



# REVISTA CIENTÍFICA

## Universidad San Lorenzo

*Avanzando hacia un futuro de  
innovación científica*

2025

4ta Edición

# **Revista Científica**

## **Universidad San Lorenzo**

La Revista Científica de la Universidad San Lorenzo es un espacio dedicado a la publicación de producciones científicas, donde estudiantes y docentes tienen la oportunidad de compartir sus estudios e investigaciones. En cada edición semestral, se publicarán Artículos Originales, Artículos de Revisión, Resúmenes, Entrevistas Científicas y Comunicaciones. Estas publicaciones abarcarán diversas áreas del conocimiento, como Ciencias de la Salud y el Deporte, Ciencias Empresariales, Artes y Tecnología, así como Ciencias Jurídicas, Políticas, Educación y Humanidades.

El objetivo de la revista es promover y difundir las investigaciones que se llevan a cabo en las diferentes sedes de la Universidad San Lorenzo, así como aquellas desarrolladas por investigadores nacionales e internacionales. Asimismo, se busca fomentar el avance del conocimiento en las distintas disciplinas científicas. Es importante destacar que cada autor será responsable exclusivo de su publicación en la revista.

# **Revista Científica**

## **Universidad San Lorenzo**

La Revista Científica de la Universidad San Lorenzo es un espacio dedicado a la publicación de producciones científicas, donde estudiantes y docentes tienen la oportunidad de compartir sus estudios e investigaciones. En cada edición semestral, se publicarán Artículos Originales, Artículos de Revisión, Resúmenes, Entrevistas Científicas y Comunicaciones. Estas publicaciones abarcarán diversas áreas del conocimiento, como Ciencias de la Salud y el Deporte, Ciencias Empresariales, Artes y Tecnología, así como Ciencias Jurídicas, Políticas, Educación y Humanidades.

El objetivo de la revista es promover y difundir las investigaciones que se llevan a cabo en las diferentes sedes de la Universidad San Lorenzo, así como aquellas desarrolladas por investigadores nacionales e internacionales. Asimismo, se busca fomentar el avance del conocimiento en las distintas disciplinas científicas. Es importante destacar que cada autor será responsable exclusivo de su publicación en la revista.

# **AUTORIDADES**

## **UNIVERSIDAD SAN LORENZO**

**DRA. ELVA COGORNO DE VERÓN**  
RECTORA

**DR. RIVELINO ROBERT ROJAS**  
VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**DR. RICARDO VERON ROMERO**  
VICERRECTOR ACADÉMICO

**DRA. CECILIA SANTOS**  
DIRECTORA ACADÉMICA

**MAG. PATRICIA COGORNO**  
VICERRECTORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

**ABOG. LAURA DIANA COGORNO**  
VICERRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

**ABOG. FABIOLA GUERRERO**  
DIRECTORA DE FACULTADES

# **Revista Científica Universidad San Lorenzo**

## **JEFE DE EDITORIAL**

MSC. SHAUN MCGAHAN

## **COMITÉ CIENTÍFICO Y DE EVALUACIÓN**

Dr Ricardo Veron Romero

Dra. Mirian Elisa Benitez Perez

Dra. Francisca Saucedo

Dr. Crispin Centurión Gonzalez

Dra. Mabel Lopez

Bioq. Leslie Duarte

# Revista Científica

## Universidad San Lorenzo

### ÍNDICE

#### CIENCIAS EMPRESARIALES

1. ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO EN EL MERCADO PARAGUAYO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, ANALISIS DEL PLAN DE MARKETING. **8**
2. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO PARAGUAYO DE COSMÉTICOS, ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA NACIONAL. **15**
3. ESTUDIO DE CASO SOBRE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LÁCTEO PARAGUAYO. **25**
4. FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DYMA ELABORADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN CAPIATÁ, UN ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATÉGICO. **33**
5. IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS DE ITAPÚA, PARAGUAY. **41**
6. IMPACTO DE LOS FACTORES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AUNA EMPRESA AVÍCOLA. **49**
7. LIDERAZGOS Y SUS ENFOQUES **57**

# **Revista Científica Universidad San Lorenzo**

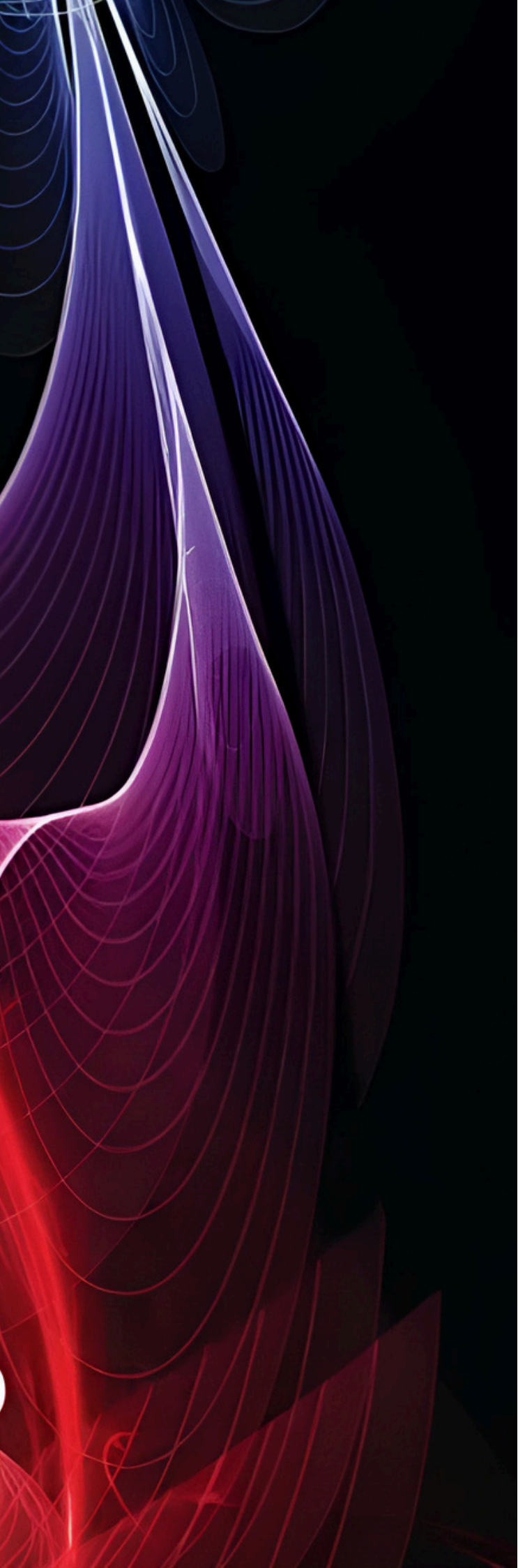
## **ÍNDICE**

### **CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

8. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LINGÜÍSTICA EN GUARANÍ EN LA CARRERA DE ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN **63**
9. LA TRILOGÍA DE LA EDUCACIÓN: ÑE'ËRY – UN PROGRAMA NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS LENGUAS OFICIALES DEL PARAGUAY **71**
10. HABILIDADES COMUNICATIVAS DE LOS ALUMNOS EN UN COLEGIO DEL DISTRITO DE REPATRIACIÓN **78**

### **CIENCIAS DE LA SALUD**

11. ANSIEDAD EN CORREDORES DE 20 A 70 AÑOS QUE ENTRENAN EN EL PARQUE ÑU GUAZÚ **89**



# **CIENCIAS EMPRESARIALES**

## ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO EN EL MERCADO PARAGUAYO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, ANALISIS DEL PLAN DE MARKETING

Angela Núñez Gómez<sup>1\*</sup>, Melany Coronel Bordón<sup>1</sup>, Pamela Bordón Ramírez<sup>1</sup>, <sup>1</sup>José David Vera Venialgo<sup>1</sup>, Helena Bogado Aquino<sup>1</sup>, <sup>1</sup>Sergio Denis Ozuna.

<sup>1</sup>Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías, Sede Central

\* Autor correspondiente: [angela.nunez@unisal.py](mailto:angela.nunez@unisal.py)

### RESUMEN

Este estudio de caso analiza el plan de marketing de Nestlé, líder mundial en la industria de alimentos y bebidas, con enfoque en sus estrategias para consolidar su liderazgo en el mercado paraguayo. A través de un enfoque descriptivo, se examinaron el análisis FODA, la segmentación del mercado, las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) y los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Los resultados muestran que Nestlé se destaca por su innovación en productos saludables y sostenibles, distribución multicanal y campañas publicitarias integradas, dirigidas a diversos segmentos demográficos y psicográficos. Sin embargo, enfrenta desafíos como la alta competencia, dependencia de proveedores y cambios en las preferencias de los consumidores. Se concluye que Nestlé puede fortalecer su posición mediante una mayor inversión en comercio electrónico, programas de fidelización y productos de origen vegetal, recomendándose alianzas con influencers locales y optimización de la cadena de suministro para asegurar su competitividad a largo plazo.

**Palabras claves:** marketing, industria alimentaria, sostenibilidad, Paraguay.

### RESUMO

Este estudo de caso analisa o plano de marketing da Nestlé, líder mundial na indústria de alimentos e bebidas, com foco em suas estratégias para consolidar a liderança no mercado paraguaio. Por meio de uma abordagem descritiva, foram examinados a análise SWOT, a segmentação do mercado, as estratégias de mix de marketing (produto, preço, praça, promoção) e os indicadores-chave de desempenho (KPIs). Os resultados mostram que a Nestlé se destaca por sua inovação em produtos saudáveis e sustentáveis, distribuição multicanal e campanhas publicitárias integradas, voltadas para diversos segmentos demográficos e psicográficos. No entanto, enfrenta desafios como alta concorrência, dependência de fornecedores e mudanças nas preferências dos consumidores. Conclui-se que a Nestlé pode fortalecer sua posição por meio de maior investimento em comércio eletrônico, programas de fidelização e produtos de origem vegetal, recomendando-se parcerias com influenciadores locais e otimização da cadeia de suprimentos para garantir sua competitividade a longo prazo.

**Palavras-chave:** Marketing, indústria alimentícia, sustentabilidade, Paraguai

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos y bebidas en Paraguay ha experimentado un crecimiento constante y dinámico en las últimas décadas, impulsado en gran medida por la evolución de las preferencias de los consumidores, quienes buscan cada vez más productos que ofrezcan practicidad, beneficios para la salud y un compromiso con la sostenibilidad (González, 2021; Martínez, 2023). En este escenario, Nestlé, una corporación multinacional suiza con una historia que se remonta a 1866, ha logrado consolidarse como un líder indiscutible en el sector a nivel global y, de manera particular, en el mercado paraguayo (Núñez Gómez et al., 2025; Nestlé, 2023). Este posicionamiento se debe, en

gran parte, a su vasto y diversificado portafolio de productos, que abarca desde café, lácteos, cereales y chocolates hasta alimentos infantiles y soluciones nutricionales especializadas.

Este estudio se propone examinar las estrategias que la compañía ha implementado para mantener su posición de liderazgo en un entorno de mercado que se caracteriza por una intensa competencia, la rápida evolución de las tendencias de consumo y la creciente digitalización de los canales de venta y comunicación (Ramírez, 2024). A través de esta investigación, se busca ofrecer una comprensión profunda de cómo una multinacional de la envergadura de Nestlé aborda estos desafíos en un mercado específico como el paraguay, proporcionando valiosas lecciones y perspectivas para otras empresas del sector.

La literatura sobre marketing estratégico enfatiza la importancia crítica de la innovación constante, la incorporación de principios de sostenibilidad en la cadena de valor y la capacidad de adaptación a las tendencias y particularidades de los mercados locales para el éxito empresarial a largo plazo (Kotler & Keller, 2016; Belz & Peattie, 2018). En Paraguay, una serie de factores macroambientales han configurado un mercado dinámico y con oportunidades significativas. Por un lado, se observa un creciente interés en productos saludables y nutritivos, lo que ha impulsado la demanda de opciones con valor agregado. Por otro lado, el auge exponencial del comercio electrónico y la creciente demanda de responsabilidad social corporativa por parte de los consumidores y la sociedad en general, son elementos que Nestlé debe integrar estratégicamente en su propuesta de valor (Pérez, 2023; Ramírez, 2024).

