición necesaria pero no suficiente para elevar la satisfacción.

En la cúspide de la pirámide de Maslow (1954) se ubica la autorrealización, entendida como el crecimiento personal que el individuo alcanza cuando encuentra sentido a su existencia al desarrollar una actividad, siempre que las necesidades previas estén cubiertas. Aplicada al trabajo, la organización debe proporcionar las condiciones y el lugar para cumplir con la tarea, un ambiente laboral seguro y estable y la satisfacción de las necesidades de afiliación; solo entonces el trabajador desarrolla nuevas motivaciones, busca el éxito en su labor y prospera a nivel personal y profesional.

Adicionalmente, Velásquez (2021) presenta una teoría compuesta por tres variables consideradas pilares de la satisfacción laboral —la carga de trabajo, la carga mental y la fatiga mental—, que se sintetizan en la Tabla 3. Estas variables inciden directamente en la satisfacción y el rendimiento del trabajador: cuando las exigencias del puesto se desequilibran respecto de las capacidades de la persona, se generan situaciones de agotamiento y error que erosionan la satisfacción laboral.

Tabla 3. Teoría de las variables de la satisfacción laboral

Variable	Descripción
Carga de trabajo	Exigencias físicas o mentales necesarias para realizar una tarea, en las que influyen las capacidades, aptitudes y competencias de la persona. El trabajo es productivo cuando las exigencias no derivan en errores ni en situaciones negativas como el agotamiento.
Carga mental	Serie de procesos intelectuales y cognitivos necesarios para cubrir la demanda laboral y conseguir un resultado, que abarcan la percepción de la información, su interpretación y la toma de decisiones más adecuadas.
Fatiga mental	Ocurre al mantener una atención elevada durante un período prolongado, sobre todo en turnos nocturnos u horarios sin descansos oportunos; disminuye la sensibilidad, aumenta el tiempo de reacción y debilita las habilidades en el trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

2.5. Recursos humanos y ámbito hospitalario

Chiavenato (2009) afirma que la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales, de modo que las organizaciones requieren de las personas para sus actividades y operaciones, al igual que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. La administración, como cuerpo de conocimientos, es un área relativamente joven, con poco más de un siglo de haberse comenzado a sistematizar (Torres Hernández, 2014). En cuanto al ámbito hospitalario, los hospitales privados se describen como centros de atención médica especializados que proporcionan cuidados a pacientes con enfermedades crónicas o lesiones graves (Edwards, 2015).

2.6. Antecedentes

Diversos estudios previos abordan la satisfacción laboral del personal administrativo en contextos hospitalarios. En Ecuador, Cabay et al. (2022) analizaron la relación entre el estrés y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital General Riobamba durante la pandemia de Covid-19, y observaron que el nivel de satisfacción laboral era alto, con una influencia del líder más determinante que el ambiente físico o las prestaciones recibidas.

En Perú, Ojeda (2019) estudió la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, hallando un 42,9% de insatisfechos, un 41,1% de muy insatisfechos y un 16% de satisfechos. Muñoz (2017) investigó el clima organizacional

y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos del Hospital Militar Central del Ejército, con resultados de satisfacción mayoritariamente alta (51,14%), moderada (22,7%) y baja (26,14%). López y Alban (2023) correlacionaron el clima organizacional con la satisfacción laboral en el personal administrativo del Hospital de Chulucanas de Piura, calificando la satisfacción como regular en un 47,9%, mala en un 45,8%, pésima en un 4,2% y buena en un 2,1%. Por su parte, Flores (2022) estudió la gestión administrativa y la satisfacción laboral en trabajadores del área administrativa del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega de Abancay, encontrando que el 86,9% de los administrativos se hallaban medianamente satisfechos.

3. Metodología

El presente trabajo corresponde a un enfoque cuantitativo, que utiliza para la recolección de datos un instrumento estandarizado, con base en la medición numérica para la valoración de las respuestas y en los análisis estadísticos para la interpretación de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2006). El diseño es no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, recurriendo a la observación del fenómeno tal como se da en su contexto natural, y de corte transversal, dado que los datos se recolectaron en un solo momento (segundo semestre de 2024). El alcance es descriptivo, orientado a especificar las propiedades, características y dimensiones del fenómeno estudiado (Sampieri, 2014). La ficha técnica de la investigación se sintetiza en la Tabla 4.

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación

Elemento	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Diseño	No experimental
Corte	Transversal
Alcance	Descriptivo
Población	163 funcionarios administrativos del Hospital Tesai
Muestra	153 funcionarios (94% de la población)
Tipo de muestra	Probabilística
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales, versión S20/23 (Meliá & Peiró, 1989)
N.º de ítems	34 ítems distribuidos en 6 factores
Aplicación	Cuestionario físico (hojas impresas), octubre–noviembre de 2024
Ámbito	Personal administrativo del Hospital Tesai, Ciudad del Este (2.º semestre 2024)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, mediante la aplicación del Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4782), originalmente estructurado con baremo propio y elaborado en un contexto de heterogeneidad laboral en 1988. Posteriormente surgió la versión S20/23 (1989), utilizada en esta investigación, que presenta instrucciones más breves y sencillas manteniendo las características de la versión original en cuanto a la medición de los factores, las alternativas de respuesta y los valores de validez y fiabilidad. Los 34 ítems del S20/23 fueron seleccionados a partir de los 82 ítems del S4782 mediante un proceso interactivo y de amplia participación de las personas evaluadas, con un tiempo promedio de llenado de 12 minutos (Meliá & Peiró, 1989).

El instrumento organiza los 34 ítems en seis factores: satisfacción por el trabajo (ítems 1 al 9), satisfacción con el ambiente (ítems 10 al 16), satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo (ítems 17 al 22), satisfacción con las oportunidades de desarrollo (ítems 23 al 28), satisfacción con la relación subordinado-supervisor (ítems 29 al 31) y satisfacción con la remuneración (ítems 32 al 34). La operacionalización de las variables se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Factores / indicadores
Identificar los niveles generales de satisfacción laboral	Satisfacción laboral general	Sumatoria de las respuestas en general (total de ítems: 34).
Establecer los niveles de satisfacción laboral por cada factor	Factores de satisfacción laboral	Seis factores: trabajo (ítems 1–9); ambiente (10–16); forma de realizar el trabajo (17–22); oportunidades de desarrollo (23–28); relación subordinado-supervisor (29–31); remuneración (32–34).
Diferenciar según sexo los niveles generales de satisfacción	Satisfacción laboral por sexo	Satisfacción laboral general en el sexo masculino y en el femenino (ítems 1–34).

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

La encuesta fue aplicada de forma física al personal administrativo de la Fundación Tesai, con una explicación previa sobre el test y las instrucciones para su realización, solicitando el consentimiento a todos los participantes. Las aplicaciones se realizaron entre octubre y noviembre de 2024. Se cubrieron los aspectos éticos propios de la investigación social, garantizando el respeto, la dignidad y el bienestar de los participantes, así como la confidencialidad y la transparencia, aclarando que los resultados serían de uso académico exclusivo.

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados estadísticos y descriptivos de la satisfacción laboral y sus factores, organizados según los objetivos específicos propuestos. Todos los porcentajes se calculan sobre la muestra de 153 participantes.

4.1. Datos sociodemográficos

Respecto a la edad de los participantes, el 41% pertenece al grupo de 29 a 39 años, el 34% al de 40 a 50 años y, en menor medida, el 25% cuenta con más de 50 años (Figura 1). En cuanto al sexo, el 58% de los participantes corresponde al sexo femenino y el 42% al masculino (Figura 2). En relación con el nivel académico, la gran mayoría de los participantes posee un nivel universitario (92%), mientras que el 6% culminó la secundaria y solo el 2% cuenta con un nivel académico primario (Figura 3).

El perfil sociodemográfico resultante corresponde a un plantel administrativo predominantemente joven y adulto-joven —tres de cada cuatro participantes tienen entre 29 y 50 años—, con mayoría de mujeres y un nivel de formación elevado, ya que más de nueve de cada diez personas cuentan con estudios universitarios. Este predominio de la formación universitaria resulta relevante para la interpretación de los resultados de satisfacción, en la medida en que un nivel académico alto suele asociarse a mayores expectativas respecto de las oportunidades de desarrollo y del reconocimiento profesional. La Tabla 6 consolida estas características.

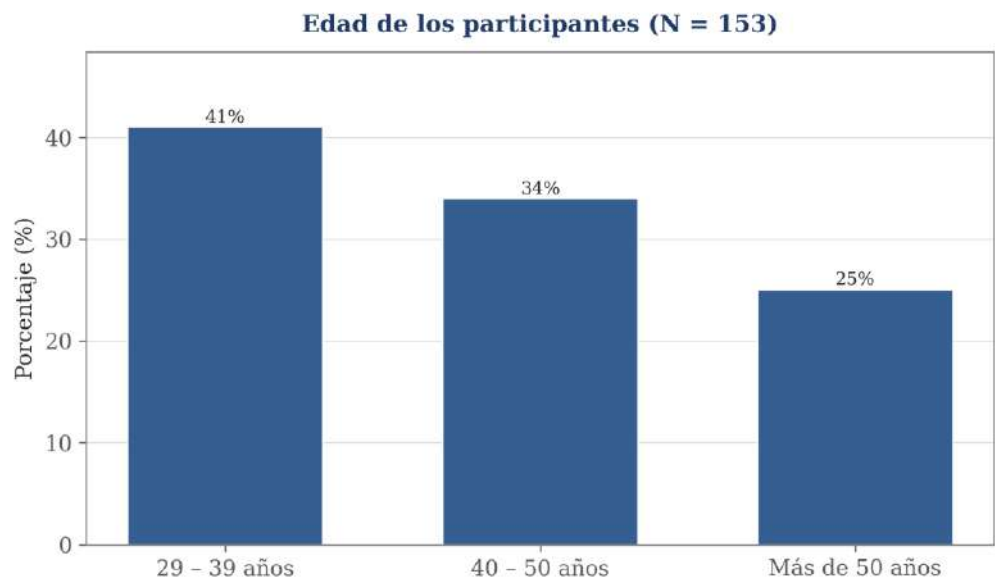
Tabla 6. Características sociodemográficas de los participantes

Variable	Categoría	Porcentaje
----------	-----------	------------

Edad	29 – 39 años	41%
	40 – 50 años	34%
	Más de 50 años	25%
Sexo	Femenino	58%
	Masculino	42%
Nivel académico	Universitario	92%
	Secundaria	6%
	Primaria	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

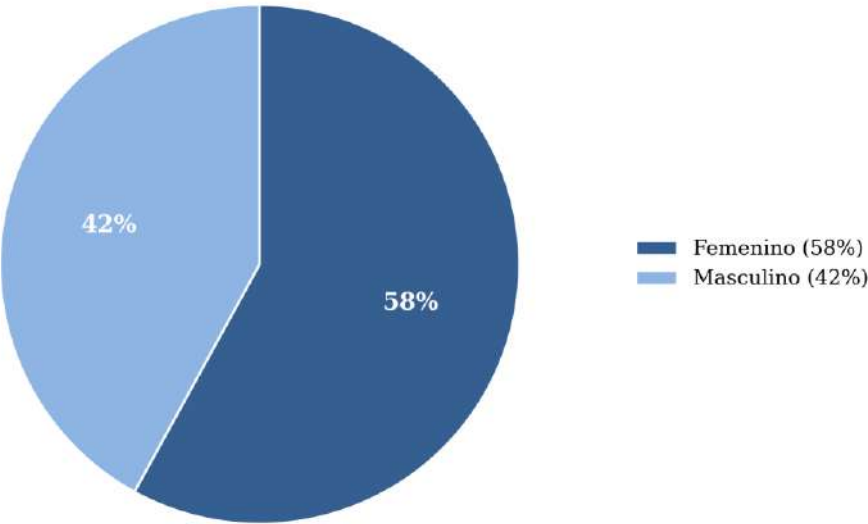
Figura 1. Edad de los sujetos participantes



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

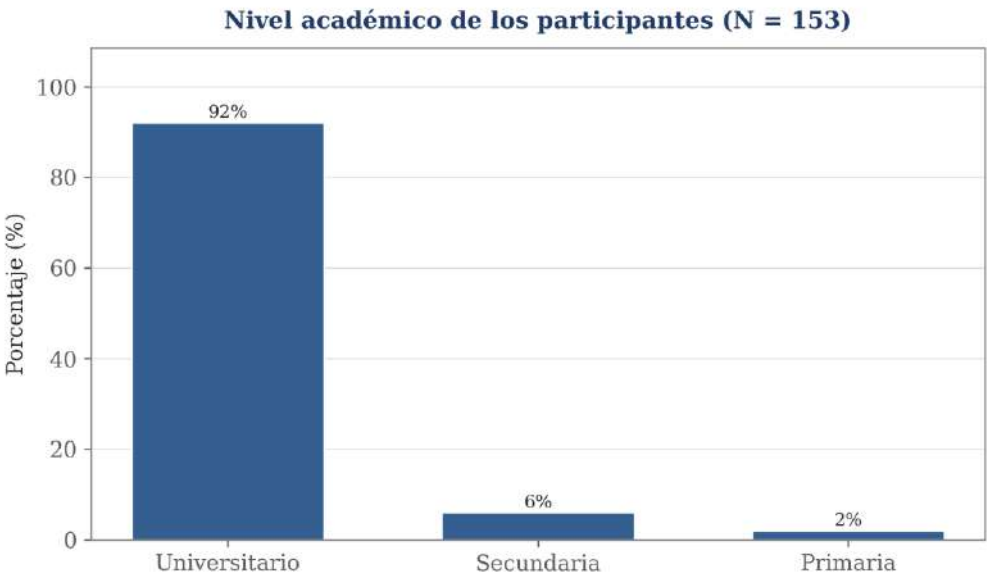
Figura 2. Sexo de los sujetos participantes

Sexo de los participantes (N = 153)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Figura 3. Nivel académico de los sujetos participantes



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

4.2. Niveles generales de satisfacción laboral

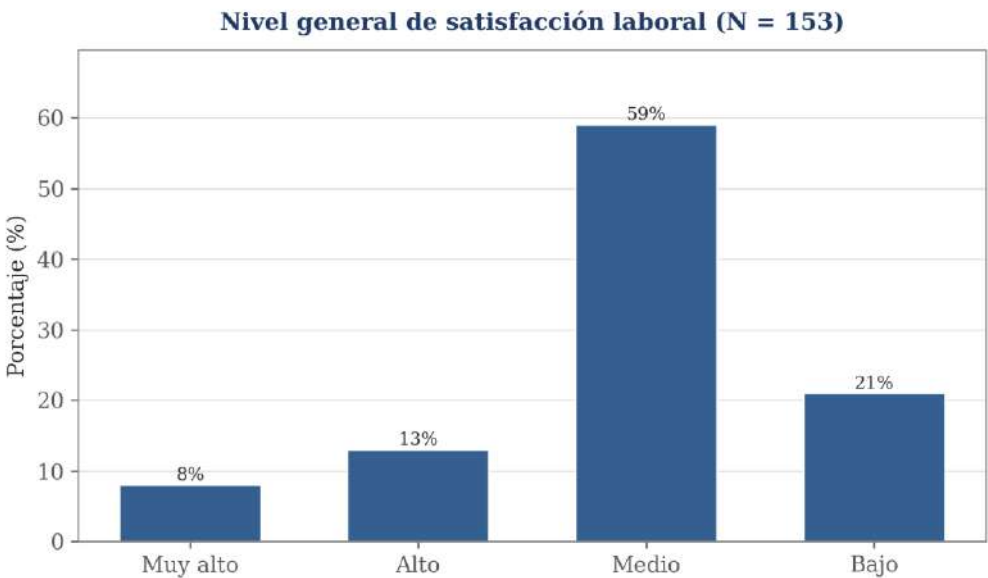
En relación con el primer objetivo específico, el nivel de satisfacción laboral predominante es el medio, con un 59%, seguido del nivel bajo con un 21%, el nivel alto con un 13% y, en último lugar, el nivel muy alto con un 8% (Figura 4 y Tabla 7). Cabe destacar que, al sumar los niveles alto y muy alto, se obtiene un 21%, porcentaje que iguala al de los participantes con baja satisfacción laboral. Estos resultados evidencian una concentración marcada en el punto medio de la escala, lo que sugiere un margen amplio de mejora para la gestión del talento humano de la institución.

Tabla 7. Nivel general de satisfacción laboral

Nivel	Porcentaje
Muy alto	8%
Alto	13%
Medio	59%
Bajo	21%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Figura 4. Nivel general de satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

4.3. Niveles de satisfacción laboral por factor

En cuanto al segundo objetivo específico, la Tabla 8 y la Figura 5 sintetizan la distribución de los niveles de satisfacción para los seis factores evaluados. En el factor satisfacción por el trabajo, el 36% de los encuestados presenta una satisfacción baja, el 33% media, el 21% alta y el 10% muy alta. En el factor satisfacción con el ambiente, el 40% presenta una satisfacción baja, el 35% media, el 18% alta y el 7% muy alta, constituyendo el factor con mayor proporción de satisfacción baja.

En el factor satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo, la mayoría de los encuestados se ubica en un nivel medio (42%), seguido del bajo (33%), el alto (16%) y el muy alto (9%). El factor satisfacción con las oportunidades de desarrollo concentra un 55% en el nivel medio, un 28% en el bajo, un 12% en el alto y un 5% en el muy alto. En cuanto al factor satisfacción con la relación subordinado-supervisor, el 52% se ubica en un nivel medio, el 32% en el bajo, el 11% en el alto y el 5% en el muy alto. Finalmente, en el factor satisfacción con la remuneración, el 45% presenta una satisfacción media, el 33% baja, el 16% alta y el 6% muy alta.

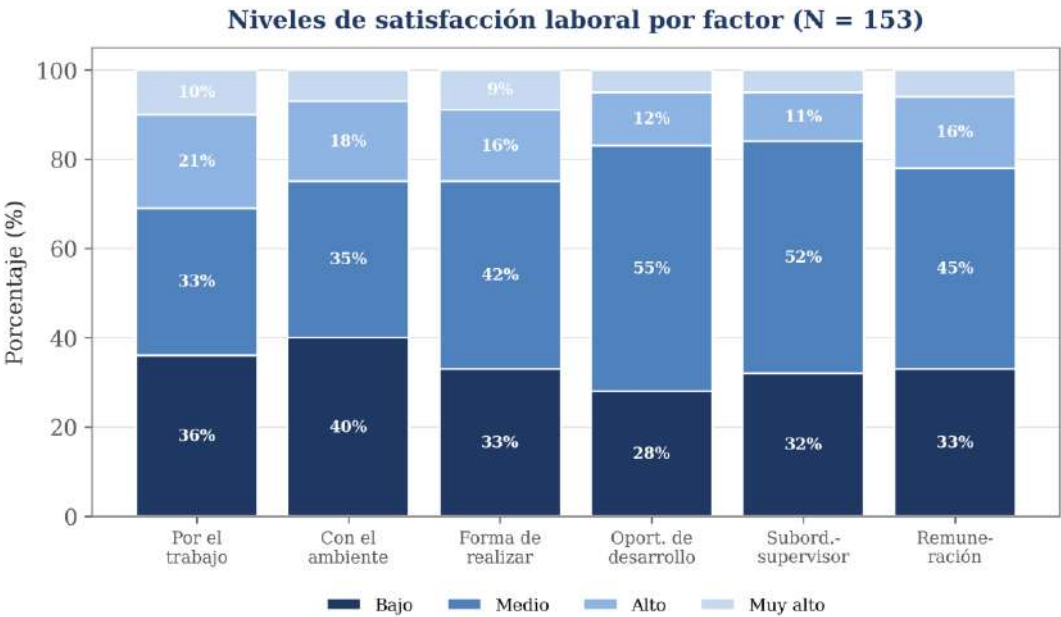
Tabla 8. Niveles de satisfacción laboral por factor (%)

Factor	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Satisfacción por el trabajo	36%	33%	21%	10%
Satisfacción con el ambiente	40%	35%	18%	7%

Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo	33%	42%	16%	9%
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	28%	55%	12%	5%
Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	32%	52%	11%	5%
Satisfacción con la remuneración	33%	45%	16%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

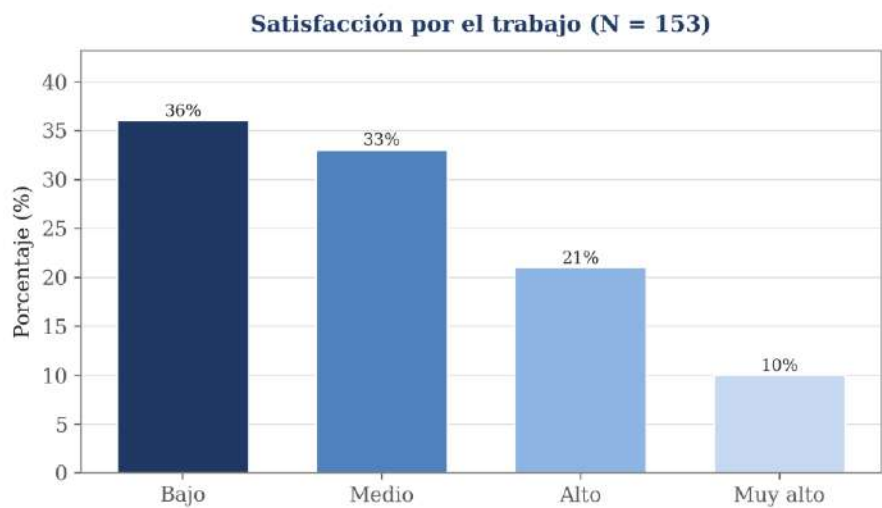
Figura 5. Niveles de satisfacción laboral por factor



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Para facilitar la lectura factor por factor, las Figuras 6 a 11 presentan la distribución de los cuatro niveles de satisfacción en cada uno de los seis factores del cuestionario S20/23. El factor satisfacción por el trabajo (Figura 6) muestra una distribución en la que el nivel bajo (36%) supera al medio (33%), situación que se repite únicamente en el factor satisfacción con el ambiente; los niveles alto (21%) y muy alto (10%) de este factor son, no obstante, los más elevados de todo el instrumento, lo que evidencia una polarización de las percepciones respecto al trabajo en sí mismo.

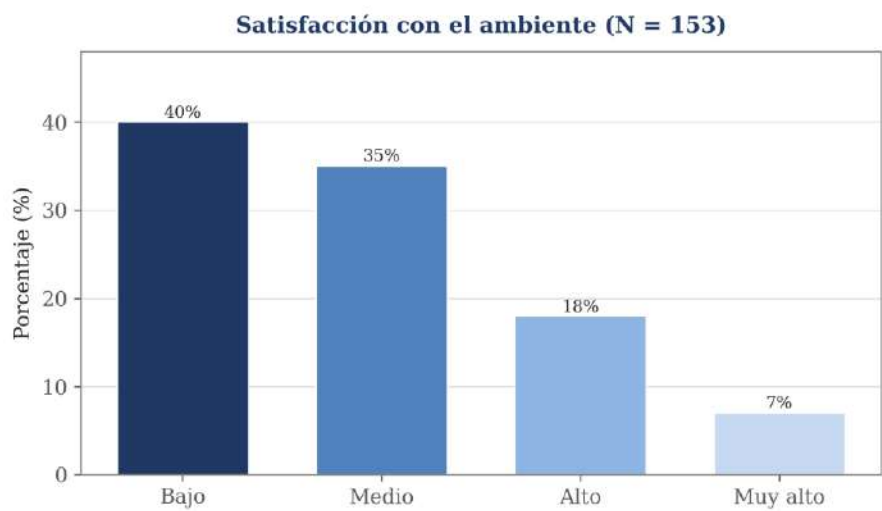
Figura 6. Factor satisfacción por el trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

El factor satisfacción con el ambiente (Figura 7) es el más crítico del conjunto: concentra la mayor proporción de satisfacción baja (40%), seguida de la media (35%), mientras que los niveles alto (18%) y muy alto (7%) suman apenas un 25% de participantes satisfechos. Este resultado señala al entorno físico y relacional del trabajo como el ámbito prioritario de intervención para la institución.

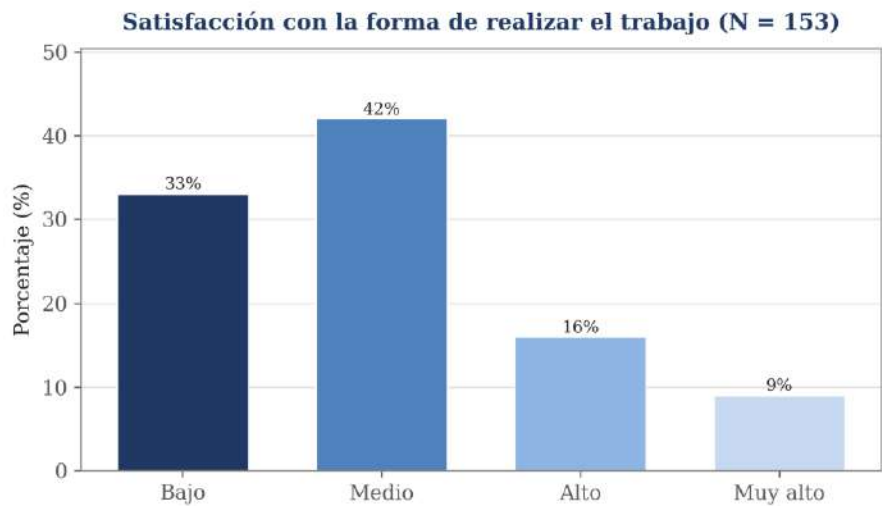
Figura 7. Factor satisfacción con el ambiente



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

En el factor satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo (Figura 8), la distribución se desplaza hacia el centro: predomina el nivel medio (42%), seguido del bajo (33%), el alto (16%) y el muy alto (9%). A diferencia de los dos factores anteriores, aquí el nivel medio recupera la primera posición, lo que sugiere una valoración más estable de los procedimientos y métodos de trabajo.

Figura 8. Factor satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

El factor satisfacción con las oportunidades de desarrollo (Figura 9) presenta la concentración más marcada en el nivel medio de todo el instrumento (55%), con un 28% en el nivel bajo y solo un 17% de participantes satisfechos (12% alto y 5% muy alto). La fuerte acumulación en el punto medio refleja expectativas de crecimiento profesional que no terminan de consolidarse en una valoración plenamente positiva.