Nestlé aborda estos desafíos mediante una segmentación detallada de su mercado, la implementación de estrategias de marketing mix diferenciadas para cada segmento, y un compromiso explícito con la sostenibilidad, que se refleja en su oferta de productos y sus prácticas operativas (Núñez Gómez et al., 2025). Este artículo examinará la efectividad de dichas estrategias, identificará posibles limitaciones operativas que puedan surgir en su implementación, y propondrá recomendaciones concretas para optimizar el posicionamiento de la empresa en el mercado paraguayo. La relevancia de esta investigación no solo radica en la comprensión de las tácticas de un líder del sector, sino también en su potencial para ofrecer *insights* aplicables a otras compañías que buscan prosperar en el competitivo panorama de alimentos y bebidas.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque descriptivo y de diseño no experimental, fundamentado en el análisis de un caso de estudio: el plan de marketing de Nestlé en Paraguay. La investigación descriptiva tiene como objetivo especificar las propiedades y características del fenómeno analizado, o describir tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri et al., 2008). En este contexto, se busca detallar las estrategias de marketing implementadas por Nestlé y evaluar su impacto en el posicionamiento de la marca. El diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos en su ambiente natural, sin la manipulación deliberada de variables (Hernández Sampieri et al., 2008).

Los datos para este estudio se obtuvieron exclusivamente de fuentes secundarias, lo que incluye informes corporativos de Nestlé, artículos académicos, reportes de sostenibilidad y sitios web oficiales. Entre las fuentes consultadas se encuentran el "Plan de marketing para Nestlé" (Núñez Gómez et al., 2025), el "Nestlé Annual Report 2022" (Nestlé, 2023), literatura especializada en marketing (Kotler & Keller, 2016; Belz & Peattie, 2018; Enge et al., 2020), y artículos sobre estrategias de marketing en la industria alimentaria y el impacto de las redes sociales en Paraguay (González, 2021; Pérez, 2023; Ramírez, 2024; Silva, 2022; Martínez, 2023).

Para el análisis, se empleó el método de observación documental, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Nestlé en el contexto paraguayo. Este método también fue crucial para analizar su segmentación de mercado, sus estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), y los componentes de su plan de acción.

El análisis se estructuró en torno a los siguientes componentes clave del plan de marketing de Nestlé:

- **Análisis FODA:** Evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Nestlé en el contexto paraguayo.
- **Segmentación del mercado:** Identificación del público objetivo mediante criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.
- **Análisis del marketing mix:** Revisión de estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- **Evaluación de KPIs:** Análisis de indicadores clave de rendimiento como ventas, *engagement* en redes sociales y tasa de retención de clientes.

El análisis cualitativo de la información recabada se complementó con datos cuantitativos extraídos de los informes de Nestlé, que indican, por ejemplo, un crecimiento del 8% en el valor de marca en 2024 y un aumento del 12% en las ventas de productos saludables en mercados emergentes (Núñez Gómez et al., 2025). Todas las referencias fueron organizadas según las directrices del formato APA 7ma edición, adecuado para la presentación de trabajos en el área de Ciencias Empresariales.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis del plan de marketing de Nestlé revela una estrategia robusta y multifacética, orientada a la innovación, la sostenibilidad y una profunda adaptación a las particularidades del mercado paraguayo. Sin embargo, también se identifican desafíos inherentes a la alta competencia y la dependencia de proveedores, que requieren una gestión estratégica continua. Los hallazgos y su discusión se presentan a continuación, siguiendo la estructura de los componentes del plan.

### 3.1. Análisis FODA y su Relevancia Estratégica

Las fortalezas de Nestlé en el mercado paraguayo son contundentes e incluyen una marca reconocida globalmente, con un valor de 22.400 millones de dólares en 2024 y un crecimiento del 8% respecto al año anterior (Núñez Gómez et al., 2025). Esta solidez de marca es un activo invaluable. Otra fortaleza clave es su innovación constante en productos, manifestada en el desarrollo de líneas como Nestlé Fitness y la creciente oferta de productos de origen vegetal, que responden a las nuevas tendencias de consumo (Núñez Gómez et al., 2025; Martínez, 2023). Además, su vasta red de distribución multicanal, que abarca supermercados, tiendas minoristas y una creciente presencia en plataformas digitales, asegura una amplia disponibilidad de sus productos (Núñez Gómez et al., 2025; Ramírez, 2024). Las oportunidades para Nestlé en Paraguay radican en el creciente interés de los consumidores por productos saludables y sostenibles, una tendencia global que la empresa ha sabido capitalizar (Belz & Peattie, 2018). El potencial del comercio electrónico en Paraguay también representa una vía significativa para el crecimiento y la expansión de su alcance (Ramírez, 2024). No obstante, las debilidades incluyen una dependencia marcada de proveedores de materias primas, lo que puede generar vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios o interrupciones en la cadena de suministro. Asimismo, sus precios son relativamente altos en comparación con algunas marcas locales, lo que podría limitar su penetración en segmentos de menor poder adquisitivo (Núñez Gómez et al., 2025). Las amenazas provienen de la intensa competencia de otras grandes empresas multinacionales como Unilever, PepsiCo y Danone, así como de los cambios en las preferencias de los consumidores, que se inclinan cada vez más hacia productos orgánicos y veganos (Núñez Gómez et al., 2025). Estos desafíos subrayan la necesidad de una adaptación continua y una estrategia proactiva.

### 3.2. Segmentación del Mercado y Comportamiento del Consumidor Paraguayo

Nestlé se dirige a diversos segmentos de mercado en Paraguay, demostrando una estrategia de segmentación granular que abarca un amplio espectro de consumidores. La segmentación demográfica incluye familias (con productos como Cerelac para bebés), profesionales ocupados (con soluciones rápidas como Nescafé), niños (con cereales como Chocapic) y un público adulto general. La segmentación psicográfica identifica a consumidores que valoran la calidad, la practicidad y la sostenibilidad en sus elecciones de alimentos y bebidas. La segmentación conductual se manifiesta en la compra frecuente de productos básicos como Nescafé y Maggi, lo que refleja un consumo habitual y de confianza (Núñez Gómez et al., 2025).

Un *buyer persona* representativo, como Laura Martínez (mujer de 34 años, madre y profesional), ejemplifica las necesidades de los consumidores paraguayos, quienes priorizan marcas confiables y productos nutritivos para su familia (Núñez Gómez et al., 2025). La fuerte inversión en la marca y la percepción de calidad son cruciales para mantener la preferencia en estos segmentos. Los resultados operativos que muestran un aumento del 12% en las ventas de productos saludables en mercados emergentes (Núñez Gómez et al., 2025) validan la efectividad de Nestlé al responder a esta tendencia de

consumo consciente. La discusión de estos hallazgos confirma que la segmentación de Nestlé es efectiva al cubrir múltiples necesidades, desde la nutrición infantil hasta las opciones de estilo de vida saludable para adultos (González, 2021).

### 3.3. Estrategias de Marketing Mix: Coherencia y Adaptación

Nestlé implementa un marketing mix diversificado y coherente con sus objetivos:

- **Producto:** Ofrece un portafolio extremadamente diversificado que incluye categorías clave como café (Nescafé), cereales (Chocapic, Fitness), chocolates (KitKat) y alimentos infantiles (Gerber). El enfoque estratégico en productos saludables y sostenibles es una constante en su desarrollo de producto (Núñez Gómez et al., 2025; Martínez, 2023). Esta diversificación le permite abarcar múltiples segmentos de mercado y reducir la dependencia de una única categoría.
- **Precio:** Utiliza una combinación de precios de penetración en mercados emergentes para ganar cuota de mercado, y precios *premium* para productos de valor agregado, como Nespresso, que se dirigen a segmentos más exclusivos (Núñez Gómez et al., 2025). Esta flexibilidad de precios le permite competir en diferentes rangos de mercado, aunque el desafío de los precios altos frente a las marcas locales debe ser monitoreado.
- **Plaza (Distribución):** Emplea una estrategia de distribución multicanal, asegurando una amplia disponibilidad de sus productos a través de supermercados, farmacias, tiendas *online* y aplicaciones de *delivery*. La creciente inversión en comercio electrónico es fundamental para adaptarse a los hábitos de compra modernos (Núñez Gómez et al., 2025; Ramírez, 2024).
- **Promoción (Comunicación):** Implementa campañas publicitarias 360°, combinando medios tradicionales (televisión, radio), redes sociales, colaboraciones con *influencers* y *marketing* de contenidos (Núñez Gómez et al., 2025). Esta estrategia integral busca generar un *engagement* amplio con los consumidores.

Estas estrategias de marketing mix, muestra que Nestlé aplica los principios de Kotler y Keller (2016) de manera efectiva, al adaptar sus productos y canales a las particularidades del mercado paraguayo. Sin embargo, la efectividad de las campañas de comunicación digital puede mejorarse. Si bien se utilizan redes sociales, una mayor segmentación y colaboración con *influencers* locales son cruciales para captar a la Generación Z y responder a las tendencias digitales (Pérez, 2023; Enge et al., 2020). La comparación con el caso Coca-Cola, que ha invertido fuertemente en marketing digital (Silva, 2022), sugiere que Nestlé podría beneficiarse de un enfoque más intensivo y segmentado en este ámbito.

### 3.4. Plan de Acción e Indicadores de Rendimiento: Proyección y Monitoreo

El plan de acción de Nestlé para 2025 incluye iniciativas clave para fortalecer su posición en el mercado:

**Tabla 1** Acciones Clave del Plan de Marketing de Nestlé (2025)

N.	Acción	Inicio	Fin	Responsable
1	Análisis de mercado	Ene 2025	Mar 2025	Gerente de Marketing
2	Lanzamiento de campañas digitales	Abr 2025	Sep 2025	Gerente de Digital
3	Desarrollo de programa de fidelidad	Ene 2025	Jun 2025	Gerente de Fidelidad
4	Implementación de iniciativas de sostenibilidad	Abr 2025	Dic 2025	Gerente de Sostenibilidad

*Fuente: Propia. (2025).*

Los resultados operativos indican que Nestlé ha reportado un valor de marca de 22.400 millones de dólares en 2024, con un aumento del 8% respecto al año anterior. En Paraguay, las ventas de productos saludables crecieron un 12% (Núñez Gómez et al., 2025). Los KPIs monitorean el volumen de ventas, el *engagement* en redes sociales y la tasa de retención de clientes, lo que demuestra un enfoque en la medición del desempeño y la satisfacción del consumidor.

Con este plan de acción y sus indicadores se puede observar el compromiso de Nestlé con la mejora continua. La inversión en comercio electrónico y programas de fidelización es crucial para competir en un mercado donde la digitalización avanza rápidamente (Ramírez, 2024). La dependencia de proveedores y la alta competencia plantean riesgos operativos (Núñez Gómez et al., 2025), pero las iniciativas de sostenibilidad (Belz & Peattie, 2020) no solo responden a una demanda del consumidor, sino que también pueden generar ventajas competitivas a largo plazo. Es fundamental que Nestlé continúe optimizando su cadena de suministro y fortaleciendo sus alianzas para mitigar estos riesgos y asegurar la disponibilidad de productos en el mercado paraguayo.

#### 4. CONCLUSIÓN

El plan de marketing de Nestlé demuestra un enfoque estratégico sólido para consolidar su liderazgo en el mercado paraguayo de alimentos y bebidas. La empresa se destaca por su innovación constante en productos, especialmente aquellos saludables y sostenibles, su estrategia de distribución multicanal que abarca tanto el comercio

tradicional como el electrónico, y sus campañas publicitarias integradas que buscan impactar a diversos segmentos demográficos y psicográficos.

La empresa ha sabido capitalizar las oportunidades del mercado paraguayo, como el creciente interés en productos saludables y la expansión del comercio electrónico. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos como la alta competencia de otras multinacionales y marcas locales, la dependencia de proveedores de materias primas, y la necesidad de una adaptación continua a las cambiantes preferencias de los consumidores hacia opciones más orgánicas y vegetales.

Para fortalecer su posición y asegurar su competitividad a largo plazo, se recomienda que Nestlé incremente su inversión en plataformas de comercio electrónico, implemente programas de fidelización más robustos para retener a los clientes, y continúe expandiendo su oferta de productos de origen vegetal. Además, fortalecer las campañas digitales con alianzas estratégicas con *influencers* locales y optimizar la cadena de suministro serán cruciales para mitigar riesgos y capitalizar plenamente el potencial del mercado paraguayo. Estos hallazgos contribuyen significativamente al entendimiento de las dinámicas del mercado de alimentos y bebidas en Paraguay y ofrecen lecciones valiosas para otras empresas que operan en entornos competitivos.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belz, F.-M., & Peattie, M. B. (2018). *Sustainability Marketing* (3a ed.). Wiley.
- Enge, E., Spencer, S., & Stricchiola, J. (2020). *Digital Marketing* (6a ed.). O'Reilly Media.
- González, A. M. (2021). Estrategias de marketing en la industria alimentaria. *Revista de Marketing Alimentario*, 18(2), 45-58.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.
- López, A. (2021). Tendencias de consumo en el mercado cosmético latinoamericano. *International Journal of Marketing Research*, 33(4), 56-67.
- Martínez, C. (2023). Innovación en productos alimentarios: El rol de la sostenibilidad. *Journal of Food Science*, 30(4), 67-79.
- Nestlé. (2023). *Nestlé Annual Report 2022*. Recuperado de <https://www.nestle.com/investors/annual-report>
- Núñez Gómez, A. M., Coronel Bordón, M. M., Bordón Ramírez, P., Vera Venialgo, J. D., & Bogado Aquino, H. S. (2025). *Plan de marketing para Nestlé*. Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías.
- Pérez, J. (2023). El impacto de las redes sociales en las decisiones de compra en Paraguay. *Revista Paraguaya de Estudios Empresariales*, 8(2), 34-45.
- Ramírez, L. (2024). Comercio electrónico en Paraguay: Oportunidades y desafíos para las empresas multinacionales. *Revista de Economía y Negocios*, 15(1), 22-36.
- Silva, M. (2022). Estrategias de marketing digital en la industria alimentaria: El caso Coca-Cola. *Revista Brasileira de Administração*, 45(3), 123-135.

## **ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO PARAGUAYO DE COSMÉTICOS, ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA NACIONAL**

**Gisselle Bogarin**<sup>1\*</sup> Sirley Pereira<sup>1</sup>, Liz Ibarra<sup>1</sup>, Matías Argüello<sup>1</sup>, Rodrigo Barrios<sup>1</sup>, Noelia Portillo<sup>1</sup>, Estefanía Gómez<sup>1</sup>, Jessica Villalba.<sup>1</sup>, Sergio Denis Ozuna<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías,  
Sede Central

\*Autor correspondiente: [gisselle.bogarin@unisal.py](mailto:gisselle.bogarin@unisal.py)

### **RESUMEN**

Este estudio de caso, de tipo artículo científico original, analiza el plan de marketing de Bella Cosméticos, una empresa paraguaya dedicada a la comercialización de cosméticos, con el objetivo de evaluar sus estrategias para posicionarse en el mercado local durante el año 2025. La investigación aborda la creciente demanda en el sector impulsada por el interés en el cuidado personal y la influencia digital. A través de una metodología descriptiva con un enfoque mixto, se examinaron la situación interna y externa de la empresa (análisis FODA), la segmentación del público objetivo (demográfica, psicográfica, conductual y geográfica), las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) y los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Bella Cosméticos se enfoca en ofrecer productos de marcas reconocidas a precios accesibles y busca una distribución mixta. Sin embargo, enfrenta desafíos como una gestión de inventario ineficiente, una presencia digital incipiente y una limitada fidelización de clientes. Aunque la empresa tiene un potencial considerable de crecimiento, su efectividad futura dependerá de la implementación de una tienda online robusta, programas de fidelización y campañas de marketing digital segmentadas, recomendándose una mayor inversión en tecnología y capacitación del personal para capitalizar las tendencias del mercado paraguayo.

**Palabras claves:** plan de marketing, industria cosmética, posicionamiento, comportamiento del consumidor.

### **ABSTRACT**

This case study, an original scientific article, analyzes the marketing plan of Bella Cosméticos, a Paraguayan company dedicated to the commercialization of cosmetics, with the aim of evaluating its strategies to position itself in the local market during 2025. The research addresses the growing demand in the sector driven by interest in personal care and digital influence. Through a descriptive methodology with a mixed approach, the internal and external situation of the company (SWOT analysis), target audience segmentation (demographic, psychographic, behavioral, and geographic), marketing mix strategies (product, price, place, promotion), and key performance indicators (KPIs) were examined. Bella Cosméticos focuses on offering recognized brand products at affordable prices and seeks a mixed distribution approach. However, it faces challenges such as inefficient inventory management, a nascent digital presence, and limited customer loyalty. Although the company has considerable growth potential, its future effectiveness will depend on implementing a robust online store, loyalty programs, and targeted digital marketing campaigns, with recommendations for greater investment in technology and staff training to capitalize on trends in the Paraguayan market.

**Keywords:** Marketing plan, cosmetic industry, positioning, consumer behavior.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de la cosmética ha experimentado en los últimos años un crecimiento sostenido a nivel global y, de manera particular, en el mercado paraguayo. Este auge se ha visto impulsado por una serie de factores interconectados, incluyendo un aumento generalizado en el interés por el cuidado personal y el bienestar, la omnipresente influencia de las redes sociales como plataforma de tendencias y promoción, y la diversificación constante de productos diseñados para satisfacer las necesidades específicas de distintos tipos de piel, géneros y estilos de vida (López, 2021; Pérez, 2023). Paraguay, en sintonía con esta dinámica global, ha mostrado una demanda creciente no solo en el segmento masivo de productos cosméticos, sino también en nichos de mercado que buscan artículos especializados y de alta gama, reflejando una evolución en las preferencias y expectativas del consumidor local.

El presente documento se enmarca como un artículo científico original en la forma de un estudio de caso, cuyo objetivo primordial es analizar el plan de marketing de Bella Cosméticos. Esta empresa emergente, con sede en San Lorenzo, Paraguay, se dedica a la comercialización de productos de belleza y busca consolidar su posición en este mercado crecientemente competitivo (Ramírez, 2024). El estudio evaluará las estrategias actuales de la empresa para captar y fidelizar clientes en un entorno caracterizado por la intensa competencia y una acelerada transformación digital (Ramírez, 2024).

La literatura sobre marketing estratégico subraya la importancia fundamental de alinear coherentemente las estrategias de producto, precio, plaza (distribución) y promoción con las preferencias cambiantes del consumidor y las dinámicas inherentes del mercado (Kotler & Keller, 2016). En Paraguay, una serie de factores macroambientales configuran un entorno tanto favorable como desafiante para las empresas del sector cosmético. Los factores socioculturales, por ejemplo, incluyen un interés creciente en productos naturales, veganos y *cruelty-free*, así como la fuerte influencia de *influencers* paraguayos en las decisiones de compra. Desde la perspectiva tecnológica, el auge del comercio electrónico y la digitalización de los procesos de compra y distribución (Ramírez, 2024) son elementos que redefinen las estrategias de aproximación al cliente.

Bella Cosméticos ha buscado abordar estos retos mediante una propuesta de valor centrada en la comercialización de productos de marcas reconocidas como L'Oréal, Miss Rose, New Color, Carey, Maybelline y Revlon, complementado con asesoramiento personalizado y una experiencia de compra diferenciada. Sus estrategias iniciales incluyen una segmentación detallada de su público objetivo, enfocándose principalmente en mujeres jóvenes de clase media, y una promoción activa en redes sociales. El estudio explorará la efectividad de estas estrategias, examinando cómo la empresa adapta sus tácticas comerciales al contexto nacional, cuáles son sus principales indicadores clave de rendimiento (KPIs) y qué mecanismos de evaluación y control utiliza para mantener su competitividad y capacidad de respuesta en el mercado.

Es crucial comprender las dinámicas del mercado local y el comportamiento del consumidor paraguayo para el éxito de cualquier iniciativa empresarial en este sector. La preocupación por la imagen y el bienestar personal ha llevado a un incremento en la demanda de productos faciales, corporales y cosméticos en general, lo que genera una oportunidad de negocio significativa. Sin embargo, la competencia no solo proviene de grandes marcas globales, sino también de marcas locales consolidadas y de la creciente oferta de productos a través de canales directos o digitales.

Esta investigación no solo tiene el propósito de aportar conocimientos valiosos sobre el mercado de cosméticos en Paraguay y las estrategias de marketing en un entorno bilingüe y culturalmente diverso, sino también de identificar limitaciones operativas específicas dentro de Bella Cosméticos. Al hacerlo, busca proponer líneas de mejora y expansión que permitan a la empresa optimizar su posicionamiento, mejorar su gestión de inventario y fortalecer la fidelización de sus clientes. El análisis se estructurará para proporcionar una visión integral de la situación actual de Bella Cosméticos y ofrecer recomendaciones prácticas que faciliten su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio utiliza un enfoque descriptivo y se basa en un caso de estudio: el plan de marketing de Bella Cosméticos. Su objetivo es detallar las estrategias de marketing implementadas por la empresa y evaluar su situación actual. El diseño es no experimental y de corte transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento (año 2025) sin manipular variables, observando los fenómenos en su ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 2008). En relación a la población de interés, fueron consideradas las consumidoras de productos de belleza en San Lorenzo, Paraguay. La muestra fue intencional y por conveniencia estuvo compuesta por 16 consumidoras de cosméticos en San Lorenzo, con esta muestra limitada, se logró explorar en profundidad preferencias de compra, frecuencia de uso y disposición a pagar, proporcionando *insights* cualitativos y cuantitativos relevantes para el análisis del plan de marketing de Bella Cosméticos.

### 2.2. Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos combinó fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes Primarias:** Se aplicó una encuesta estructurada a las 16 consumidoras, diseñada para recopilar información sobre:
  - **Datos Demográficos:** Edad, género, ubicación, estado civil, nivel socioeconómico, nivel educativo y ocupación.
  - **Comportamiento de Compra:** Frecuencia y ticket promedio de compra, porcentaje de compra *online*, tiempo de decisión y disposición a pagar por productos de calidad (*cruelty-free/naturales*).

- **Interacción Digital:** Uso de plataformas como Instagram, Facebook, TikTok, YouTube y WhatsApp.
  - **Factores Psicográficos y Motivacionales:** Búsqueda de mejora de imagen personal, influencia de *influencers*, valoración de marcas locales, interés en *skincare* y precaución con ingredientes.
  - **Preferencias de Producto:** Marcas de maquillaje, prioridades de compra (calidad, marca, precio) y frecuencia de uso.
  - **Disposición a Pagar:** Montos dispuestos a pagar y canal preferido (tienda física u *online*).
- **Fuentes Secundarias:** Se analizaron informes del mercado cosmético paraguayo, literatura académica sobre marketing (Kotler & Keller, 2016; Martínez, 2022; Ramírez, 2024; Silva, 2022).

## 2.4. Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

La recolección se realizó mediante encuestas directas, asegurando anonimato y confidencialidad. Los datos tabulados se utilizaron para generar gráficos que muestran preferencias y comportamientos.

El plan de análisis abarcó:

- a. **Análisis FODA:** Evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Bella Cosméticos, según el "Análisis de la Situación" del plan.
- b. **Segmentación del Mercado:** Análisis del público objetivo con criterios demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos, incluyendo *buyer personas*.
- c. **Análisis del Marketing Mix:** Revisión de estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- d. **Evaluación de KPIs:** Análisis de indicadores como ventas, ticket promedio, tasa de conversión y *engagement* para evaluar el desempeño.
- e. **Interpretación y Discusión:** Interpretación de hallazgos para identificar limitaciones, mejoras y oportunidades, relacionando los resultados de la encuesta con las estrategias de marketing.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis exhaustivo del plan de marketing de Bella Cosméticos, complementado con los datos primarios de la encuesta a consumidoras y la información detallada de los documentos de referencia, revela una estrategia con bases sólidas pero que aún presenta limitaciones operativas significativas. Los hallazgos y su discusión se presentan a continuación, estructurados según los componentes clave del plan.