Figura 9. Factor satisfacción con las oportunidades de desarrollo



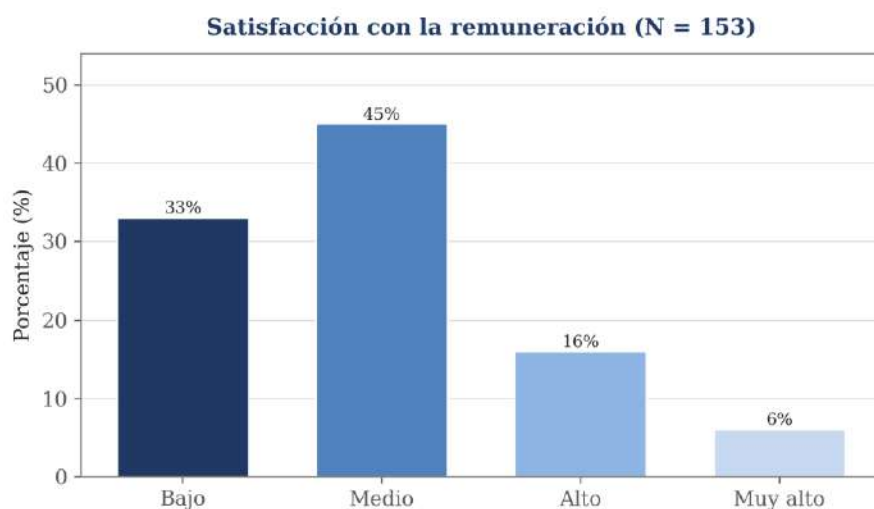
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

En el factor satisfacción con la relación subordinado-supervisor (Figura 10), el nivel medio vuelve a predominar (52%), seguido del bajo (32%); los niveles alto (11%) y muy alto (5%) suman un 16%, el porcentaje de satisfechos más reducido entre los seis factores. La relación con la autoridad se perfila, por tanto, como un segundo eje de atención para la gestión del talento humano.

Figura 10. Factor satisfacción con la relación subordinado-supervisor

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Finalmente, el factor satisfacción con la remuneración (Figura 11) reúne un 45% en el nivel medio, un 33% en el bajo, un 16% en el alto y un 6% en el muy alto. Pese a tratarse de un factor extrínseco habitualmente asociado a la insatisfacción, la remuneración concentra un 22% de participantes satisfechos, por encima de las oportunidades de desarrollo y de la relación subordinado-supervisor.

Figura 11. Factor satisfacción con la remuneración

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

4.4. Análisis comparativo entre factores

Con el fin de jerarquizar los seis factores, la Tabla 9 y las Figuras 12 y 13 resumen dos indicadores derivados de la distribución anterior: la proporción de participantes con satisfacción baja y la proporción de participantes satisfechos (suma de los niveles alto y muy alto). La lectura conjunta permite ordenar los factores según su criticidad y según su fortaleza relativa.

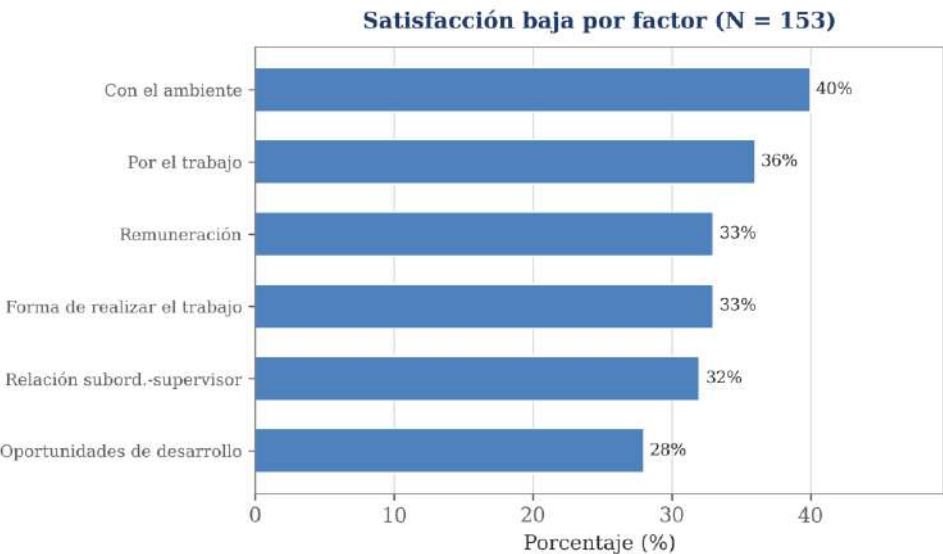
Tabla 9. Satisfacción baja y satisfacción combinada (alto + muy alto) por factor (%)

Factor	Bajo	Alto + Muy alto
Satisfacción por el trabajo	36%	31%
Satisfacción con el ambiente	40%	25%
Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo	33%	25%
Satisfacción con la remuneración	33%	22%
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	28%	17%
Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	32%	16%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

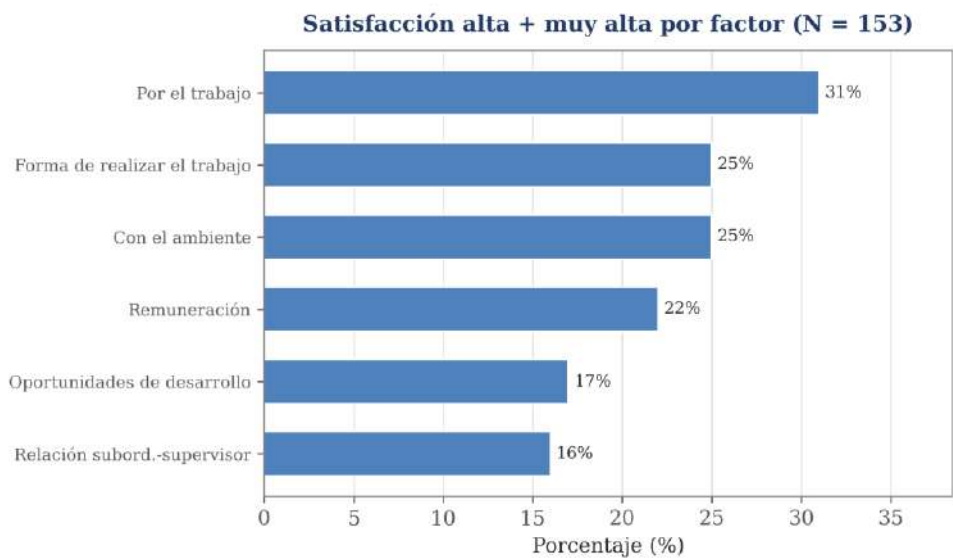
Ordenados por satisfacción baja (Figura 12), los factores más críticos son la satisfacción con el ambiente (40%) y la satisfacción por el trabajo (36%), seguidos de la satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo y la satisfacción con la remuneración (33% cada una), la relación subordinado-supervisor (32%) y, en último lugar, las oportunidades de desarrollo (28%). Ordenados por satisfacción combinada (Figura 13), el factor con mayor proporción de satisfechos es la satisfacción por el trabajo (31%), mientras que la relación subordinado-supervisor cierra la serie con un 16%. Este doble ordenamiento confirma que el factor ambiente combina la mayor insatisfacción con una fortaleza intermedia, en tanto que la relación subordinado-supervisor, sin ser el factor más deficitario en satisfacción baja, es el que menos participantes plenamente satisfechos reúne.

Figura 12. Satisfacción baja por factor (orden ascendente)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Figura 13. Satisfacción alta + muy alta por factor (orden ascendente)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

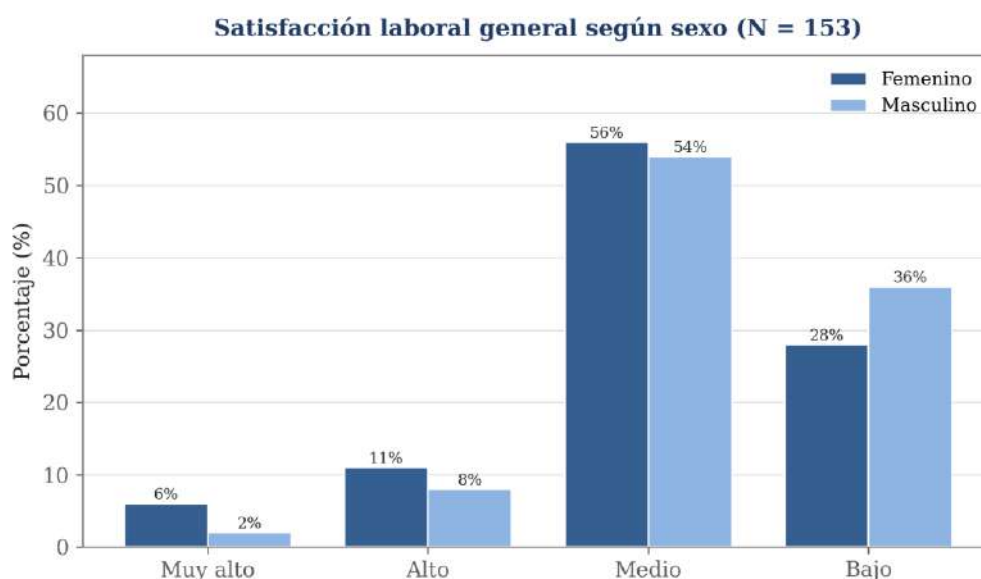
4.5. Diferencias según sexo

En relación con el tercer objetivo específico, la Figura 14 y la Tabla 10 muestran los niveles generales de satisfacción laboral diferenciados por sexo. Las mujeres se hallan más satisfechas que los hombres. En la satisfacción media, el 56% corresponde al sexo femenino y el 54% al masculino, siendo el nivel más próximo entre ambos. En la satisfacción baja, el porcentaje de hombres es preponderante, con un 36% frente a un 28% de las mujeres. En cuanto a la satisfacción alta, el 11% de las mujeres se halla altamente satisfecha frente a un 8% de los hombres, y en la satisfacción muy alta el 6% del sexo femenino alcanza este nivel frente a solo el 2% de los hombres.

Tabla 10. Niveles generales de satisfacción laboral según sexo (%)

Nivel	Femenino	Masculino
Muy alto	6%	2%
Alto	11%	8%
Medio	56%	54%
Bajo	28%	36%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

Figura 14. Niveles generales de satisfacción laboral según sexo

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Almada, 2024).

5. Discusión

Los resultados obtenidos indican que el personal administrativo del Hospital Tesai se ubica mayoritariamente en un punto medio de satisfacción laboral (59%), con solo un 13% en satisfacción alta y un 21% en baja. Estos hallazgos contrastan con los de Cabay et al. (2022), quienes observaron una satisfacción laboral alta en el personal administrativo del Hospital General Riobamba. En cambio, guardan similitud con los de Ojeda (2019), quien halló un nivel de satisfacción bajo (42,9%) y un 16% de trabajadores satisfechos en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión. Como señalan Staw y Ross (1985), la satisfacción laboral depende tanto de factores extrínsecos como intrínsecos, y —siguiendo a Landy y Conte (2005)— constituye el sentimiento de bienestar logrado al cumplir una meta, que se traduce en una actitud positiva hacia el trabajo.

Al observar los factores, se aprecia que la satisfacción por el trabajo (36% bajo) y la satisfacción con el ambiente (40% bajo) constituyen los factores extrínsecos que más afectan la satisfacción general. Siguiendo a Atalaya (1999), la baja satisfacción por el trabajo puede deberse a un desequilibrio en los desafíos: los trabajadores prefieren puestos ajustados a sus capacidades, de modo que los trabajos con pocos desafíos, poca retroalimentación y variedad limitada de tareas pueden generar insatisfacción, mientras que un exceso de desafíos puede producir frustración. En cuanto a la satisfacción con el ambiente, Apancho y Condori (2016) resaltan la importancia de las relaciones sociales —una buena relación entre compañeros hace el trabajo más agradable y productivo— y de las condiciones materiales, entendidas como medios facilitadores que incluyen el confort, la ventilación, la iluminación, el orden y la limpieza.

El factor satisfacción con las oportunidades de desarrollo, con un 55% en el nivel medio, se vincula con la posibilidad de que el empleado aplique sus habilidades y capacidades para el manejo eficiente de sus funciones (Apancho & Condori, 2016). De manera análoga, la satisfacción con la relación subordinado-supervisor (52% medio) se explica por la apreciación valorativa que el trabajador realiza de su relación con el jefe directo, determinante clave de la satisfacción laboral; de ahí la relevancia de una comunicación eficiente, clara y directa y de una relación cordial y de respeto mutuo. A pesar del predominio de los niveles medio y bajo, existe un porcentaje significativo de encuestados satisfechos, lo que reafirma la influencia de los factores intrínsecos sobre la forma en que se realiza el trabajo.

Respecto a las diferencias por sexo, el sexo masculino se ubica por debajo del femenino en la satisfacción laboral general, siendo la satisfacción media el nivel más próximo entre ambos (56% femenino y 54% masculino). Esta diferencia puede relacionarse con expectativas sociales y culturales que asignan a los hombres el rol de proveedores económicos, generando una presión adicional y expectativas más altas respecto a la remuneración; asimismo, la ocupación de roles más competitivos y de alta presión puede derivar en mayores niveles de estrés y, por consiguiente, en una mayor insatisfacción laboral. Las culturas organizacionales y los estilos de liderazgo que no promueven la inclusión y el apoyo podrían afectar más negativamente a los hombres, especialmente en entornos competitivos.

Al comparar los factores entre sí, la satisfacción por el trabajo resulta ser, simultáneamente, uno de los factores con mayor satisfacción baja (36%) y el de mayor satisfacción combinada alta y muy alta (31%). Esta polarización es coherente con el planteamiento de Atalaya (1999) sobre el equilibrio de los desafíos: un mismo puesto puede resultar estimulante para quienes encuentran en él variedad y retroalimentación, y frustrante o monótono para quienes perciben pocos desafíos, de modo que las percepciones se distribuyen hacia los extremos de la escala. En contraste, la satisfacción con la relación subordinado-supervisor concentra la menor proporción de participantes plenamente satisfechos (16%), lo que refuerza la relevancia de la apreciación valorativa de la relación con el jefe directo como determinante de la satisfacción (Apancho & Condori, 2016).