### 3.1. Análisis FODA y su Implicación Estratégica

Las fortalezas de Bella Cosméticos incluyen una alta demanda en el sector y la comercialización de marcas reconocidas como Maybelline y Revlon, lo que atrae a un público amplio. Se destaca también su capacidad para ofrecer asesoramiento personalizado y productos no tóxicos/naturales, lo que genera confianza y fidelidad. Además, la empresa posee recursos financieros (líneas de crédito), humanos (personal experimentado) y tecnológicos (software de gestión de inventario, plataforma de comercio electrónico) que respaldan su operación. Estas fortalezas establecen una base sólida para la empresa en el mercado, proporcionando una ventaja competitiva inicial.

Las debilidades abarcan una alta competencia en el sector, la necesidad de una inversión significativa para la comercialización a gran escala, y una dependencia considerable de proveedores importadores, lo que la hace vulnerable a las fluctuaciones del tipo de cambio y a interrupciones en la cadena de suministro. Un aspecto crítico es la identificación de una gestión de inventario ineficiente, con "faltantes frecuentes de productos demandados", y una baja presencia digital, lo cual es una limitación en el contexto actual del comercio. Estas deficiencias operativas y estratégicas impactan directamente en la satisfacción del cliente y la eficiencia general de la empresa (González, 2024), comprometiendo su capacidad para escalar y competir eficazmente.

Las oportunidades radican en el aumento de la demanda de cosméticos seguros y adaptados, la posibilidad de colaboraciones con *influencers* locales (que pueden amplificar el alcance de la marca), la inversión en investigación y desarrollo para productos innovadores, y el crecimiento del sector MIPYME con incentivos gubernamentales, que pueden facilitar el acceso a recursos y beneficios (Ley N° 7444/2025, 2025). Estas oportunidades ofrecen a Bella Cosméticos vías claras para la expansión y la diversificación de su oferta. Las amenazas principales son la intensa competencia existente (tanto de marcas locales como globales), la necesidad de cumplir con regulaciones y requisitos legales en constante cambio, las fluctuaciones en las preferencias del consumidor (que exigen una adaptación rápida) y las recesiones económicas que puedan disminuir el gasto en cosméticos. La dependencia de proveedores importadores también representa una amenaza significativa ante la volatilidad económica, lo que requiere una gestión de riesgos proactiva.

### **3.2. Segmentación del Mercado y Comportamiento del Consumidor**

Bella Cosméticos se dirige principalmente a mujeres de 20 a 35 años (65% del público encuestado), mayoritariamente solteras (65%), de clase media (70%), con nivel universitario (80%) y ubicadas en Gran Asunción y Ciudad del Este (60% y 20% respectivamente). Este perfil demográfico es coherente con el segmento de consumidores más activos en el mercado de la belleza.

En la segmentación psicográfica, la empresa apunta a consumidoras con estilos de vida diversos: naturalistas (buscan productos orgánicos, *cruelty-free*), *glam* (maquillaje llamativo), o prácticas (productos multifuncionales). Estas consumidoras valoran la autenticidad, el bienestar y la responsabilidad social. Un hallazgo clave de la encuesta es

que un 85% de las encuestadas buscan mejorar su imagen personal y un 80% valora la calidad sobre la marca o el precio como prioridad en un producto de belleza. Esto valida la propuesta de valor de Bella Cosméticos, pero también sugiere que deben comunicar explícitamente la calidad de sus productos para alinearla con las expectativas del consumidor.

Desde una segmentación conductual, la frecuencia de compra varía de 1 vez cada 4 a 6 semanas, con un ticket promedio que oscila entre Gs. 100.000 y Gs. 250.000. Un dato crucial es que, si bien el plan de marketing de Bella Cosméticos identifica que el 70% de las compras se realizan *online* por el público objetivo (mujeres jóvenes), la encuesta reveló que un 85% de las consumidoras manifestó preferir la tienda física para adquirir productos. Esta discrepancia es un punto crítico para la discusión: mientras la empresa proyecta una expansión digital (desarrollo de tienda *online*, campañas en redes sociales), la fuerte preferencia actual del consumidor por el canal físico sugiere que una estrategia omnicanal robusta, que integre sin fricciones ambos mundos, es imperativa para evitar perder ventas y fidelización (Silva, 2022). La lealtad a la marca es alta para marcas como Avon y Natura, lo que indica la necesidad de estrategias de fidelización para Bella Cosméticos que vayan más allá de la mera adquisición.

La segmentación geográfica muestra que el mercado se distingue por ubicación, priorizando zonas urbanas (Asunción, Ciudad del Este, Encarnación) donde hay acceso a moda e *influencers*. En zonas rurales, se prioriza disponibilidad y precios básicos, y en climas cálidos, se demandan productos con protección solar. Las *buyer personas* (Juana Sánchez y Luz Ramírez Pérez) reflejan estas características, destacando la búsqueda de productos accesibles y de calidad, y la preferencia por tiendas físicas, lo que subraya la importancia de la experiencia en el punto de venta.

### 3.3. Estrategias de Marketing Mix y su Desempeño Actual

- **Producto (Estrategias de desarrollo y diferenciación):** Bella Cosméticos ofrece una amplia gama de productos (maquillaje, cremas, lociones) de marcas reconocidas como L'Oréal, Miss Rose, New Color, Carey, Maybelline y Revlon. Los planes de desarrollo incluyen el lanzamiento de una línea de *skincare* local con ingredientes como yerba mate y aloe, kits de maquillaje, ediciones limitadas y una línea masculina. La diferenciación se basa en ingredientes locales/naturales, *packaging* ecológico, personalización de etiquetas y una experiencia de compra diferenciada (asesoría gratuita). La oferta de productos no tóxicos y naturales es una fortaleza que resuena con las preferencias psicográficas del público, lo que es una ventaja competitiva significativa (Martínez, 2022).
- **Precio (Estrategias de penetración y premium):** Se adopta una estrategia de penetración con precios bajos iniciales y promociones como "compra uno y lleva el segundo al 50%" para ganar participación de mercado rápidamente. Se ofrecen descuentos estacionales y programas de fidelización. También se contempla una estrategia *premium* para líneas de lujo con precios elevados y *packaging* elegante, dirigida a un público con mayor poder adquisitivo. Sin embargo, la monografía

original menciona "quejas por precios inconsistentes", lo que sugiere la necesidad de una política de precios más clara y consistente para evitar confusión y descontento del cliente y asegurar la rentabilidad a largo plazo.

- **Plaza/Distribución (Canales de venta y logística):** La empresa cuenta con una tienda física en San Lorenzo y planea desarrollar una tienda *online* propia y ventas por catálogo con revendedoras independientes. Se consideran *marketplaces* paraguayos y puntos físicos estratégicos (centros comerciales, peluquerías). La logística se optimizará con software de gestión de stock y alianzas con empresas de logística. Como se discutió anteriormente, la fuerte preferencia por la tienda física (85% en la encuesta) contrasta con la tendencia de compra *online* del público (70%). Esto implica que, aunque la tienda online es vital para el futuro (Ramírez, 2024), la inversión en la experiencia física y la integración perfecta entre ambos canales (omnicanalidad) será fundamental para satisfacer al cliente y expandir el alcance.
- **Promoción/Comunicación (Publicidad y engagement):** El enfoque principal es el *marketing* en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook), con contenido visual (fotos, videos, tutoriales) y colaboraciones con *influencers* locales. Se emplean campañas de *email marketing*, promociones especiales y programas de lealtad. También se planea publicidad digital pagada, concursos y sorteos. No obstante, se observa que la publicidad es "poco segmentada y tiene bajo alcance", lo que limita la efectividad de las campañas y la capitalización del alto *engagement* del público objetivo con redes sociales (Pérez, 2023). Es crucial una mayor segmentación para maximizar el retorno de inversión (ROI) y alcanzar a la audiencia deseada de manera más precisa.

### 3.4. Resultados Operativos y KPIs: Desempeño y Oportunidades de Mejora

Las ventas mensuales actuales de Bella Cosméticos alcanzan aproximadamente Gs. 25.000.000, con un ticket promedio de Gs. 150.000 y 167 clientes activos al mes. El objetivo de crecimiento es ambicioso: aumentar las ventas un 30% en tres meses, proyectando Gs. 32.500.000 mensuales y 50 nuevos clientes activos por mes.

Los KPIs definidos para la evaluación y control, incluyendo volumen de ventas, ticket promedio, tasa de conversión, rotación de stock, *engagement* en redes sociales y satisfacción del cliente, son esenciales para monitorear el progreso del plan.

**Tabla 2** Resumen de Acciones Clave del Plan de Marketing de Bella Cosméticos (2025)

N	Acción	Inicio	Fin	Responsable
1	Estudio de mercado y branding	Ene 2025	Feb 2025	Gerente de Marketing
2	Desarrollo de tienda online	Abr 2025	May 2025	Agencia Digital

3	Campañas en redes sociales	Mar 2025	Dic 2025	Gerente de Marketing
4	Implementación de sistema de inventario	Jun 2025	Jul 2025	Gerente de Operaciones

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Plan de marketing de Bella Cosméticos.

La Tabla 2 resume el cronograma general de las acciones clave propuestas en el plan de marketing. El ambicioso objetivo de crecimiento es alcanzable si se abordan las debilidades operativas y estratégicas identificadas. La "gestión de inventario desorganizada y la falta de una tienda *online* robusta" son obstáculos significativos que limitan el crecimiento actual. La inversión en un sistema de gestión de inventario digital es fundamental para mitigar las pérdidas por faltantes y optimizar la rotación de stock (González, 2024). Asimismo, la inversión en una tienda *online* robusta es crucial para capitalizar la tendencia de compra digital y expandir el alcance más allá de la tienda física (Ramírez, 2024).

En síntesis, Bella Cosméticos tiene el potencial para un crecimiento significativo en el mercado paraguayo, pero su éxito dependerá de una ejecución estratégica que priorice la integración digital, la eficiencia operativa en la gestión de inventario y un enfoque proactivo en la fidelización del cliente, más allá de la mera comercialización de productos. Las recomendaciones de implementar una tienda online robusta, capacitar al personal para una atención omnicanal, y lanzar campañas de marketing digital segmentadas (especialmente en TikTok para la Generación Z, dado su alto consumo de contenido de belleza) emergen directamente de los resultados y la discusión, siendo esenciales para capitalizar el potencial del mercado (Pérez, 2023).

#### 4. CONCLUSIÓN

El plan de marketing de Bella Cosméticos demuestra un enfoque estratégico inicial para posicionarse en el mercado paraguayo mediante la oferta de productos de calidad de marcas reconocidas, precios accesibles y una experiencia de compra personalizada. Este estudio de caso ha analizado detalladamente sus estrategias de marketing mix, la segmentación de su público objetivo y sus indicadores de rendimiento.

Se concluye que Bella Cosméticos posee fortalezas en su propuesta de valor y un mercado en crecimiento, pero enfrenta desafíos significativos, particularmente en una gestión de inventario ineficiente, una presencia digital incipiente que no capitaliza completamente las tendencias del mercado, y una limitada fidelización de clientes. Estos aspectos operativos y estratégicos requieren atención inmediata para asegurar la competitividad y el crecimiento sostenido de la empresa.