Los hallazgos por factor pueden interpretarse a la luz de la Teoría de Higiene-Motivación de Herzberg (1968). Los factores con mayor insatisfacción —ambiente y trabajo— combinan elementos higiénicos (condiciones físicas, seguridad del entorno, relaciones con los compañeros) cuya deficiencia produce insatisfacción, y elementos motivacionales (contenido y responsabilidad de la tarea) cuya presencia impulsa la satisfacción plena. Desde la perspectiva de Maslow (1954), la fuerte concentración en el punto medio del factor oportunidades de desarrollo (55%) sugiere que las necesidades de autorrealización y crecimiento profesional no terminan de cubrirse, pese a tratarse de un plantel mayoritariamente universitario. Asimismo, las variables propuestas por Velásquez (2021) —carga de trabajo, carga mental y fatiga mental— ofrecen un marco plausible para explicar la insatisfacción con el ambiente en un entorno hospitalario caracterizado por altas demandas y presión sostenida.

En perspectiva comparada con los antecedentes, los niveles medios y bajos predominantes en el Hospital Tesai se aproximan a los reportados por Flores (2022), quien halló un 86,9% de trabajadores administrativos medianamente satisfechos en el Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega, y a los de López y Alban (2023), que calificaron la satisfacción como regular en un 47,9% en el Hospital de Chulucanas. En cambio, contrastan con los resultados de Muñoz (2017), quien reportó una satisfacción mayoritariamente alta (51,14%) en el Hospital Militar Central. Estas diferencias sugieren que la satisfacción laboral del personal administrativo hospitalario está fuertemente condicionada por el contexto institucional específico —clima organizacional, condiciones laborales y estilo de liderazgo—, en línea con lo planteado en el marco del estudio para el contexto paraguayo.

6. Conclusiones y Recomendaciones

En cuanto al perfil de los participantes, la mayor parte pertenece al sexo femenino (58%) frente a un 42% masculino, se concentra en el rango de 29 a 39 años (41%) y posee nivel académico universitario (92%). Respecto al primer objetivo, se concluye que el personal administrativo del Hospital Tesai se halla en un punto medio de satisfacción laboral (59%), con un 13% en satisfacción alta y un 21% en baja; al sumar los niveles alto y muy alto se alcanza un 21%, igualando el porcentaje de baja satisfacción.

En relación con el segundo objetivo, los factores con menor satisfacción fueron la satisfacción con el ambiente (40% bajo) y la satisfacción por el trabajo (36% bajo), mientras que los niveles medios más

notables se concentran en la satisfacción con las oportunidades de desarrollo (55%) y en la satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo (42%). Los niveles altos y muy altos presentan porcentajes mínimos en comparación con los niveles medio y bajo. Respecto al tercer objetivo, se concluye que el sexo femenino presenta niveles de satisfacción laboral general superiores a los del masculino, siendo la baja satisfacción más marcada entre los hombres (36% frente a 28% de las mujeres).

Para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo en hospitales, resulta esencial la implementación de una serie de recomendaciones estratégicas. En primer lugar, desarrollar programas de bienestar integral que incluyan actividades físicas, apoyo emocional y un balance adecuado entre trabajo y vida personal. Además, establecer sistemas de reconocimiento y recompensas es fundamental para motivar y valorar el esfuerzo del personal, creando un ambiente de trabajo positivo y gratificante.

Asimismo, es crucial investigar cómo factores demográficos como la edad, el género y el nivel educativo influyen en la satisfacción laboral, para adaptar estrategias personalizadas que aborden las necesidades específicas de cada grupo. Por último, explorar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional —incluyendo indicadores de productividad y calidad del servicio— proporciona una visión integral de los beneficios que la satisfacción laboral puede aportar tanto a los empleados como al éxito y la eficiencia del hospital. Implementar estas recomendaciones no solo mejorará la calidad de vida laboral del personal administrativo, sino que también tendrá un impacto positivo en el desempeño global de la organización, fomentando un entorno de trabajo más saludable, productivo y cohesivo.

Declaraciones

Conflicto de intereses. La autora declara no tener conflictos de intereses en relación con el presente trabajo.

Financiamiento. La presente investigación no recibió financiamiento externo.

Consideraciones éticas. Se garantizó el respeto, la dignidad y el bienestar de los participantes, así como la confidencialidad y la transparencia, con consentimiento informado y uso académico exclusivo de los resultados.

Uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14, 105-118.
- Apancho, G., & Condori, K. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral en las enfermeras de cirugía y centro quirúrgico en el Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa 2016 (tesis de pregrado). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

- Astudillo Díaz, P. R., Alarcón Muñoz, A. M., & Lema García, M. L. (2009). Protectores de estrés laboral: percepción del personal de enfermería y médicos, Temuco, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 15(3), 111-122.
- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y síndrome de Burnout en trabajadores administrativos de una universidad estatal.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018.
- Cabay-Huebla, K. E., Noroña-Salcedo, D. R., & Vega-Falcón, V. (2022). Relación del estrés laboral con la satisfacción del personal administrativo del Hospital General Riobamba. *Revista Médica Electrónica*, 44(1), 69-83.
- Carrillo-García, C., Martínez-Roche, M. E., Gómez-García, C. I., & Meseguer-de-Pedro, M. (2015). Satisfacción laboral de los profesionales sanitarios de un Hospital Universitario: análisis general y categorías laborales. *Anales de Psicología*, 31(2), 645-650.
- Chiang Vega, M., Méndez Urrea, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Elsevier Editora Ltda.
- Edwards, C. (2015). The hospital: A brief history. *Journal of Medical History*, 25(2), 1-10.
- Flores Arana, M. (2022). Gestión administrativa y satisfacción laboral en trabajadores administrativos del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega, Abancay, 2022.
- Garmendia, J. A., & Parra Luna, F. (1993). Sociología industrial y de los recursos humanos. Taurus.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional. McGraw-Hill.
- López Sánchez, J. C., & Rosas Alban, G. A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral del Hospital de Chulucanas de Piura, 2022.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
- Meza Benavides, M., Miranda Villalobos, G., Núñez Agüero, N., Orozco Rivera, U., Quiel Castro, S., & Zúñiga Arguedas, G. (2008). Análisis sobre estilos de vida, ambiente laboral, factores protectores y de riesgo en seis grupos poblacionales de una empresa transnacional en el periodo 2005-2008. *Enfermería en Costa Rica*, 2, 32.
- Muñoz Molina, J. A. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Militar Central del Ejército, Jesús María 2017.
- Ojeda Alva, N. M. (2019). La gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, Callao 2019.

- Peiró, J. M., Silla, I., Sanz, T., Rodríguez, J., & García, J. L. (2004). Satisfacción laboral de los profesionales de Atención Primaria. *Psiquis: Revista de Psiquiatría, Psicología Médica y Psicosomática*, 25(4), 129-140.
- Salas, I. X. T., Cuevas, S. C. C., Machaca, J. E. C., & García, J. L. C. (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 3-14.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sanin Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-107.
- Segovia González, R. (2018). ¿Cómo deben los hospitales gestionar su talento humano?
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2.ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta Editorial.
- Velásquez Chávez, C. (2021). *Carga laboral del personal de enfermería de un Instituto Nacional de Salud*, Lima 2021.

Eficacia en el uso de la herramienta Thomas International para el proceso de selección de candidatos a cajeros

Mariel Soledad Recalde Ayala · María Leticia Ruiz Diaz Koube

Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

Información del artículo

Programa	Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Tutor	Prof. Martha Gehrmann
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@gmail.com

Resumen

El presente artículo tuvo como propósito determinar la eficacia de la herramienta Thomas International en el proceso de selección de candidatos a cajeros de una empresa del rubro industrial, durante el periodo 2024. Se adoptó un diseño no experimental, descriptivo, transversal y de enfoque cuantitativo. La población y muestra estuvo constituida por 10 analistas de selección y 10 jefes de sucursales (100% de la población), complementados con el análisis documental de los registros de salidas de personal. Los datos se recolectaron mediante encuesta con cuestionario validado por expertos y análisis documental, y se procesaron con el paquete estadístico SPSS. Los resultados muestran que la herramienta es eficaz en la selección de cajeros, con una precisión del 80% y una capacidad predictiva del 80% según los analistas; los factores clave fueron la compatibilidad con el perfil y las habilidades técnicas, y las competencias más detectadas, la orientación al cliente y la adaptación a los cambios. La satisfacción de los jefes fue alta (70% adecuada o muy adecuada), aunque la tasa de rotación laboral varió por factores externos, lo que sugiere optimizar la integración y el monitoreo post-contratación.

Palabras clave: selección, candidatos, cajeros, Thomas International, empresa.

Abstract

This study aimed to determine the effectiveness of the Thomas International tool in the selection process of cashier candidates of a company in the industrial sector, during 2024. A non-experimental, descriptive, cross-sectional, quantitative design was adopted. The population and sample consisted of 10 selection analysts and 10 branch managers (100% of the population), complemented by documentary analysis of staff departure records. Data were collected through an expert-validated survey questionnaire and documentary analysis, and processed with the SPSS statistical software. Results show that the tool is effective for cashier selection, with 80% accuracy and 80% predictive capacity according to analysts; the key factors were profile compatibility and technical skills, and the most detected competencies were customer orientation and adaptation to change. Managers' satisfaction was high (70% adequate or very adequate), although the labor turnover rate varied due to external factors, suggesting the need to optimize post-employment integration and monitoring.

Keywords: selection, candidates, cashiers, Thomas International, company.

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

El talento humano ha sido siempre el principal motor de toda organización que busca crecer; por ello, la empresa debe contar con un sistema de reclutamiento y selección adaptado a su realidad y alineado con los objetivos corporativos, apoyado en herramientas que optimicen la gestión de recursos, garanticen la calidad de los procesos y favorezcan el desarrollo de los colaboradores. Las exigencias del mundo globalizado reclaman personal con alto desempeño, lo que se logra mediante una gestión del talento humano basada en competencias. Chiavenato (2011) afirma que la nueva forma de organización de las empresas exige un replanteamiento en el manejo del talento humano y sostiene que, gracias a un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección, las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas.

En este marco surge la necesidad de medir la eficacia del uso de la herramienta Thomas International dentro del proceso de selección de candidatos a cajeros de la empresa, comprendiendo la importancia de realizar procesos de selección efectivos que incidan en el desempeño y la rotación laboral del cargo. Al respecto, se requieren nuevos estudios de validación de los procesos y de las entrevistas de selección, orientándolos más hacia las áreas de desempeño y menos hacia los aspectos de personalidad del solicitante (Billikopf, 2006). El área de talento humano constituye un aliado estratégico con un rol protagónico en el logro de los objetivos organizacionales, y la selección de personas representa un pilar fundamental de dicho subsistema. Rodríguez (2004), en su investigación sobre la tecnología de evaluación ipsativa y el sistema APP-APT de Thomas International, concluyó que se trata de una prueba ipsativa de elección forzosa, sólida, rápida y con una excelente capacidad predictiva, desarrollada para servir de apoyo eficaz a la gestión racional de los recursos humanos.

La pertinencia de evaluar instrumentos de este tipo se sustenta, además, en antecedentes que vinculan la evaluación por competencias comportamentales con la definición de perfiles ideales de cargo. Oviedo (2003), al estudiar la aplicación de la herramienta DISC para la definición de perfiles ideales y sus competencias comportamentales, afirmó la importancia de analizar el perfil desde el aspecto comportamental y según las competencias del cargo —valorándolas de acuerdo con el tipo de aporte que otorgan a la organización—, y sostuvo que este enfoque supera a los métodos tradicionales, centrados en identificar la experiencia y el conocimiento sobre las tecnicidades del oficio. En la misma línea, la selección de personal descansa en el supuesto de que son los comportamientos, más que los conocimientos o experiencias puntuales, los que lideran el desempeño de la persona en cada cargo.

Ahora bien, todo instrumento de medición debe ser examinado en cuanto a su validez y a la posible presencia de sesgos. Gómez et al. (2010), en su investigación sobre el sesgo de los instrumentos de medición, concluyeron que determinar si un resultado constituye o no evidencia de sesgo exige partir de la teoría de la validez, conociendo la teoría subyacente al test, la interpretación que se pretende de las puntuaciones y el contexto de uso; la ampliación de los contenidos de la validez permite que los estudios de sesgo aborden la perspectiva social del problema como una faceta más del proceso de validación. Este marco resulta especialmente relevante al valorar una herramienta ipsativa como Thomas International en un contexto de selección masiva de personal operativo.

1.2 Objetivo general

Determinar la eficacia de la herramienta Thomas International en el proceso de selección de candidatos a cajeros de una empresa del rubro industrial.

1.3 Objetivos específicos

- Evaluar el desempeño del proceso de selección utilizando la herramienta Thomas International respecto a otras herramientas de selección.
- Identificar los factores específicos y competencias que contribuyen a la contratación de candidatos a cajeros mediante la herramienta Thomas International.
- Evaluar la satisfacción de los jefes por las competencias demostradas por los cajeros seleccionados mediante la herramienta Thomas International.
- Determinar la tasa de rotación laboral de los cajeros incorporados a la empresa mediante la herramienta Thomas International.
- Elaborar propuestas de mejora para lograr un mejor desempeño en el proceso de selección.

1.4 Justificación

El uso de herramientas de evaluación adecuadas dentro de los procesos de selección genera un impacto positivo, favoreciendo la compatibilidad entre los comportamientos y competencias esperados y los cargos a cubrir. Componentes como la rotación del personal y la aplicación de competencias previstas en la selección permiten confirmar cuán efectivo fue el proceso. Para plantear este tema se analizaron los procesos actuales con el fin de identificar oportunidades de mejora mediante herramientas más específicas a las necesidades de la empresa; de allí surge la pertinencia de investigar la validez de la herramienta Thomas International y su impacto tras los procesos de selección.

El estudio posee relevancia social, pues impacta directamente en la calidad de vida de la persona contratada y en su entorno: en la medida en que el colaborador se sienta cómodo en su puesto, producirá más para la empresa, lo que reeditará en beneficio económico para su familia. Es relevante para la empresa, ya que sus resultados permiten un salto de calidad en la optimización del proceso de selección de personal operativo, y tiene relevancia teórica al constituir una base para nuevos estudios sobre el tema.

1.5 Limitaciones y alcance

La investigación fue viable por contar con acceso a la población de analistas que utilizan la herramienta y a la base de datos documental de las vinculaciones y desvinculaciones de los cajeros incorporados a la empresa. No se registraron limitaciones de orden teórico-metodológico y se dispuso del apoyo de la empresa. La principal limitación fue de carácter muestral, ya que el estudio se circunscribe a los participantes que ejecutan los análisis mediante la herramienta Thomas International y que, a la vez, conocen otros métodos de selección, condición que otorga solidez a las respuestas obtenidas. El estudio observó los principios éticos de consentimiento informado, libertad de coerción y confidencialidad, garantizando el anonimato de los participantes y la salvaguarda de los datos.

2. Revisión de Literatura

2.1 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer candidatos potenciales para puestos vacantes; abarca la identificación de vacantes, la búsqueda de candidatos por diversos canales, la creación de reservas de talento y una selección inicial, y suele implicar un enfoque proactivo de construcción de relaciones incluso cuando no existe una oferta actual (Polc, 2022). Solís (2022) señala que el reclutamiento empieza cuando un puesto se encuentra disponible, iniciando la búsqueda de las personas más aptas. Para Dolan et al. (como se citó en Gumucio, 2010), es el conjunto de actividades orientadas a conseguir un número suficiente de personas calificadas para que la organización pueda

seleccionar a las más adecuadas. La selección de personal se define como el procedimiento para encontrar a la persona que cubre el puesto adecuado (Gumucio, 2010) y apunta a identificar a los candidatos con más posibilidades de triunfar en un puesto determinado (Leon, 2023).

Las herramientas de selección son métodos y técnicas utilizados por las organizaciones para evaluar y escoger a los candidatos más adecuados: entrevistas, pruebas psicométricas, evaluaciones de habilidades, revisiones de antecedentes, simulaciones de trabajo y cuestionarios de personalidad. Su objetivo es identificar las competencias, habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad que mejor se alineen con los requisitos del puesto y la cultura de la organización (Gumucio, 2010).

2.2 Estrategias y herramientas de reclutamiento

La estrategia de contratación constituye un componente fundamental de la gestión del talento e implica desarrollar un plan para atraer, seleccionar y contratar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, alineado con las metas y valores de la organización (Polc, 2022). Para desarrollarla, Polc (2022) propone realizar un análisis de la fuerza laboral que identifique las necesidades de talento actuales y futuras —evaluando habilidades, conocimientos y competencias requeridas para cada puesto—, promover a la organización como empleador atractivo mediante el employer branding, identificar los canales más eficaces para encontrar candidatos (bolsas de trabajo, redes sociales, referencias de empleados y agencias de personal) y determinar los métodos de selección y entrevista más adecuados. Un proceso de reclutamiento eficaz previene problemas como pruebas y entrevistas improductivas, altas tasas de deserción, baja productividad y falta de motivación, que derivan de una política de reclutamiento deficiente (Hamza et al., como se citó en Leon, 2023).

Romero (2016) sistematiza las principales herramientas de atracción de talento empleadas por los departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal: las candidaturas espontáneas, mediante las cuales los candidatos manifiestan un interés proactivo aun sin ofertas activas; las referencias de empleados actuales, que aprovechan la red personal y profesional del personal; los anuncios en prensa y online, cada vez más volcados a plataformas digitales; las empresas de trabajo temporal, que facilitan personal según necesidades específicas; las ferias de empleo, donde las organizaciones promocionan su marca empleadora; y los portales de empleo y redes sociales, siendo LinkedIn la red más utilizada en el reclutamiento profesional.

2.3 Herramientas de reclutamiento y la herramienta Thomas International

Romero (2016) describe diversas herramientas de atracción de talento: candidaturas espontáneas, referencias de empleados actuales, anuncios en prensa y online, empresas de trabajo temporal, ferias de empleo, y portales de empleo y redes sociales, siendo LinkedIn la más utilizada en el reclutamiento profesional. Respecto de la herramienta objeto de estudio, IMC (2020) señala que Thomas International permite a los reclutadores evaluar no solo la experiencia y educación de los candidatos, sino también sus habilidades y rasgos de personalidad, aspecto crucial para determinar su idoneidad. Sus evaluaciones son rápidas y proporcionan abundante información en poco tiempo, lo que resulta útil en campañas de reclutamiento masivo y aporta seguridad a las decisiones de contratación. Aunque efectiva, se recomienda su uso en conjunto con entrevistas cara a cara y otros métodos tradicionales, combinando datos cuantitativos y cualitativos para una selección más robusta.

2.4 Ciclo de contratación y eficacia del proceso de selección

Polc (2022) describe el ciclo de contratación como un proceso continuo que comprende el análisis de puestos, el abastecimiento, la selección, las entrevistas, el proceso de selección propiamente dicho y la incorporación (onboarding). Entre los principios de los procesos eficaces de contratación se encuentran la equidad, la transparencia, el cumplimiento normativo y la rentabilidad. La precisión y efectividad del proceso son cruciales para elegir a los candidatos más adecuados: la precisión alude a

la capacidad de identificar con exactitud las competencias, habilidades y características necesarias para el desempeño exitoso, en tanto la efectividad se mide por el impacto positivo del candidato en la organización, su ajuste cultural y su permanencia. Un proceso preciso y efectivo mejora la calidad del talento, reduce costos de rotación y aumenta la productividad (HR Freaks, 2024).

2.5 Tipos de competencias y métodos de evaluación

Universitat Carlemany (2022) distingue cinco tipos principales de competencias relevantes en el ámbito laboral: (1) técnicas, referidas a habilidades específicas del trabajo, como el manejo de software especializado y el uso de herramientas propias del campo; (2) interpersonales, que abarcan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la negociación y el liderazgo; (3) organizacionales, vinculadas a la capacidad de trabajar dentro de la estructura y cultura de la organización, la gestión del tiempo, la adaptación al cambio y la planificación estratégica; (4) de gestión y liderazgo, necesarias para motivar, delegar, decidir y desarrollar a otros; y (5) cognitivas y de resolución de problemas, que incluyen el pensamiento crítico, la toma de decisiones basada en datos, la creatividad y el aprendizaje continuo. Esta clasificación permite ordenar las competencias evaluadas para el rol de cajero según su naturaleza técnica, interpersonal u organizacional.

Respecto de los métodos de evaluación de competencias, el Equipo editorial Indeed (2023) reseña las entrevistas estructuradas, basadas en preguntas predeterminadas que permiten comparar objetivamente las respuestas; los tests, que miden habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y aptitudes específicas y aportan datos cuantitativos sobre el potencial del candidato; las referencias, herramienta clásica para indagar en las experiencias previas; y la evaluación por competencias, que identifica y mide habilidades, conocimientos y comportamientos mediante simulaciones, ejercicios prácticos y cuestionarios de autovaloración. La combinación de estos métodos con instrumentos psicométricos como Thomas International robustece la calidad de la decisión de contratación.

2.6 Competencias laborales y rotación

Las competencias son características esenciales de una persona que se manifiestan en comportamientos o pensamientos que perduran en diversas situaciones, y actúan como vínculo entre las características individuales y las cualidades necesarias para cumplir eficazmente las tareas profesionales (Gumucio, 2010). Neumann et al. (2021) subrayan que las competencias laborales inciden en el desempeño organizacional al favorecer la alineación con objetivos, la adaptabilidad al cambio, el desarrollo de talento, la mejora del clima laboral y la selección y retención del personal. La Universitat Carlemany (2022) distingue competencias técnicas, interpersonales, organizacionales, de gestión y liderazgo, y cognitivas y de resolución de problemas; y el Equipo editorial Indeed (2023) reseña como métodos de evaluación las entrevistas estructuradas, los tests, las referencias y la evaluación por competencias.

La rotación laboral se refiere a la situación en que un empleado decide unilateralmente dejar su puesto, generando una vacante inesperada y un desafío para la organización (Torres & Álvarez, 2020). Zaballa et al. (2021) sostienen que la rotación representa un riesgo que las empresas deben abordar proactivamente; la fluctuación puede clasificarse en inevitable, socialmente necesaria, personal, laboral o por decisión de la organización, e influyen en ella factores externos —oferta y demanda de recursos humanos y opciones de empleo— e internos —política salarial, presión de los jefes, oportunidades de crecimiento, cultura organizacional, políticas de reclutamiento y régimen disciplinario—.

2.7 Antecedentes

Romero (2016) analizó la evolución del reclutamiento y la selección de personal hasta el impacto de la revolución de internet, concluyendo que el reclutamiento interno y externo y las diversas formas de

entrevista —incluidas plataformas web y redes sociales— facilitan una mayor interacción entre candidatos y empleadores. Neumann et al. (2021) resaltaron la importancia de cerrar la brecha entre teoría y práctica en la selección, enfatizando el uso de herramientas de evaluación basadas en la evidencia, así como la necesidad de formación y autonomía en su empleo.

Zaballa et al. (2021) diseñaron un procedimiento para el análisis de la rotación del personal con enfoque en la gestión del conocimiento, proponiendo una metodología flexible y sencilla de aplicar que permite estudiar las causas y efectos de la fluctuación mediante herramientas adecuadas. Finalmente, Leon (2023) determinó la relación entre el proceso de selección y el desempeño laboral en una muestra de 43 trabajadores municipales; encontró que el 72% percibía el proceso de selección como regular y el 81% valoraba el desempeño también como regular, y concluyó que existe una relación directa, de nivel moderado ($Rho=0,712$) y significativa ($p=0,000<0,05$), entre ambas variables.

3. Metodología

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo. En concordancia con Hernández Sampieri et al. (2014), en un diseño no experimental la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos en su entorno natural; el carácter transversal implica la recolección de datos en un único momento con el objetivo de describir variables y su interrelación. La investigación fue cuantitativa, orientada a comprender frecuencias, patrones y promedios mediante análisis estadístico. La población estuvo constituida por 10 analistas de selección y 10 jefes de sucursales, además de los registros documentales de salidas de personal; como muestra se seleccionó el 100% de la población. Para la recolección de datos se empleó la encuesta mediante cuestionario elaborado por las autoras y validado por expertos —aplicado a través de formulario de Google para preservar la confidencialidad— y el análisis documental de los registros de rotación provistos por el área de Recursos Humanos. Los datos se organizaron en Excel y se procesaron con el paquete estadístico SPSS.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Componente	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Diseño	No experimental, transversal
Nivel/Tipo	Descriptivo
Población	10 analistas de selección y 10 jefes de sucursales; registros de salidas de personal
Muestra	100% de la población (10 analistas, 10 jefes, registro de salidas)
Técnicas	Encuesta con cuestionario y análisis documental
Instrumento	Cuestionario validado por expertos (formulario de Google)
Procesamiento	Excel y paquete estadístico SPSS
Periodo	2024 (registros documentales 2021–2023)
Ámbito	Empresa del rubro industrial — cargo de cajeros

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Díaz Koube, 2024).

Tabla 2. Población y muestra

Unidad de análisis	Población	Muestra	Porcentaje
Analistas de selección	10	10	100%

Jefes de sucursales	10	10	100%
Registro de salidas	1	1	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

La operacionalización consideró cuatro variables o constructos: (a) desempeño del proceso de selección utilizando la herramienta —con las dimensiones de efectividad, precisión, predicción del éxito laboral, calidad de los candidatos, simplificación del proceso, reducción de la rotación e identificación de competencias—; (b) factores específicos y competencias que contribuyen a la contratación; (c) satisfacción por las competencias demostradas por los cajeros —satisfacción con el desempeño, variabilidad, causas de rotación y adecuación y aplicación de competencias—; y (d) rotación laboral —niveles de rotación calculados a partir del total de empleados, número de desvinculaciones, rotación mensual y evolución anual—.