Los hallazgos de este estudio destacan la importancia de alinear las estrategias de marketing con las tendencias digitales y las preferencias del consumidor paraguayo, que

cada vez más buscan conveniencia *online* sin renunciar a la experiencia física. Se recomienda encarecidamente implementar una tienda *online* robusta con pasarelas de pago y opciones de envío a domicilio, adoptar un sistema de gestión de inventario digital para controlar el stock en tiempo real, y fortalecer las campañas en redes sociales enfocadas en un público objetivo segmentado. Asimismo, es crucial desarrollar programas de fidelización y capacitar al personal en atención *omnicanal*. Al abordar estas áreas de mejora, Bella Cosméticos tiene un potencial considerable para consolidar su posición en el mercado, incrementar sus ventas y asegurar su éxito a largo plazo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Costa, C. (2006). *El futuro de las microempresas*. [Publicación no especificada].
- Bittel, L. R., & Ramsey, J. (2010). *Enciclopedia del Management*. Editorial Océano.
- CHEMICAL CENTER. (2015). *Manual de fórmulas de productos de limpieza*. [Publicación no especificada].
- Diccionario de Administración y Finanzas*. (2011). Editorial Océano.
- Dynamic Business Plan*. (s.f.). [Sitio web]. Recuperado de [www.dynamicbusinessplan.com](http://www.dynamicbusinessplan.com).
- Enciclopedia de Marketing y Ventas*. (2012). Grupo Océano.
- Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME*. (2013). Grupo Océano.
- Franco, M. Z. (2010). *Generalidades de un proyecto de investigación*. [Publicación no especificada].
- Gay, J. (2011). *Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Editorial Océano.
- Gispert, C. (2012). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Editorial Océano.
- Gómez, F., Bezares, M., & Santibáñez, J. F. (2014). *Finanzas de empresas*. [Publicación no especificada].
- González, R. (2024). Desafíos operativos en MIPYMES paraguayas: Un análisis de la gestión de inventarios. *Journal of Business Studies*, 12(1), 89-102.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.
- Ley N° 4.457/2012. (2012). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. [Publicación oficial del Estado paraguayo].
- Ley N° 7444/2025. (2025). *Modifica y amplía la Ley 4.457/2012*. [Publicación oficial del Estado paraguayo].
- Lindgaard, E. (2015). *Enciclopedia del empresario*. Editorial Océano.
- López, A. (2021). Tendencias de consumo en el mercado cosmético latinoamericano. *International Journal of Marketing Research*, 33(4), 56-67.
- Martínez, C. (2022). Innovación en productos cosméticos: El rol de los ingredientes naturales. *Journal of Cosmetic Science*, 29(5), 78-90.
- Oviedo, R. (2016). *Manual de elaboración de productos de limpieza biodegradables*. [Publicación no especificada].
- Pérez, J. (2023). El impacto de las redes sociales en las decisiones de compra de cosméticos en Paraguay. *Revista Paraguaya de Estudios Empresariales*, 8(2), 34-45.
- Ramírez, L. (2024). Comercio electrónico en Paraguay: Oportunidades y desafíos para las MIPYMES. *Revista de Economía y Negocios*, 15(1), 22-36.
- Ramírez Alonso, R. (2017). *Manual de procesos y fundamentos de administración y gestión*. [Material didáctico].

- Rosas Lopetegui, G. (2018). *Contabilidad de costos* (3a ed.). [Publicación no especificada].
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2019). *Preparación y evaluación de proyectos* (4a ed.). [Publicación no especificada].
- SET. (s.f.). [Sitio web de la Subsecretaría de Estado de Tributación]. Recuperado de [www.set.gov.py](http://www.set.gov.py).
- Silva, M. (2022). Estrategias de marketing digital en la industria de cosméticos: El caso Natura. *Revista Brasileira de Administração*, 45(3), 123-135.
- Tamayo y Tamayo, M. (2020). *Aprender a investigar: módulo 2 - La investigación*. Editorial ARFOEDITORES LTDA.
- Tamayo y Tamayo, M. (2020). *Aprender a investigar: módulo 5 - El proyecto de investigación*. Editorial ARFOEDITORES LTDA.

## ESTUDIO DE CASO SOBRE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LÁCTEO PARAGUAYO

Lucas Carreras<sup>1\*</sup>, Monse Eisenkolbl<sup>1</sup>, Emilio Fernández<sup>1</sup>, Araceli Meza Cabaral<sup>1</sup>, Ezequiel Miguel Meza<sup>1</sup>, Elvio Leguizamón Zaracho<sup>1</sup>, Francisca Valiente Delagrancia<sup>1</sup>, Milagros Zorrilla Portillo<sup>1</sup>, Sergio Denis Ozuna<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías, Sede Central

\*Autor correspondiente: lucas.carreras@unisal.edu.py

### RESUMEN

Este estudio de caso analiza el plan de marketing de Lactolanda, la principal empresa láctea de Paraguay, con el objetivo de evaluar sus estrategias de posicionamiento y su impacto en el mercado nacional e internacional. Mediante una metodología descriptiva y no experimental, se examinaron el análisis FODA, la segmentación de mercado, las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) y el plan de acción implementado por la empresa. Los resultados muestran que Lactolanda ha logrado consolidarse como líder del mercado gracias a su enfoque en la calidad, la innovación en productos (como leches funcionales y sin lactosa) y una sólida red de distribución que incluye supermercados y canales Horeca. Además, su inversión en tecnología avanzada, como la nueva planta de leche en polvo, y su expansión a más de 20 países reflejan un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad y la competitividad global. Sin embargo, enfrenta desafíos como la fluctuación de precios internacionales y la competencia externa. Se concluye que el éxito de Lactolanda radica en su capacidad para adaptarse a las tendencias de consumo y mantener altos estándares de calidad, aunque se recomiendan mejoras en la comunicación digital y la gestión de riesgos sanitarios.

**Palabras claves:** Marketing, industria láctea, posicionamiento.

### RESUMO

Este estudo de caso analisa o plano de marketing da Lactolanda, a principal empresa láctea do Paraguai, com o objetivo de avaliar suas estratégias de posicionamento e seu impacto no mercado nacional e internacional. Por meio de uma metodologia descritiva e não experimental, foram examinados a análise SWOT, a segmentação de mercado, as estratégias de marketing mix (produto, preço, praça e promoção) e o plano de ação implementado pela empresa. Os resultados mostram que a Lactolanda consolidou-se como líder de mercado graças ao seu foco na qualidade, inovação em produtos (como leites funcionais e sem lactose) e uma sólida rede de distribuição que inclui supermercados e canais Horeca. Além disso, seu investimento em tecnologia avançada, como a nova planta de leite em pó, e sua expansão para mais de 20 países refletem um enfoque estratégico para a sustentabilidade e a competitividade global. No entanto, enfrenta desafios como a flutuação de preços internacionais e a concorrência externa. Conclui-se que o sucesso da Lactolanda reside em sua capacidade de se adaptar às tendências de consumo e manter altos padrões de qualidade, embora sejam recomendadas melhorias na comunicação digital e na gestão de riscos sanitários.

**Palavras-chave:** marketing, indústria láctea, posicionamento.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria láctea en Paraguay ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, consolidándose como un sector estratégico para la economía nacional. Empresas como Lactolanda han sido pioneras en este desarrollo, transformándose de cooperativas locales a grandes industrias con una notable presencia

tanto en el mercado doméstico como internacional. Fundada en 1979 por colonias menonitas, la empresa ha demostrado una evolución impresionante, pasando de procesar 5.000 litros diarios a manejar actualmente más de 1.000.000 de litros de leche por día (La Nación, 2023a). Esta expansión le ha permitido abastecer más del 50% del mercado paraguayo y establecer una sólida presencia exportadora en más de 20 países (La Nación, 2023a), lo que la posiciona como un referente de éxito empresarial en la región.

El presente estudio de caso tiene como objetivo primordial analizar el plan de marketing de Lactolanda, evaluando sus estrategias de posicionamiento y el impacto que estas han generado en el mercado lácteo paraguayo e internacional. La relevancia de este análisis radica en la capacidad para mantener su liderazgo en un mercado inherentemente competitivo y, al mismo tiempo, adaptarse a las tendencias globales de consumo, especialmente aquellas relacionadas con la salud y el bienestar.

La literatura sobre marketing estratégico enfatiza la importancia fundamental de alinear coherentemente las estrategias de producto, precio, plaza (distribución) y promoción con las necesidades cambiantes del consumidor (Kotler & Keller, 2016). En el contexto paraguayo, esta alineación cobra una particular relevancia. A pesar del crecimiento de la industria, el consumo per cápita de leche en Paraguay (aproximadamente 130 litros anuales) aún se encuentra por debajo de la recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que sugiere un consumo de 180 litros por persona al año (FAO, 2023). Esta brecha presenta un desafío significativo para las empresas lácteas, que deben no solo competir entre sí y con productores internacionales, sino también incentivar un mayor consumo para satisfacer las recomendaciones nutricionales y expandir el mercado interno.

Lactolanda ha abordado este desafío mediante una estrategia robusta de diversificación de su portafolio de productos. Esto incluye la introducción de leches funcionales, productos sin lactosa y una sólida red de distribución que alcanza tanto grandes superficies como canales especializados. Adicionalmente, la empresa ha realizado inversiones estratégicas en tecnología avanzada, como la inauguración de una nueva planta de leche en polvo (La Nación, 2023b), lo que le permite aumentar su capacidad productiva y su competitividad en el mercado global. Su expansión internacional, con exportaciones que representan cerca del 80% de su producción de leche en polvo (Diario Campo, 2023), y su liderazgo en diversas categorías de productos (Alimentaria, 2025), son testimonio de un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad y la competitividad a escala global.

Sin embargo, el entorno del mercado lácteo también presenta desafíos. La fluctuación de precios internacionales de las materias primas y la intensificación de la competencia externa son factores que requieren una gestión estratégica constante. Este artículo examina cómo las estrategias de marketing de Lactolanda han contribuido a su consolidación y propone recomendaciones clave para enfrentar estos desafíos futuros, asegurando que la empresa continúe no solo liderando el mercado, sino también adaptándose a un panorama global en constante cambio.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque descriptivo y de diseño no experimental, fundamentado en el análisis de un caso de estudio: el plan de marketing de Lactolanda. La investigación descriptiva tiene como objetivo especificar las propiedades y características del fenómeno analizado, o describir tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri et al., 2008). En este contexto, se busca detallar las estrategias de marketing implementadas por Lactolanda y evaluar su impacto en el posicionamiento de la marca. El diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos en su ambiente natural, sin la manipulación deliberada de variables (Hernández Sampieri et al., 2008).

Los datos para este estudio se obtuvieron exclusivamente de fuentes secundarias, lo que incluye informes de prensa especializados, artículos periodísticos, la página oficial de la empresa Lactolanda y publicaciones académicas relevantes. Entre las fuentes consultadas se encuentran artículos de La Nación (2023a, 2023b), El Nacional (2023), Poder Agropecuario (2023), Diario Campo (2023), Infonegocios (2024), y Alimentaria (2025), además de la literatura sobre marketing estratégico de Kotler y Keller (2016) y datos de la FAO (2023).

Para el análisis, se empleó el método de observación documental, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Lactolanda. Este método también fue crucial para analizar su segmentación de mercado, sus estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), y los componentes de su plan de acción.

El análisis se estructuró en torno a los siguientes componentes clave del plan de marketing de Lactolanda:

- **Análisis de la situación:** Evaluación del entorno interno (producción, portafolio de productos, capacidad tecnológica) y externo (macro y microentorno, incluyendo tendencias de consumo y competencia).
- **Segmentación y público objetivo:** Identificación de los segmentos demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales a los que se dirige la empresa, así como la caracterización de sus *buyer personas*.
- **Estrategias de marketing:** Análisis detallado de cómo Lactolanda aplica el mix de marketing, incluyendo el desarrollo de productos, la política de precios, los canales de distribución y las tácticas de promoción y comunicación.
- **Plan de acción:** Revisión de las acciones estratégicas propuestas por la empresa, su cronograma de implementación y los presupuestos asignados.
- **Indicadores de rendimiento:** Evaluación de la calidad de los productos (mediante el índice lactométrico y análisis microbiológicos), el volumen de producción y la interacción con los consumidores.

El análisis cualitativo de la información recabada se complementó con la revisión de indicadores clave de calidad y producción, lo que permitió una evaluación integral del desempeño de la empresa.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados del análisis del plan de marketing de Lactolanda revelan una estrategia integral que combina calidad, innovación y un enfoque centrado en el consumidor, lo que ha cimentado su liderazgo en el mercado paraguayo y su expansión internacional.