4. Resultados

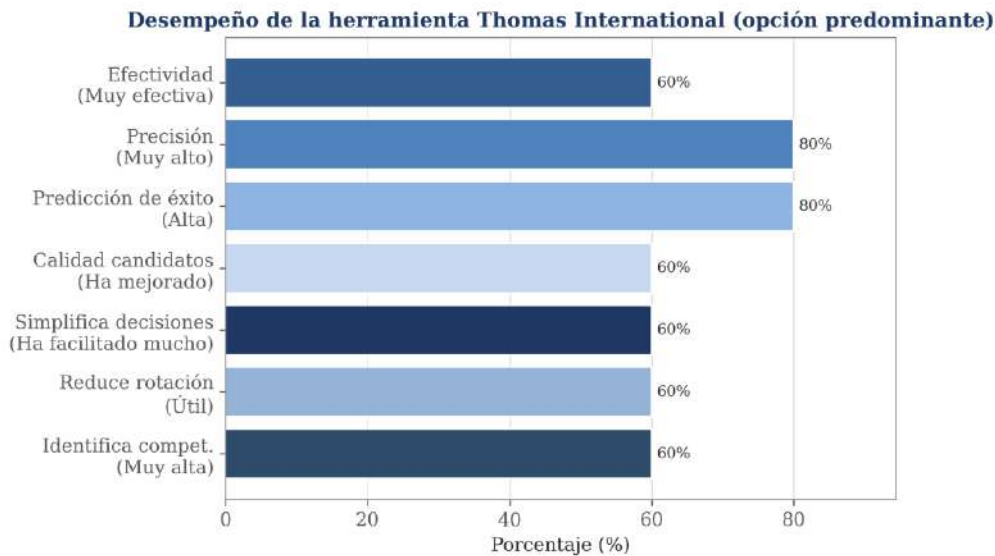
4.1 Desempeño del proceso de selección con la herramienta Thomas International

Tabla 3. Desempeño del proceso de selección con Thomas International (analistas, n=10)

Indicador / Opción	Frecuencia	Porcentaje
Efectividad — Neutral	2	20,0
Efectividad — Efectiva	2	20,0
Efectividad — Muy efectiva	6	60,0
Precisión — Neutral	2	20,0
Precisión — Muy alto	8	80,0
Predicción del éxito — Alta	8	80,0
Predicción del éxito — Muy alta	2	20,0
Calidad — Neutral	2	20,0
Calidad — Ha mejorado	6	60,0
Calidad — Ha mejorado significativamente	2	20,0
Simplifica decisiones — Ha facilitado	4	40,0
Simplifica decisiones — Ha facilitado mucho	6	60,0
Reduce rotación — Útil	6	60,0
Reduce rotación — Muy útil	4	40,0
Identifica competencias — Neutral	2	20,0
Identifica competencias — Alta	2	20,0
Identifica competencias — Muy alta	6	60,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 1. Desempeño de la herramienta Thomas International (opción predominante por indicador)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

El desempeño de la herramienta se destaca en la identificación de candidatos adecuados: el 60% de los analistas la considera «muy efectiva», el 20% «efectiva» y el 20% se muestra «neutral». En cuanto a la precisión del proceso, el 80% la califica como «muy alta» y el 20% «neutral». La capacidad de prever el éxito laboral es valorada como «alta» por el 80% y «muy alta» por el 20%. Respecto de la calidad general de los candidatos, el 60% percibe que «ha mejorado», el 20% que «ha mejorado significativamente» y el 20% se mantiene «neutral». La toma de decisiones se ha visto «facilitada mucho» para el 60% y «facilitada» para el 40%. Sobre la utilidad para reducir la rotación, el 60% la juzga «útil» y el 40% «muy útil». Finalmente, el 60% considera que la herramienta identifica de manera «muy alta» las competencias y valores requeridos, frente a un 20% que la valora como «alta» y un 20% «neutral».

En conjunto, los siete indicadores de desempeño convergen en una valoración favorable: en ningún caso las opciones más críticas de las escalas —por ejemplo, «muy poco efectiva» o «bajo nivel de precisión»— obtuvieron frecuencias, y la modalidad predominante se situó siempre en el extremo positivo o «neutral». La convergencia entre la alta precisión percibida (80%) y la alta capacidad predictiva (80%) resulta especialmente relevante, pues ambos atributos sustentan teóricamente la validez de una prueba ipsativa de elección forzosa como la descrita por Rodríguez (2004). La ausencia de respuestas negativas, sumada a la concentración de las opiniones «neutrales» en torno al 20%, sugiere que las reservas de los analistas no cuestionan la utilidad global de la herramienta, sino que apuntan a márgenes de mejora en dimensiones específicas.

Tabla 4. Distribución de frecuencias por opción — indicadores de desempeño (analistas, n=10)

Indicador	Opción máxima	Frec.	%	Opción intermedia	Frec.	%
Efectividad	Muy efectiva	6	60,0	Efectiva/Neutral	2/2	20/20
Precisión	Muy alto	8	80,0	Neutral	2	20,0
Predicción del éxito	Muy alta	2	20,0	Alta	8	80,0
Calidad de candidatos	Mejóro signif.	2	20,0	Ha mejorado	6	60,0
Simplifica decisiones	Facilitó mucho	6	60,0	Ha facilitado	4	40,0
Reduce rotación	Muy útil	4	40,0	Útil	6	60,0
Identifica compet.	Muy alta	6	60,0	Alta/Neutral	2/2	20/20

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

El detalle por opción confirma la ausencia total de respuestas en las categorías negativas de las escalas. La precisión y la predicción del éxito son los dos indicadores con mayor consenso: en el primero, ocho de cada diez analistas eligen la categoría superior («muy alto»); en el segundo, ocho de cada diez se concentran en «alta» y el resto en «muy alta», sin dispersión hacia valores inferiores. La calidad de los candidatos y la identificación de competencias son los indicadores que conservan una fracción «neutral» del 20%, lo que constituye el principal margen de mejora percibido. En conjunto, la modalidad predominante se ubica en el extremo positivo en cinco de los siete indicadores, patrón que sustenta la valoración global de eficacia de la herramienta.

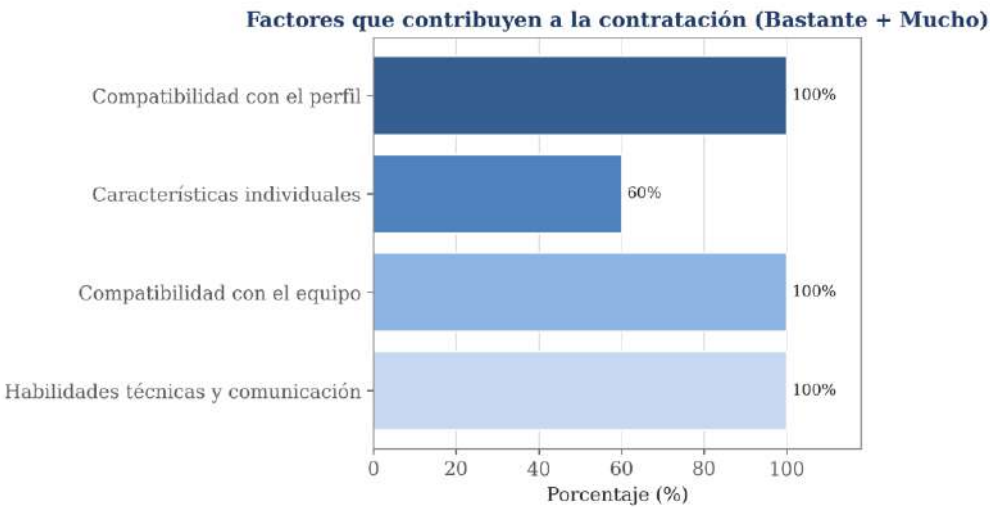
4.2 Factores y competencias que contribuyen a la contratación

Tabla 5. Factores que contribuyen a la contratación (analistas, n=10)

Factor	Neutral	Bastante	Mucho
Compatibilidad con el perfil	0,0	60,0	40,0
Características individuales del candidato	40,0	40,0	20,0
Compatibilidad con el equipo de trabajo	0,0	80,0	20,0
Habilidades técnicas y de comunicación	0,0	80,0	20,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 2. Factores que contribuyen a la contratación (Bastante + Mucho)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

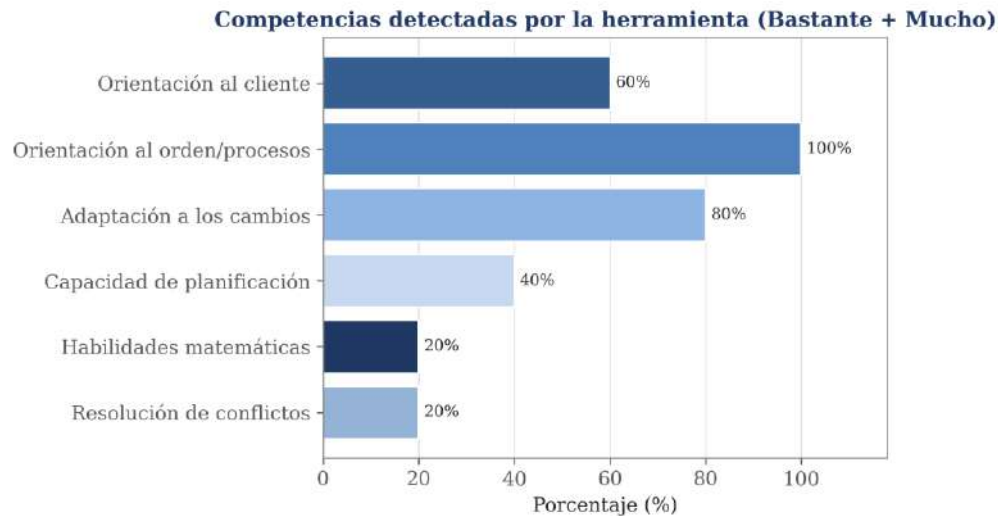
Entre los factores que influyen en la contratación, la compatibilidad del candidato con el perfil contribuye «bastante» para el 60% de los analistas y «mucho» para el 40%. Las características individuales del candidato reciben una valoración más dividida: 40% «neutral», 40% «bastante» y 20% «mucho». La compatibilidad con el equipo de trabajo influye «bastante» para el 80% y «mucho» para el 20%, mismo patrón que presentan las habilidades técnicas y de comunicación (80% «bastante» y 20% «mucho»).

Tabla 6. Competencias detectadas por la herramienta (analistas, n=10)

Competencia	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
Orientación al cliente	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Orientación al orden y procesos	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Adaptación a los cambios	0,0	20,0	0,0	80,0	0,0
Capacidad de planificación	0,0	0,0	60,0	40,0	0,0
Habilidades de matemática y cálculos	20,0	0,0	60,0	0,0	20,0
Resolución de conflictos	20,0	20,0	40,0	20,0	0,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 3. Competencias detectadas por la herramienta (Bastante + Mucho)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

En cuanto a las competencias detectadas, la orientación al orden y los procesos de trabajo es la mejor identificada (40% «bastante» y 60% «mucho»), seguida por la adaptación a los cambios (80% «bastante») y la orientación al cliente (40% «bastante» y 20% «mucho», con un 40% «neutral»). La capacidad de planificación registra una valoración más moderada (60% «neutral», 40% «bastante»), en tanto las habilidades de matemática y cálculos concentran un 60% de respuestas «neutrales» y la resolución de conflictos presenta la mayor dispersión (40% «neutral», con proporciones iguales de «nada», «poco» y «bastante»). Estos hallazgos evidencian que la herramienta es particularmente eficaz para evaluar las competencias más críticas para el rol de cajero.

Al contrastar la detección de competencias con la valoración de los factores de contratación se observa una coherencia interna: las competencias vinculadas al orden, los procesos y la adaptación — altamente detectadas— se corresponden con la relevancia atribuida a la compatibilidad con el perfil y con el equipo de trabajo. En cambio, las competencias de carácter técnico-cognitivo, como las habilidades de matemática y cálculos y la resolución de conflictos, concentran la mayor proporción de respuestas «neutrales», lo que anticipa la necesidad de complementar la evaluación de la herramienta con pruebas prácticas específicas para estos dominios.

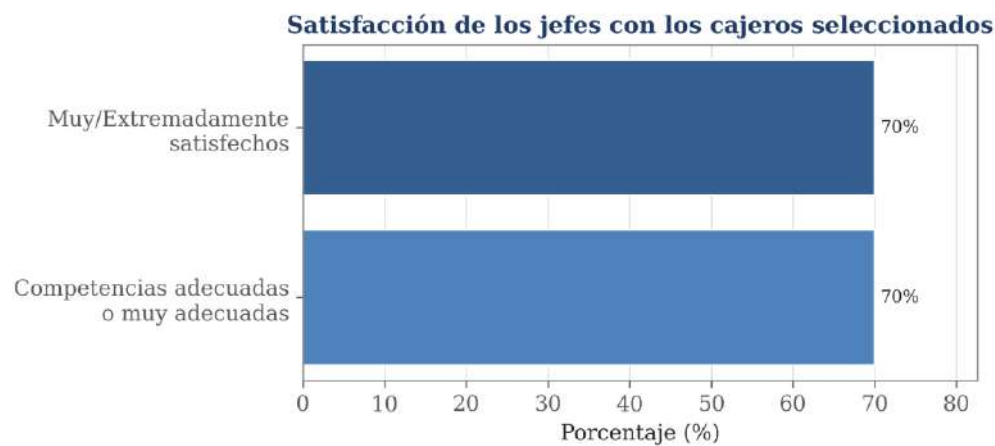
4.3 Satisfacción de los jefes con los cajeros seleccionados

Tabla 7. Satisfacción y percepción de los jefes (n=10)

Indicador / Opción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción — Neutral	3	30,0
Satisfacción — Muy satisfecho	5	50,0
Satisfacción — Extremadamente satisfecho	2	20,0
Variabilidad — Ninguna	3	30,0
Variabilidad — Poca	2	20,0
Variabilidad — Neutral	2	20,0
Variabilidad — Mucha	3	30,0
Competencias — Inadecuadas	1	10,0
Competencias — Neutral	2	20,0
Competencias — Adecuadas	5	50,0
Competencias — Muy adecuadas	2	20,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 4. Satisfacción de los jefes con los cajeros seleccionados



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

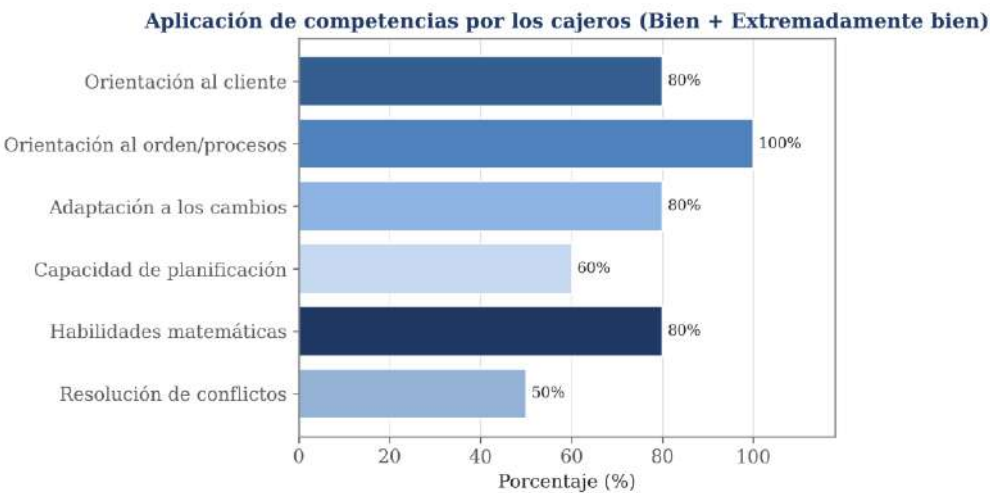
La satisfacción de los jefes con el desempeño de los cajeros seleccionados fue generalmente alta: el 50% se declara «muy satisfecho» y el 20% «extremadamente satisfecho», mientras un 30% se mantiene «neutral». Respecto de la variabilidad del desempeño en el último año, las opiniones se dividen entre quienes no observan «ninguna variabilidad» (30%) y quienes perciben «mucha variabilidad» (30%), con un 20% «neutral» y otro 20% que aprecia «poca» variabilidad. Sobre la adecuación de las competencias al puesto, el 50% las considera «adecuadas» y el 20% «muy adecuadas» —lo que suma un 70% de valoración favorable—, frente a un 20% «neutral» y un 10% que las juzga «inadecuadas».

Tabla 8. Aplicación de competencias por los cajeros según los jefes (n=10)

Competencia	No se aplica	Neutral	Se aplica bien	Se aplica extrem. bien
Orientación al cliente	0,0	20,0	80,0	0,0
Orientación al orden y procesos	0,0	0,0	70,0	30,0
Adaptación a los cambios	0,0	20,0	60,0	20,0
Capacidad de planificación	0,0	40,0	60,0	0,0
Habilidades de matemática y cálculos	10,0	10,0	60,0	20,0
Resolución de conflictos	0,0	50,0	40,0	10,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 5. Aplicación de competencias por los cajeros (Bien + Extremadamente bien)

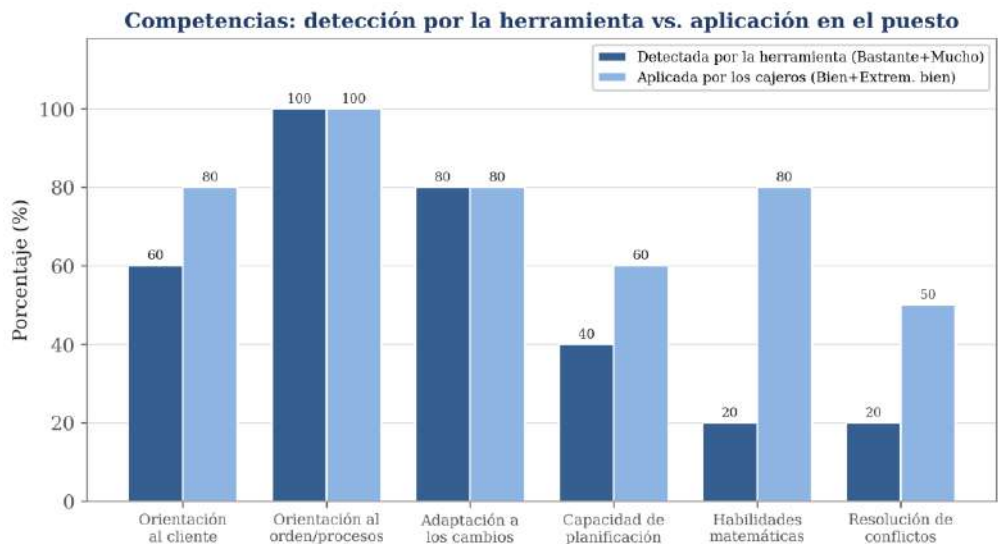


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

En cuanto a la aplicación práctica de las competencias, la orientación al orden y los procesos de trabajo alcanza el mayor nivel de aplicación (70% «se aplica bien» y 30% «extremadamente bien»), seguida de la orientación al cliente (80% «se aplica bien»). La adaptación a los cambios se aplica «bien» para el 60% y «extremadamente bien» para el 20%. Las habilidades de matemática y cálculos se aplican «bien» para el 60% y «extremadamente bien» para el 20%, aunque un 10% considera que «no se aplica en absoluto». La capacidad de planificación (60% «bien», 40% «neutral») y la resolución de conflictos (50% «neutral», 40% «bien») concentran la mayor proporción de respuestas neutrales, señalando áreas de refuerzo post-selección.

La lectura conjunta de la satisfacción declarada por los jefes y de la aplicación efectiva de las competencias por parte de los cajeros permite matizar el resultado: mientras que la orientación al cliente y la orientación al orden alcanzan niveles de aplicación cercanos a la totalidad de la muestra, la resolución de conflictos y la capacidad de planificación —las mismas competencias que la herramienta detecta con menor nitidez— son también las que los jefes perciben aplicadas de manera más irregular. Esta correspondencia entre lo que la herramienta detecta con dificultad y lo que luego se aplica de forma menos consistente en el puesto refuerza la pertinencia de las propuestas de capacitación post-selección orientadas a dichas competencias.

Figura 6. Competencias: detección por la herramienta frente a aplicación en el puesto



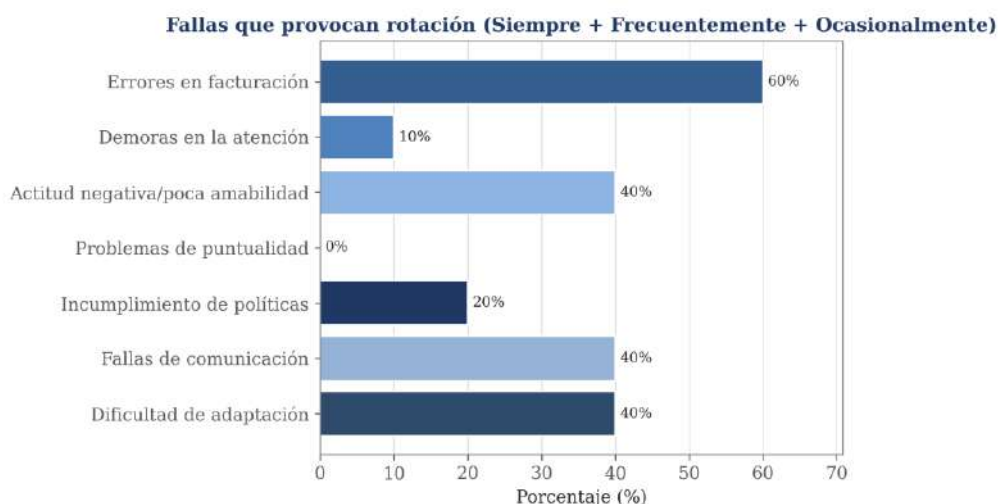
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

La confrontación directa entre la detección de cada competencia por parte de la herramienta —medida sobre la valoración de los analistas— y su aplicación efectiva en el puesto —según los jefes— arroja un panorama coherente y a la vez matizado. La orientación al orden y los procesos alcanza el máximo valor en ambos planos (100%), lo que confirma que se trata de la competencia más sólidamente cubierta por el proceso. La orientación al cliente y las habilidades de matemática y cálculos presentan una aplicación superior a su detección (80% frente a 60% y 20%, respectivamente), lo que sugiere que estas competencias, aunque no siempre se identifican con nitidez en la evaluación inicial, se consolidan en el desempeño cotidiano. En cambio, la capacidad de planificación y la resolución de conflictos muestran valores intermedios en ambos planos, ratificando su condición de competencias más difíciles de captar y de aplicar de forma consistente, y por tanto candidatas prioritarias para el refuerzo formativo posterior a la contratación.

Tabla 9. Frecuencia de fallas que provocan rotación según los jefes (n=10)

Falla	Siempre	Frecuent.	Ocasional.	Raramente	Nunca
Errores en la facturación	10,0	0,0	50,0	30,0	10,0
Demoras en la atención	10,0	0,0	0,0	60,0	30,0
Actitud negativa / poca amabilidad	0,0	0,0	40,0	20,0	40,0
Problemas de puntualidad y asistencia	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0
Incumplimiento de políticas	0,0	10,0	10,0	60,0	20,0
Fallas en la comunicación	10,0	10,0	20,0	20,0	40,0
Dificultad de adaptación al cambio	20,0	10,0	10,0	50,0	10,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Figura 7. Fallas que provocan rotación (Siempre + Frecuentemente + Ocasionalmente)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

Respecto de las fallas que provocan rotación, los errores en la facturación son los de mayor incidencia acumulada, pues el 50% de los jefes los asocia «ocasionalmente» a la rotación y un 10% «siempre». Las demoras en la atención (60% «raramente»), los problemas de puntualidad y asistencia (60% «raramente», 40% «nunca») y el incumplimiento de políticas (60% «raramente») presentan baja incidencia. La actitud negativa hacia los clientes divide las opiniones (40% «ocasionalmente», 40% «nunca»). Las fallas en la comunicación con colegas y superiores y las dificultades de adaptación al cambio, aunque calificadas mayoritariamente como poco frecuentes, concentran las valoraciones extremas —«siempre» y «frecuentemente»—, lo que las señala como factores críticos a atender en la integración post-contratación.

4.4 Tasa de rotación laboral de los cajeros incorporados

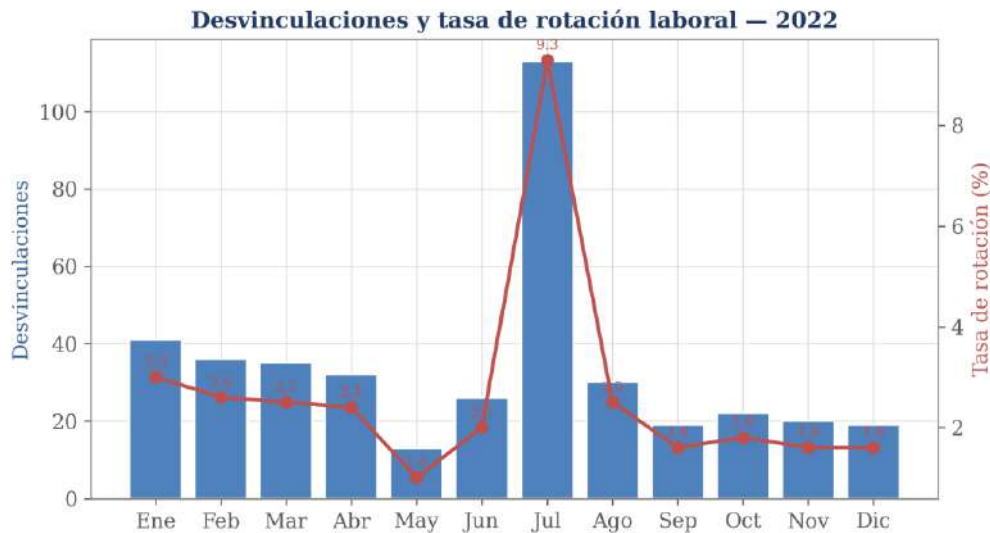
El análisis documental de los registros de salidas permitió reconstruir la evolución mensual de las desvinculaciones y de la tasa de rotación laboral durante los periodos 2021, 2022 y 2023, tal como se presenta a continuación.

Figura 8. Desvinculaciones y tasa de rotación laboral — periodo 2021

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

En 2021 se observaron variaciones mensuales en el número de desvinculaciones y en la tasa de rotación. Los meses con mayores desvinculaciones fueron abril y julio, con 60 y 47 casos respectivamente, lo que elevó la tasa de rotación al 4,5% en abril y al 3,5% en julio. En contraste, diciembre registró la menor cantidad de desvinculaciones (24) y la tasa más baja del año (1,7%). En términos generales, la tasa fluctuó entre el 1,7% y el 4,5% a lo largo del año.

Figura 9. Desvinculaciones y tasa de rotación laboral — periodo 2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

En 2022 las fluctuaciones fueron significativas. Julio fue el mes con el mayor número de desvinculaciones (113 casos), lo que resultó en una tasa de rotación del 9,3%, la más alta del año y un caso particular respecto de todo el periodo analizado. En contraste, mayo registró el menor número de desvinculaciones (13 casos) y la tasa más baja del año (1,0%). Durante el resto del año la tasa osciló entre el 1,6% y el 3,0%, con un notable incremento en julio.

Figura 10. Desvinculaciones y tasa de rotación laboral — periodo 2023



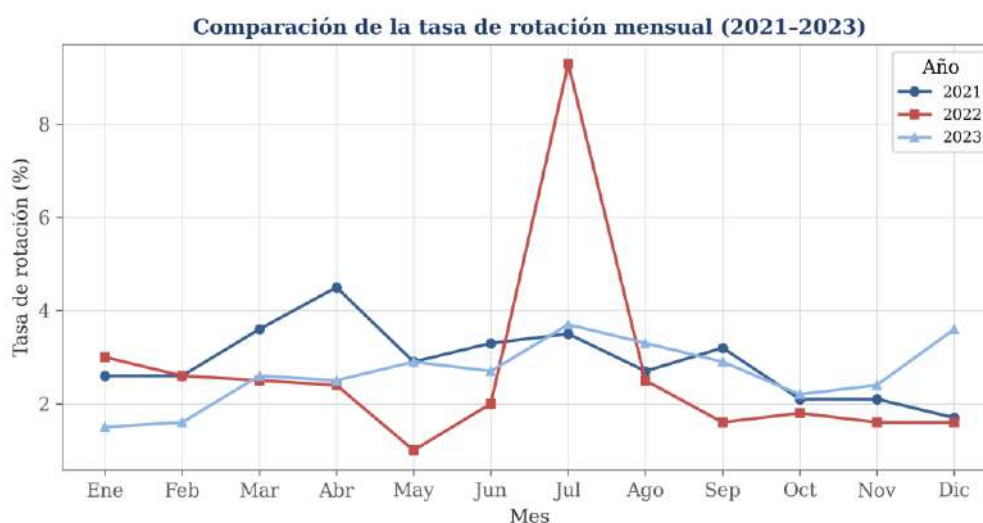
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Diaz Koube, 2024).