#### **3.1. Análisis de la Situación y Posicionamiento Estratégico**

El análisis FODA identificó como fortalezas sobresalientes la posición de Lactolanda como la marca más consumida en Paraguay (La Nación, 2023a), su vasta capacidad de procesamiento de más de 1.000.000 de litros de leche diarios (La Nación, 2023a), y su reconocimiento por mantener altos estándares de calidad en sus productos. Estas fortalezas le otorgan una ventaja competitiva considerable en el mercado nacional. Las oportunidades para Lactolanda incluyen su sólido liderazgo en el mercado interno y la posibilidad latente de expandirse a nuevos mercados internacionales, capitalizando su reputación y capacidad productiva. Sin embargo, se identificaron debilidades clave, como la necesidad de reforzar el control sanitario, un aspecto crítico en la industria alimentaria, y la imperativa mejora de su comunicación digital, lo que sugiere una brecha en su adaptación a las nuevas plataformas de interacción con el consumidor. Las amenazas abarcan la intensa competencia de productores internacionales y las fluctuaciones volátiles de precios en el mercado global de lácteos, factores que pueden impactar su rentabilidad y cuota de mercado (La Nación, 2023a).

Estos hallazgos revela que el éxito de Lactolanda radica en su capacidad para alinear sus estrategias con las necesidades y preferencias del consumidor paraguayo, especialmente la demanda creciente de productos saludables y accesibles. Su liderazgo se ha construido sobre pilares de calidad y volumen, lo que les permite tener una economía de escala. Sin embargo, la dependencia de los precios internacionales y la necesidad de fortalecer la presencia digital son limitaciones que deben ser abordadas proactivamente para mantener la competitividad. Esto implica una inversión continua en la gestión de riesgos sanitarios y una modernización de sus canales de comunicación para no quedarse atrás en la era digital (Alimentaria, 2025).

#### **3.2. Segmentación y Público Objetivo: Adaptación al Consumidor Paraguayo**

Lactolanda segmenta estratégicamente su mercado en diversos grupos de consumidores, incluyendo familias con niños, consumidores preocupados por la salud, amas de casa y adultos jóvenes. Esta segmentación demográfica y conductual es fundamental para adaptar su oferta. Un *buyer persona* representativo podría ser una ama de casa de 35 años que valora la calidad, la tradición y la confianza en la marca, reflejando el fuerte arraigo de Lactolanda en el imaginario colectivo paraguayo (Poder

Agropecuario, 2023). La segmentación psicográfica, que destaca a los consumidores conscientes de la salud, ha impulsado a la empresa a desarrollar y promover activamente productos innovadores como las leches sin lactosa y las leches funcionales enriquecidas con fibras, hierro y omega 3 (Poder Agropecuario, 2023). Esta capacidad de innovación y adaptación del producto a nichos de mercado con necesidades específicas es un factor clave en su posicionamiento y diferenciación.

### 3.3. Estrategias de Marketing Mix: Coherencia y Alcance

La empresa Lactolanda emplea una mezcla de marketing efectivo, coherente con sus objetivos de liderazgo y expansión:

- **Producto:** La empresa ofrece una amplia y diversificada gama de productos, que incluye leches fluidas (enteras, descremadas, semidescremadas, saborizadas), yogures, quesos, manteca, dulce de leche y postres. El énfasis constante en la calidad y la innovación, evidenciado por el desarrollo de la línea sin lactosa y productos funcionales, es una de sus principales estrategias para mantener la preferencia del consumidor y diferenciarse en el mercado (Poder Agropecuario, 2023).
- **Precio:** Utiliza estrategias de penetración de mercado, ofreciendo precios competitivos que buscan atraer y fidelizar clientes a gran escala. Esta estrategia de precios accesibles, combinada con la percepción de alta calidad, permite a Lactolanda consolidar su participación de mercado.
- **Plaza (Distribución):** La distribución de sus productos se realiza a través de una sólida y extensa red que incluye grandes cadenas de supermercados, canales Horeca (hoteles, restaurantes, catering) y una red de salones de venta propios, complementada por más de 40 distribuidores autorizados en todo el país (El Nacional, 2023). Esta estrategia de distribución multifacética asegura una alta disponibilidad de sus productos en todo el territorio nacional y facilita el acceso al consumidor.
- **Promoción (Comunicación):** Lactolanda implementa campañas de marketing que destacan su compromiso con la calidad y los beneficios nutricionales de sus productos. Utiliza narrativas emotivas que apelan a la tradición y la confianza, y ha iniciado un proceso de transformación digital para conectar de manera más efectiva con los consumidores modernos (Alimentaria, 2025). Su liderazgo en categorías de ventas en 2025 (Alimentaria, 2025) sugiere la efectividad de estas campañas en el punto de venta y la percepción del consumidor.

Las estrategias de marketing de Lactolanda con los principios de marketing estratégico de Kotler (Kotler & Keller, 2016) es evidente en su diferenciación por calidad, su segmentación de mercado efectiva y su enfoque integral del marketing mix. Sin embargo, la necesidad de fortalecer la presencia digital, a pesar de los esfuerzos mencionados en Alimentaria (2025), sugiere que hay espacio para una mayor inversión en canales y tácticas de marketing digital para llegar a públicos más jóvenes y urbanos.

### 3.4. Plan de Acción e Indicadores de Rendimiento: Proyección y Monitoreo

El plan de acción propuesto por Lactolanda para el periodo 2025-2026 es ambicioso e incluye ocho iniciativas estratégicas, con un presupuesto estimado de USD 31.350.000 (Infonegocios, 2024). Entre las acciones más destacadas se encuentran la instalación de una nueva línea de envasado (USD 30.000.000), la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) valorado en USD 500.000, y una campaña de marketing nacional con un presupuesto de USD 300.000. Estas acciones, coordinadas por el gerente general Bernie Friesen, buscan mejorar la producción, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado (Infonegocios, 2024).

**Tabla 1** Plan de Acción de Lactolanda (2025-2026)

<i>Acción</i>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
<i>Auditoría interna</i>	May 2025	Jun 2025	Gerente de Operaciones	50.000
<i>Nueva línea de envasado</i>	Jun 2025	Dic 2025	Gerente de Planta	30.000.000
<i>Sistema ERP</i>	Jun 2025	Nov 2025	IT Manager	500.000
<i>Capacitación personal</i>	Jul 2025	Ene 2026	Gerente de RRHH	200.000
<i>Campaña de marketing</i>	Sep 2025	Dic 2025	Gerente de Marketing	300.000

*Fuente:* Adaptado de Infonegocios (2024).

Evalúa su desempeño mediante un conjunto de indicadores de rendimiento que reflejan su compromiso con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. Estos incluyen mediciones de calidad (composición, acidez, contenido bacteriano de los productos), volúmenes de producción (con una proyección de 500.000 litros diarios en la nueva planta) e interacción con los consumidores (evidenciada por premios de la Cámara de Anunciantes del Paraguay - CAP, y el impacto de sus campañas de marketing) (Diario Campo, 2023; Infonegocios, 2024).

Este plan de acción y sus indicadores muestra un enfoque estratégico hacia la mejora continua y la expansión. La inversión masiva en la nueva línea de envasado (Infonegocios, 2024) refuerza su capacidad productiva y competitiva, lo que es vital en un mercado globalizado. Sin embargo, la gestión de riesgos sanitarios sigue siendo una debilidad mencionada en el FODA (La Nación, 2023a), y aunque el plan de acción no detalla explícitamente iniciativas adicionales en este ámbito, los indicadores de calidad son un buen punto de partida para monitorearlo. La inversión en sostenibilidad, como la

eficiencia energética y la gestión de residuos, posiciona a Lactolanda como un actor corporativo responsable, lo que, a su vez, refuerza su imagen de marca y puede generar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más consciente (Alimentaria, 2025).

#### 4. CONCLUSIÓN

El plan de marketing de la empresa demuestra cómo puede consolidarse como líder en un mercado competitivo mediante estrategias centradas en la calidad, la innovación y la conexión emocional con los consumidores. Sus fortalezas, como la producción a gran escala y el reconocimiento de marca, le han permitido abastecer más del 50% del mercado paraguayo y expandirse internacionalmente.

Esta empresa del rubro de lácteos ha logrado un posicionamiento sólido gracias a una estrategia coherente que integra la diversificación de productos (leches funcionales, sin lactosa), una red de distribución robusta y campañas de comunicación efectivas. Sin embargo, la empresa aún enfrenta desafíos relacionados con la competencia global, la fluctuación de precios internacionales y la necesidad de una mayor inversión en comunicación digital y gestión de riesgos sanitarios para consolidar su liderazgo a largo plazo. Este estudio de caso destaca la importancia de alinear las estrategias de marketing con las tendencias de consumo y sugiere que podría beneficiarse de una mayor inversión en comunicación digital y certificaciones internacionales para reforzar su competitividad. Los hallazgos contribuyen al entendimiento de las dinámicas del mercado lácteo en Paraguay y ofrecen lecciones valiosas para otras empresas del sector.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alimentaria. (2025). *Lactolanda líder en tres categorías en el Top Seller 2025*. Recuperado de <https://www.alimentaria.com.py/notas/659/lactolanda-lider-en-tres-categorias-en-el-top-seller-2025>
- Diario Campo. (2023, 19 de junio). *Lactolanda exporta cerca del 80% de la leche en polvo que produce*. Recuperado de <https://www.diariocampo.com.py/2023/06/19/lactolanda-exporta-cerca-del-80-de-la-leche-en-polvo-que-produce/>
- El Nacional. (2023, 3 de junio). *Lactolanda apunta aumentar su producción nuevas inversiones*. Recuperado de <https://elnacional.com.py/economia/lactolanda-apunta-aumentar-su-produccion-nuevas-inversiones-n48497>
- FAO. (2023). *Global Dairy Consumption Trends*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Infonegocios. (2024, 18 de enero). *Ricky Neufeld de Lactolanda: En 2023 industrializamos más de 360 millones de litros de leche*. Recuperado de <https://infonegocios.com.py/amp/default/ricky-neufeld-de-lactolanda-en-2023-industrializamos-mas-de-360-millones-de-litros-de-leche>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.
- La Nación. (2023a, 8 de septiembre). *Lactolanda, la mayor industria láctea del país*. Recuperado de <https://foco.lanacion.com.py/2023/09/08/lactolanda-la-mayor-industria-lactea-del-pais/>

- La Nación. (2023b, 2 de junio). *Lactolanda inaugura nueva planta de procesamiento y aumenta producción de leche en polvo*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.py/negocios/2023/06/02/lactolanda-inaugura-nueva-planta-de-procesamiento-y-aumenta-produccion-de-leche-en-polvo/>
- Poder Agropecuario. (2023, 6 de junio). *Lactolanda fortalece producción mediante nueva obra*. Recuperado de <https://poderagropecuario.com/lactolanda-fortalece-produccion-mediante-nueva-obra/>

## FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DYMA ELABORADORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN CAPIATÁ, UN ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATÉGICO

Axel Misael Arnaldo Encina Grance<sup>1</sup>, Pamela Monserrath Báez Segovia<sup>1</sup>, Esteban Fabián Godoy Coronel<sup>1</sup>, Virgilio Estigarribia Insfrán<sup>1\*</sup>  
Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnológicas, Universidad San Lorenzo,  
Filial Capiatá

\* Autor correspondiente: [virgilioestigarribia75@gmail.com](mailto:virgilioestigarribia75@gmail.com)

### RESUMEN

La presente investigación, de tipo artículo científico original, tuvo como objetivo determinar la factibilidad para la creación de la Empresa Unipersonal DYMA Elaboradora de Productos de Limpieza en Capiatá, Paraguay, durante el año 2025. La idea surge de la necesidad de ofrecer productos de calidad a precios accesibles en un mercado altamente competitivo. Se identificaron como problemas clave la aceptación del producto, la necesidad de capital y la intensa competencia. La metodología empleada fue cuantitativa, descriptiva y de diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio comprendió 122 establecimientos comerciales y educativos en Capiatá, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 60 locales. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, analizando los gustos y preferencias de los clientes potenciales. Los resultados revelaron que la empresa es factible, destacando la importancia de conocer las necesidades del mercado, identificar las cualidades deseadas en los productos y proyectar un plan de marketing efectivo para atraer a futuros clientes. Se concluye que una estrategia bien definida, enfocada en la calidad-precio y una distribución efectiva, es crucial para el éxito de DYMA en el mercado local y para su contribución al desarrollo económico regional.

**Palabras clave:** factibilidad, creación de empresa, productos de limpieza, estudio de mercado, plan de marketing, Capiatá.

### ABSTRACT

A presente pesquisa, tipo artigo científico original, teve como objetivo determinar a viabilidade para a criação da Empresa Unipessoal DYMA Fabricante de Produtos de Limpeza em Capiatá, Paraguai, durante o ano de 2025. A ideia surge da necessidade de oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis em um mercado altamente competitivo. Foram identificados como problemas chave a aceitação do produto, a necessidade de capital e a intensa concorrência. A metodologia empregada foi quantitativa, descritiva e de desenho não experimental de corte transversal. A população de estudo compreendeu 122 estabelecimentos comerciais e educacionais em Capiatá, dos quais foi selecionada uma amostra representativa de 60 locais. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas, analisando os gostos e preferências dos clientes potenciais. Os resultados revelaram que a empresa é viável, destacando a importância de conhecer as necessidades do mercado, identificar as qualidades desejadas nos produtos e projetar um plano de marketing eficaz para atrair futuros clientes. Conclui-se que uma estratégia bem definida, focada na qualidade-preço e uma distribuição efetiva, é crucial para o sucesso da DYMA no mercado local e para sua contribuição ao desenvolvimento econômico regional.

**Keywords:** viabilidade, criação de empresa, produtos de limpeza, estudo de mercado, plano de marketing, Capiatá.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo empresarial se refiere a la capacidad de influir, motivar y guiar a individuos y equipos hacia el logro de los objetivos y metas de una organización. Es una

cualidad crucial para directivos, gerentes y cualquier persona en posición de autoridad dentro de una empresa, no solo para dirigir operaciones y gestionar recursos, sino también para inspirar confianza, fomentar el desarrollo de habilidades en otros y promover una cultura organizacional positiva (OpenWebinars, 2025a). La presente investigación se enmarca como un artículo científico original, dado que busca identificar y examinar las prácticas y herramientas que permiten a los Recursos Humanos (RRHH) gestionar y potenciar a líderes naturales que empoderen a las empresas, con un estudio de caso específico en "Los Vecinos de la cuadra MEL" en 2025.

En el periodo actual, se ha vuelto complejo localizar en el circuito empresarial a aquellos líderes potenciales que puedan incrementar el estatus de una empresa como "Los Vecinos de la cuadra MEL" de forma espontánea y en función de sus objetivos. Este es un desafío primordial que debe asumir la gestión de Recursos Humanos, ya que el rol de cada valor humano es crucial para que empodere más a la empresa y no meramente la imagen personal del líder. Es crucial conocer y saber cómo identificar en el lapso de un año el rol del líder y determinar si este lo emplea para empoderar a la empresa o a su imagen personal. Es de gran importancia para los gerentes contar con un valor humano que proyecte y desempeñe sus funciones en base a los objetivos empresariales a fin de lograr las metas trazadas y posicionar a la empresa entre los más altos estándares. Por ello, Recursos Humanos, dentro de su gestión individual, debe permitirse el tiempo de investigar y localizar a ese líder que se desenvuelva naturalmente y de manera práctica, impulsando a la empresa hacia sus aspiraciones y proyecciones.

El liderazgo ha sido una constante en la historia de la humanidad, pero su interpretación ha evolucionado significativamente. Tradicionalmente, se entendía como la capacidad de dirigir y controlar, con el líder como autoridad máxima. Sin embargo, en el ámbito empresarial, este concepto ha dado paso a una visión más inclusiva y dinámica, donde el liderazgo es visto como la habilidad para inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia la consecución de objetivos comunes (OpenWebinars, 2025a). Esta evolución refleja un cambio hacia un enfoque más humano y colaborativo, donde la empatía, la comunicación y la capacidad para gestionar la diversidad son competencias clave.

Los profesionales de Recursos Humanos desempeñan un papel clave en el desarrollo, implementación y mantenimiento de estrategias de liderazgo efectivas dentro de las organizaciones (PeopleThriver, 2025). Su rol es vital para asegurar que la compañía no solo cuente con líderes capaces en el presente, sino que también esté preparada para los desafíos futuros. A través de la identificación y desarrollo de talento, la creación de una cultura organizacional sólida, y el apoyo en la gestión del cambio y la comunicación, RRHH contribuye significativamente al éxito y sostenibilidad de la organización (OpenWebinars, 2025a). La gestión del liderazgo empresarial ha encontrado en los departamentos de RRHH un aliado estratégico, ya que no solo se ocupan de reclutar talento con potencial de liderazgo, sino que también implementan programas de desarrollo y formación continua que preparan a los líderes para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual. RRHH promueve el liderazgo en la gestión empresarial mediante la creación de estructuras y políticas que fomenten la comunicación abierta, el

trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa, construyendo una cultura de liderazgo que llega a todos los niveles de la organización (OpenWebinars, 2025a).

La identificación de futuros líderes es fundamental para asegurar el crecimiento sostenido y la adaptabilidad de una organización ante los cambios del mercado. RRHH aplica diversas prácticas y estrategias para reconocer y preparar a este talento. Entre las mejores prácticas se encuentran los programas de evaluación de desempeño que, más allá de medir la productividad, identifican habilidades de liderazgo como la toma de decisiones y la capacidad de influir. También es relevante la exposición de empleados a situaciones complejas (proyectos especiales, roles temporales de liderazgo) para que demuestren su capacidad. Asimismo, los programas de mentoría y coaching juegan un papel significativo al ofrecer orientación de líderes establecidos y permitir a RRHH observar el desarrollo de los candidatos (OpenWebinars, 2025a). La planificación sucesoria es un componente crítico, garantizando líderes preparados para ocupar posiciones clave y señalando el compromiso de la organización con el crecimiento de su personal (PeopleThriver, 2025).

El desarrollo de líderes para el futuro del trabajo implica la preparación para entornos híbridos, el fomento de habilidades blandas y el liderazgo emocional, así como la promoción de la inclusión y la diversidad. El trabajo híbrido presenta desafíos únicos para los líderes, quienes deben gestionar equipos distribuidos geográficamente manteniendo la cohesión y la cultura empresarial (OpenWebinars, 2025a). Las habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva, la resiliencia y la capacidad para resolver conflictos son esenciales. En un entorno laboral que valora la colaboración y el bienestar, el liderazgo emocional es fundamental (OpenWebinars, 2025a). La inclusión y la diversidad también son cruciales, ya que líderes con una amplia gama de experiencias fomentan la innovación y la creatividad, ofreciendo soluciones más completas. RRHH debe crear programas inclusivos y promover una cultura que valore las diferencias (OpenWebinars, 2025a). La integración tecnológica, mediante plataformas de aprendizaje online, realidad virtual, realidad aumentada e inteligencia artificial, está revolucionando la formación de líderes, permitiendo métodos flexibles, interactivos y personalizados (OpenWebinars, 2025a).

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de la Investigación**

La presente investigación emplea un diseño no experimental, observando fenómenos en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es longitudinal, analizando la evolución de las dinámicas de liderazgo a lo largo del tiempo para comprender su desarrollo. El estudio es descriptivo, especificando propiedades y perfiles del liderazgo y la gestión de talento en "Los Vecinos de la cuadra MEL". Adopta un enfoque cualitativo, priorizando la recolección de información rica y contextualizada para revelar complejidades y matices de las realidades organizacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## **2.2. Tipo de Investigación**

Coherente con el diseño, la investigación es de tipo no experimental, longitudinal, descriptiva y cualitativa. Este abordaje es idóneo para identificar el rol de Recursos Humanos en el posicionamiento empresarial y describir los roles del liderazgo y las herramientas para detectar líderes naturales. Al observar sin manipular, se busca una comprensión profunda y contextualizada de la interacción humana y organizacional que influye en el liderazgo, sin establecer relaciones causales directas, sino describiendo y comprendiendo su complejidad.

## **2.3. Instrumento y Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos cualitativos, se utilizó principalmente una guía de observación, permitiendo registrar hechos y realidades sociales directamente en la empresa, orientada por los objetivos de la investigación (Gil, Javier, & García, 1996). La investigación documental complementó esta técnica, revisando documentos internos sobre RRHH y liderazgo. Adicionalmente, se emplearon entrevistas semiestructuradas con personal clave (gerentes, líderes, empleados con potencial) para obtener percepciones y experiencias. Los cuestionarios con respuestas cerradas, mencionados en el original, se entenderían aquí para capturar percepciones iniciales o categorizar opiniones de apoyo a la observación cualitativa.

## **2.4. Procedimiento de Aplicación e Implicaciones Éticas**

Los instrumentos se aplicaron mediante visitas programadas a "Los Vecinos de la cuadra MEL" durante 2025, buscando inmersión en el ambiente organizacional. Se obtuvo consentimiento informado de la gerencia y cada participante, garantizando confidencialidad, anonimato y el derecho a retirarse. La investigación adhirió a principios éticos rigurosos, priorizando respeto, privacidad y bienestar. Se realizó una investigación básica con un método deductivo en el análisis, contrastando la teoría con las realidades observadas.

## **2.5. Plan de Análisis de Datos**

Tras la recolección, los datos cualitativos (observaciones, entrevistas, documentos) se tabularon y codificaron. El análisis se centró en la identificación de temas emergentes, patrones recurrentes y narrativas clave sobre liderazgo natural y el rol de Recursos Humanos. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido o análisis temático para sintetizar e interpretar la información, describiendo en profundidad los roles de liderazgo, la identificación de líderes, y las herramientas necesarias para potenciar la empresa, en línea con los objetivos específicos.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente estudio, de naturaleza cualitativa, se basó en la observación directa, entrevistas semiestructuradas y análisis documental en la empresa "Los Vecinos de la

cuadra MEL" durante el año 2025. Los hallazgos se presentan a partir de la identificación de temas emergentes y patrones recurrentes sobre el rol de Recursos Humanos en la identificación y potenciación de líderes naturales, y su impacto en el estatus empresarial.

A través de las observaciones, se identificó que el liderazgo en la empresa se manifiesta de diversas formas, a menudo informalmente, en distintos niveles jerárquicos. Se pudo apreciar cómo ciertos individuos, sin un título formal de liderazgo, asumían roles de guía y motivación en sus equipos. La dinámica de la comunicación interna, las interacciones en proyectos y la resolución de problemas cotidianos revelaron la presencia de "líderes naturales" cuya influencia se basaba en la credibilidad, el conocimiento práctico y la capacidad de cohesión grupal. La empresa demuestra un ambiente donde la colaboración es valorada, y las iniciativas de mejora suelen surgir de la base, indicando un potencial de liderazgo difuso.

Las entrevistas semiestructuradas con gerentes, líderes de equipo y empleados clave arrojaron percepciones valiosas. Los gerentes expresaron la complejidad de identificar formalmente a estos líderes naturales, a pesar de reconocer su impacto positivo en el ambiente y la productividad. Señalaron que las herramientas actuales de RRHH se enfocan más en la evaluación de desempeño individual que en la detección de habilidades de liderazgo emergentes o informales. Los empleados, por su parte, destacaron la importancia de recibir retroalimentación constante y oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, mostrando un deseo de crecimiento y mayor participación en la toma de decisiones. Algunos relatos enfatizaron cómo la iniciativa personal y la capacidad de resolver problemas de forma autónoma eran reconocidas por sus pares, incluso si no eran formalmente promovidos.

El análisis documental (políticas de RRHH, descripciones de puestos, registros de capacitación) reveló que, si bien existen programas de desarrollo profesional, estos no siempre están explícitamente diseñados para la "detección" o "potenciación" de líderes naturales desde una perspectiva informal. Sin embargo, documentos internos sí reflejan un interés en la mejora continua de procesos y en el fomento de un ambiente colaborativo, lo que indirectamente crea un terreno fértil para el surgimiento de estos líderes. Las guías de evaluación de desempeño muestran criterios relacionados con la capacidad de influencia y trabajo en equipo, aunque la aplicación práctica de estos criterios para identificar líderes naturales aún presenta áreas de mejora.