En 2023, nuevamente julio concentró el mayor número de desvinculaciones (47 casos) y la tasa más alta del año (3,7%). Enero registró el menor número de desvinculaciones (19 casos) y la tasa más baja

(1,5%). A lo largo del año la tasa fluctuó entre el 1,5% y el 3,7%, destacándose los aumentos de los meses con mayor número de desvinculaciones, como julio y diciembre.

La comparación de los tres periodos revela un patrón estacional recurrente: julio se erige como el mes crítico en 2022 y 2023, y como uno de los de mayor rotación en 2021, mientras que los meses de menor rotación varían —diciembre en 2021, mayo en 2022 y enero en 2023—. El pico del 9,3% registrado en julio de 2022, asociado a 113 desvinculaciones sobre un total de 1.216 colaboradores, constituye un valor atípico respecto de la banda habitual, que en los tres años se mantuvo mayoritariamente entre el 1,5% y el 3,7%. Esta estabilidad relativa de la rotación, con excepción de episodios puntuales, es consistente con la interpretación de que la herramienta contribuye a una selección inicial adecuada, en tanto los picos aislados responden a factores externos al proceso de selección que deben gestionarse en la fase de integración y retención.

Figura 11. Comparación de la tasa de rotación mensual (2021-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Díaz Koube, 2024).

La superposición de las tres series mensuales en un mismo plano facilita la lectura del patrón estacional. Las curvas de 2021 y 2023 discurren en una banda estrecha, con oscilaciones suaves entre el 1,5% y el 4,5%, mientras que la serie de 2022 se separa nítidamente en julio, cuando alcanza el 9,3%. Fuera de ese episodio, los tres años convergen hacia valores próximos entre sí, lo que refuerza la idea de una rotación de fondo estable y de un pico puntual atribuible a factores coyunturales.

Figura 12. Desvinculaciones totales y tasa promedio anual (2021-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Recalde Ayala & Ruiz Díaz Koube, 2024).

Al agregar los datos por año, se observa que el total de desvinculaciones se mantuvo dentro de un rango acotado y que la tasa promedio anual tendió a estabilizarse en torno al 2,7% en los dos últimos periodos. Esta estabilidad agregada, pese a las variaciones mensuales, es coherente con la interpretación de que la herramienta contribuye a una selección inicial consistente, en tanto la gestión de los picos estacionales corresponde a las políticas de integración, supervisión y retención posteriores a la contratación.

4.5 Propuestas de mejora

A partir de los resultados se formularon propuestas para optimizar el proceso de selección con la herramienta Thomas International y asegurar una mejor alineación entre las competencias de los candidatos y las exigencias del puesto de cajero, con el fin de mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación:

- Refinamiento del perfil ideal del candidato: ajustar el perfil priorizando las competencias con menor eficacia o mayor variabilidad, y acompañar el proceso post-reclutamiento con una evaluación más exhaustiva de las competencias que impactan en la rotación.
- Capacitación y formación continuas: implementar programas post-reclutamiento para reforzar competencias con aplicación subóptima —como «habilidades de matemática y cálculos» y «resolución de conflictos»— y desarrollar módulos específicos para «orientación al cliente», incluyendo competencias blandas como comunicación efectiva y gestión del estrés.
- Monitoreo y evaluación del desempeño: establecer un sistema de monitoreo constante y considerar evaluaciones periódicas con la herramienta para recalibrar el proceso en función del desempeño observado.
- Mejora de la comunicación y la adaptación al cambio: desarrollar estrategias que aseguren candidatos con mayor predisposición a comunicarse y adaptarse al entorno laboral.
- Revisión del proceso de selección: potenciar el uso de evaluaciones situacionales y pruebas prácticas que simulen escenarios reales de trabajo para valorar con mayor precisión las competencias requeridas.

5. Discusión

El análisis del desempeño del proceso de selección mediante la herramienta Thomas International revela aspectos clave para la optimización de la selección de cajeros. La herramienta se destaca en su

capacidad para identificar competencias clave, con un 60% de efectividad en la selección de candidatos y un 80% de precisión según los analistas que la aplican; estos resultados muestran que no solo es competitiva respecto de otras herramientas, sino que ofrece una ventaja significativa en la identificación de candidatos potencialmente exitosos. Ello coincide con IMC (2020), que afirma que las evaluaciones de Thomas International son rápidas y proporcionan abundante información en poco tiempo, aportando seguridad a las decisiones de contratación. No obstante, su efectividad puede mejorarse integrándola con otras metodologías —como entrevistas cara a cara y métodos tradicionales— que combinen datos cuantitativos y cualitativos para una selección más robusta.

La identificación de factores como la compatibilidad con el perfil y con el equipo de trabajo, junto con las habilidades técnicas y de comunicación, subraya la importancia de una selección holística. Que las competencias de «orientación al cliente», «orientación al orden y los procesos de trabajo» y «adaptación a los cambios» sean las más detectadas refleja la alineación de la herramienta con las necesidades operativas de la empresa y su eficacia para evaluar competencias críticas del rol de cajero. En línea con Polc (2022), un proceso efectivo debe considerar factores que trascienden las habilidades técnicas, garantizando tanto las competencias necesarias como un buen ajuste cultural.

La satisfacción general de los jefes sugiere que la herramienta ha sido efectiva en identificar candidatos con las competencias adecuadas; sin embargo, la presencia de respuestas neutrales señala oportunidades de mejora, especialmente en la capacitación post-reclutamiento. Werther y Davis (2008) enfatizan la capacitación como un proceso continuo que permite desarrollar y perfeccionar competencias a lo largo de la carrera, y Zeithaml et al. (2009) destacan que los empleados de primera línea juegan un rol crucial en la percepción de la calidad del servicio, de modo que su adecuada capacitación impacta positivamente en la experiencia del cliente final.

En cuanto a la variabilidad de las tasas de rotación, si bien la herramienta es eficaz en la selección inicial, existen factores externos que afectan la retención a largo plazo, como la adaptación al entorno laboral y las fallas en la comunicación. Ello aconseja un enfoque integral que, además de seleccionar a los candidatos adecuados, los apoye en su integración. En concordancia con Zaballa et al. (2021), la rotación representa un riesgo que las empresas deben abordar proactivamente mediante programas de capacitación y desarrollo que faciliten la integración; asimismo, según Randstad (2022), las empresas que invierten en formación continua experimentan tasas de rotación más bajas, lo que resalta la importancia de un enfoque a largo plazo en la gestión del talento.

La lectura conjunta de la detección y la aplicación de competencias aporta un matiz relevante a la discusión sobre la validez práctica del instrumento. Las competencias de naturaleza organizacional e interpersonal —orientación al orden, orientación al cliente y adaptación a los cambios, en los términos de la clasificación de Universitat Carlemany (2022)— son a la vez las mejor detectadas y las mejor aplicadas, lo que sugiere que la herramienta resulta especialmente idónea para el perfil comportamental del cargo de cajero. Este hallazgo es congruente con Oviedo (2003), quien subrayó que el análisis del perfil desde el aspecto comportamental supera a los enfoques centrados exclusivamente en la experiencia y el conocimiento técnico, dado que son los comportamientos los que orientan el desempeño de la persona en el puesto. En cambio, las competencias técnico-cognitivas —habilidades de matemática y cálculos y resolución de conflictos— exhiben mayor dispersión en la detección, lo que aconseja complementar la herramienta con pruebas prácticas específicas.

En términos de validez del instrumento, conviene enmarcar los resultados en la perspectiva de Gómez et al. (2010), para quienes la valoración de un test debe considerar la teoría subyacente, la interpretación pretendida de las puntuaciones y el contexto de uso. La alta precisión (80%) y capacidad predictiva (80%) percibidas por los analistas, sumadas a la condición de prueba ipsativa de elección forzosa descrita por Rodríguez (2004), sostienen la pertinencia de la herramienta para el contexto de selección masiva de personal operativo aquí estudiado. No obstante, la circunscripción de

la muestra a analistas y jefes de una única empresa, y la naturaleza autoinformada de las percepciones, invitan a interpretar estos valores como indicadores de utilidad práctica más que como coeficientes de validez en sentido estricto, y a ampliar la validación con diseños que incorporen medidas objetivas de desempeño y series de rotación más extensas.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Respecto del primer objetivo, se concluye que la herramienta Thomas International ha demostrado ser eficaz en la identificación de candidatos con las competencias clave para el rol de cajero, con un desempeño competitivo frente a otras herramientas, al ser calificada como muy efectiva (60%), de alta precisión (80%) y con alta capacidad de prever el éxito laboral (80%) según los analistas.

En relación con el segundo objetivo, los factores que más contribuyeron a la contratación fueron la compatibilidad con el perfil, la compatibilidad con el equipo de trabajo y las habilidades técnicas y de comunicación; las competencias mejor detectadas fueron la orientación al cliente, la orientación al orden y los procesos de trabajo y la adaptación a los cambios.

Sobre el tercer objetivo, la satisfacción de los jefes fue generalmente alta, con un 50% «muy satisfecho» y un 20% «extremadamente satisfecho», y un 70% que calificó las competencias como adecuadas o muy adecuadas. No obstante, la neutralidad observada en algunas competencias sugiere fortalecer ciertos aspectos durante la capacitación post-selección para maximizar el rendimiento y la satisfacción.

En cuanto al cuarto objetivo, la tasa de rotación laboral varió a lo largo de los años analizados (1,7%–4,5% en 2021; 1,0%–9,3% en 2022; 1,5%–3,7% en 2023), con picos en ciertos meses asociados a problemas de adaptación al entorno laboral y fallas en la comunicación. Esto indica que, aunque la herramienta es eficaz en la selección inicial, existen factores externos que influyen en la retención, lo que sugiere una revisión del proceso post-contratación.

Finalmente, respecto del quinto objetivo, las propuestas de mejora se enfocan en ajustar el perfil ideal del candidato, implementar programas de capacitación específicos y establecer un sistema de monitoreo continuo del desempeño, además de reevaluar el proceso para utilizar la herramienta de manera más estratégica, combinándola con otras metodologías de selección.

A modo de recomendaciones, se sugiere: (a) ajustar el perfil de competencias deseadas para alinear las necesidades del puesto con las evaluaciones de la herramienta; (b) desarrollar programas de capacitación orientados a las competencias con desempeño neutral o variable; (c) evaluar y mejorar el proceso de integración y adaptación de los nuevos cajeros —fortaleciendo la comunicación interna, la supervisión durante los primeros meses y la retroalimentación regular entre jefes y cajeros—; y (d) realizar un estudio enfocado exclusivamente en la satisfacción y la rotación laboral para obtener datos más robustos que orienten futuras decisiones estratégicas de selección y retención.

Declaraciones

Financiamiento. La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Conflicto de intereses. Las autoras declaran no tener conflictos de intereses.

Consideraciones éticas. El estudio observó los principios de consentimiento informado, libertad de coerción y confidencialidad, garantizando el anonimato de los participantes y la salvaguarda de los datos.

Uso de Inteligencia Artificial. El presente artículo científico fue sintetizado a partir de la tesis de maestría mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La

Inteligencia Artificial se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos ya existentes en el trabajo original y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en la tesis fuente. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores.

Referencias

- Billikopf, G. (2006). Validez del proceso de selección. Universidad de California. <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/03s.htm>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Equipo editorial Indeed. (2023). ¿Qué son las técnicas de selección por competencias? Guía profesional de Indeed. <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/entrevistas/tecnicas-seleccion-competencias>
- Gómez, J., Hidalgo, M., & Guilera, G. (2010). El sesgo de los instrumentos de medición: Tests justos. Papeles del Psicólogo, 31(1), 75-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3150831>
- Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas, 26, 129-152.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- HR Freaks. (2024). Proceso de selección: Qué es y cuáles son sus fases. <https://freshpeople.team/hrfreaks/proceso-de-seleccion/>
- IMC. (2020). Las ventajas de las soluciones de Thomas International en el reclutamiento. <https://mxintegralmc.com/las-ventajas-de-las-soluciones-de-thomas-international-en-el-reclutamiento/>
- Leon, M. (2023). Proceso de selección de personal y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Ranrahirca – Yungay – Áncash 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Mena, M. (2021). ¿Qué es el modelo iceberg de Spencer y Spencer? <https://todosloshechos.es/que-es-el-modelo-iceberg-spencer-y-spencer>
- Neumann, M., Niessen, S., & Meijer, R. (2021). Implementing evidence-based assessment and selection in organizations: A review and an agenda for future research. Organizational Psychology Review, 11(3), 205-239. <https://doi.org/10.1177/2041386620983419>
- Oviedo, R. (2003). Aplicación de la herramienta DISC para la definición de perfiles ideales de cargos y sus competencias comportamentales gerenciales como modelo de desarrollo del talento humano.
- Polc, L. (2022). Recruitment and staffing. HRM Handbook. <https://hrmhandbook.com/hrp/recruitment/>
- Randstad. (2022). Informe de rotación laboral 2022. Randstad Research. <https://www.randstadresearch.es/informe-rotacion-2022/>
- Rodríguez, J. (2004). La tecnología de evaluación ipsativa y el sistema APP-APT de Thomas International. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20(2), 169-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1181327>
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal [Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche].

- Solís, A. (2022). Reclutamiento y selección de personal. Definición y fases. <https://www.nominapro.mx/blog/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Torres, M., & Álvarez, D. (2020). Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? https://www.researchgate.net/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla
- Universitat Carlemany. (2022). ¿Qué son las competencias organizativas? Ejemplos y desarrollo. UCMA. <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/competencias-organizativas-que-son/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo* (Asunción), 8(1), 29-41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de servicios (5.ª ed.). McGraw-Hill.