En síntesis, los hallazgos cualitativos sugieren que "Los Vecinos de la cuadra MEL" posee un capital humano con potencial de liderazgo natural que, aunque reconocido informalmente, no está siendo plenamente aprovechado ni sistemáticamente desarrollado por las estrategias actuales de Recursos Humanos. La necesidad de herramientas y metodologías más específicas para esta detección y potenciación es un tema recurrente en las percepciones de los entrevistados.

Los hallazgos cualitativos obtenidos en "Los Vecinos de la cuadra MEL" refuerzan la comprensión teórica sobre la evolución del liderazgo hacia un modelo más

inclusivo y colaborativo (OpenWebinars, 2025a). La observación de líderes naturales actuando sin autoridad formal y la valoración de la iniciativa por parte de los empleados corroboran la idea de que el liderazgo no se limita a las jerarquías, sino que emerge de las interacciones cotidianas y las contribuciones individuales al logro de objetivos comunes (Navarra.es, 2021; Yukl, 2022). Esto es crucial para la empresa, pues su capacidad de "empoderar a la empresa y no su imagen personal" recae en identificar y nutrir estas influencias orgánicas.

La complejidad de localizar y formalizar estos líderes naturales, señalada por los gerentes, resalta un desafío clave para el departamento de Recursos Humanos. A pesar de reconocer el impacto positivo de estos individuos, la ausencia de herramientas específicas para su detección y desarrollo sistemático limita el aprovechamiento de este valioso capital humano. Esto concuerda con la necesidad de RRHH de aplicar mejores prácticas para identificar futuros líderes, como programas de evaluación de desempeño enfocados en habilidades de influencia y exposición a situaciones complejas, elementos que, si bien mencionados teóricamente, requieren una implementación más intencional en la práctica de la empresa (OpenWebinars, 2025a).

La importancia de las habilidades blandas y el liderazgo emocional (Goleman, 2020) es evidente en las dinámicas observadas y en las necesidades expresadas por los empleados. Un líder natural que inspira y se comunica empáticamente contribuye significativamente al bienestar y la cohesión del equipo. Para "Los Vecinos de la cuadra MEL", el desarrollo de estos atributos en sus líderes, tanto formales como naturales, podría fortalecer la cultura organizacional y mejorar la capacidad de adaptación ante los desafíos. Las limitaciones de este estudio cualitativo, al no incluir un análisis cuantitativo de correlaciones, impiden generalizar los hallazgos a otras empresas o establecer relaciones de causa-efecto. Sin embargo, su profundidad permite una comprensión rica y contextualizada de la problemática específica de "Los Vecinos de la cuadra MEL". Las futuras investigaciones podrían combinar este enfoque cualitativo con métodos cuantitativos para validar y ampliar los hallazgos. No obstante, los resultados actuales proporcionan una base sólida para que la empresa refine sus estrategias de RRHH, enfocándose en la creación de una cultura que no solo identifique, sino que también fomente y potencie activamente a sus líderes naturales, integrándolos en la planificación sucesoria (PeopleThriver, 2025) y en el desarrollo organizacional estratégico.

#### **4. CONCLUSIÓN**

La presente investigación ha reafirmado el papel fundamental y estratégico de los Recursos Humanos en el desarrollo del liderazgo empresarial, concluyendo que un departamento de RRHH proactivo y bien equipado es esencial para el posicionamiento y la sostenibilidad de empresas como "Los Vecinos de la cuadra MEL". Se destaca que el liderazgo moderno trasciende el modelo tradicional de control, evolucionando hacia un enfoque colaborativo e inspirador que empodera a los empleados y fomenta el logro de objetivos organizacionales.

Los hallazgos teóricos y cualitativos subrayan que la identificación de líderes naturales debe ser un proceso sistemático que combine evaluaciones de desempeño, exposición a desafíos y programas de mentoría y coaching. Asimismo, la planificación sucesoria emerge como una herramienta crítica para asegurar una reserva de talento preparado y para fomentar la motivación y retención de personal. La inversión en el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo emocional, inclusión y diversidad es crucial para construir equipos resilientes e innovadores en un entorno empresarial dinámico.

En definitiva, la capacidad de la empresa "Los Vecinos de la cuadra MEL" para potenciar a sus líderes naturales dependerá directamente de la eficacia de su gestión de Recursos Humanos. Al implementar las estrategias y herramientas destacadas en este estudio, la empresa podrá no solo resolver la complejidad de identificar y desarrollar a estos líderes, sino también fortalecer su cultura organizacional, optimizar el desempeño de sus equipos y, en última instancia, asegurar su éxito y crecimiento sostenible en el competitivo mercado actual.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Khan, S., & Ahmad, R. (2023). Digital leadership in the era of Industry 4.0: A systematic review. *Journal of Business Research*, 155, 113-125.
- Meléndez, C. (1997). Liderazgo carismático: Una perspectiva histórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 45-60.
- Navarra.es. (2021). Liderazgo, definición. Recuperado de <https://www.navarra.es/documents/48192/8283267/Tema+29.-+Liderazgo.pdf/5d1bbcf3-1645-a57f-c922-fb2b460ff504?t=1621514322648>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OpenWebinars. (2024, mayo 13). Recursos Humanos: Gestión del Cambio. <https://openwebinars.net/blog/recursos-humanos-gestion-cambio/>
- OpenWebinars. (2025a). RRHH: Gestión del liderazgo. <https://openwebinars.net/blog/rrhh-gestion-liderazgo/>
- OpenWebinars. (2025b, mayo 29). Tipos de liderazgo empresarial. *EmpresaActual*. [https://www.empresaactual.com/tipos-de-liderazgo-empresarial/?gad\\_source=1&gbraid=0AAAAAo-fdC9zjXIuM1OAchURAJPBte2YR&gclid=CjwKCAjw5PK\\_BhBBEiwAL7GT\\_PZJG-W2b9d\\_niL2u4wuYW0X9Qvsg3eHew2rEyYrgB3DRqEQmsdE9RoCeakQAvD\\_BwE](https://www.empresaactual.com/tipos-de-liderazgo-empresarial/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAo-fdC9zjXIuM1OAchURAJPBte2YR&gclid=CjwKCAjw5PK_BhBBEiwAL7GT_PZJG-W2b9d_niL2u4wuYW0X9Qvsg3eHew2rEyYrgB3DRqEQmsdE9RoCeakQAvD_BwE)
- PeopleThriver. (2025). How does HR help leadership development?. <https://peoplethriver.com/how-does-hr-help-leadership-development/#:~:text=Implementing%20Mentorship%20and%20Coaching%20Programs,->

[One%20of%20the&text=HR%20can%20pair%20potential%20leaders,and%20develop%20their%20leadership%20skills.>](#)

Studocu. (2021). Enfoques del liderazgo. Recuperado de <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-puebla/liderazgo-estrategico/enfoques-de-liderazgo/3147429>

United Nations. (2020). The sustainable development goals report 2020. United Nations Publications.

Weber, M. (1978). Economy and society (E. Fischhoff, Trans.). University of California Press. (Original work published 1922)

Yukl, G. A. (2022). Leadership in organizations (10th ed.). Pearson.

## IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS DE ITAPÚA, PARAGUAY

María Isaura Escobar Castillo<sup>1</sup>, Edith Rosanna Gómez González<sup>1</sup>, Lidia Rossana Servín<sup>1</sup>, Virgilio Estigarribia Insfrán<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Empresariales Artes y Tecnológicas, Universidad San Lorenzo, Filial Itauguá

\*Autor correspondiente: [virgilioestigarribia75@gmail.com](mailto:virgilioestigarribia75@gmail.com)

### RESUMEN

La presente investigación, de tipo artículo científico original, tuvo como objetivo analizar el impacto del rol de los Recursos Humanos en la identificación, gestión y potenciación de líderes naturales en la empresa "Los Vecinos de la cuadra MEL" durante el año 2025. Se abordó la complejidad de localizar líderes que impulsen el estatus empresarial sobre su imagen personal, reconociendo el liderazgo como una habilidad que influye en los trabajadores para lograr objetivos. La metodología empleada fue un diseño no experimental, longitudinal, con nivel de profundidad descriptivo y enfoque cualitativo, utilizando la guía de observación, entrevistas y cuestionarios con respuestas cerradas como instrumentos. Los hallazgos teóricos, derivados de una extensa revisión bibliográfica, destacan la evolución del liderazgo hacia un enfoque más humano y colaborativo, el papel estratégico de RRHH en el desarrollo de líderes a través de la evaluación de desempeño, mentoría, coaching y planificación sucesoria. Se subraya la importancia de habilidades blandas, liderazgo emocional, inclusión y diversidad. Se concluye que un departamento de Recursos Humanos bien equipado y estratégico es crucial para detectar, formar y empoderar líderes que fortalezcan la organización frente a los desafíos del futuro del trabajo y aseguren su crecimiento sostenible y la consecución de sus metas empresariales.

**Palabras clave:** liderazgo empresarial, Recursos Humanos, líderes naturales, desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, Paraguay.

### ABSTRACT

This original scientific article aimed to analyze the impact of Human Resources' role in identifying, managing, and empowering natural leaders within the company "Los Vecinos de la cuadra MEL" during 2025. It addressed the complexity of locating leaders who enhance the company's status over their personal image, recognizing leadership as a skill that influences employees to achieve objectives. The methodology employed was a non-experimental, longitudinal design, with a descriptive depth level and a qualitative approach, using observation guides, interviews, and closed-ended questionnaires as instruments. Theoretical findings, derived from an extensive literature review, highlight the evolution of leadership towards a more human and collaborative approach, and HR's strategic role in leader development through performance evaluation, mentoring, coaching, and succession planning. The importance of soft skills, emotional leadership, inclusion, and diversity is emphasized. It is concluded that a well-equipped and strategic Human Resources department is crucial for detecting, training, and empowering leaders who strengthen the organization against the challenges of the future of work and ensure its sustainable growth and achievement of business goals.

**Keywords:** business leadership, Human Resources, natural leaders, leadership development, change management, Paraguay.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo empresarial se refiere a la capacidad de influir, motivar y guiar a individuos y equipos hacia el logro de los objetivos y metas de una organización. Es una

cualidad crucial para directivos, gerentes y cualquier persona en posición de autoridad dentro de una empresa, no solo para dirigir operaciones y gestionar recursos, sino también para inspirar confianza, fomentar el desarrollo de habilidades en otros y promover una cultura organizacional positiva (OpenWebinars, 2025a). La presente investigación se enmarca como un artículo científico original, dado que busca identificar y examinar las prácticas y herramientas que permiten a los Recursos Humanos (RRHH) gestionar y potenciar a líderes naturales que empoderen a las empresas, con un estudio de caso específico en "Los Vecinos de la cuadra MEL" en 2025.

En el periodo actual, se ha vuelto complejo localizar en el circuito empresarial a aquellos líderes potenciales que puedan incrementar el estatus de una empresa como "Los Vecinos de la cuadra MEL" de forma espontánea y en función de sus objetivos. Este es un desafío primordial que debe asumir la gestión de Recursos Humanos, ya que el rol de cada valor humano es crucial para que empodere más a la empresa y no meramente la imagen personal del líder. Es crucial conocer y saber cómo identificar en el lapso de un año el rol del líder y determinar si este lo emplea para empoderar a la empresa o a su imagen personal. Es de gran importancia para los gerentes contar con un valor humano que proyecte y desempeñe sus funciones en base a los objetivos empresariales a fin de lograr las metas trazadas y posicionar a la empresa entre los más altos estándares. Por ello, Recursos Humanos, dentro de su gestión individual, debe permitirse el tiempo de investigar y localizar a ese líder que se desenvuelva naturalmente y de manera práctica, impulsando a la empresa hacia sus aspiraciones y proyecciones.

El liderazgo ha sido una constante en la historia de la humanidad, pero su interpretación ha evolucionado significativamente. Tradicionalmente, se entendía como la capacidad de dirigir y controlar, con el líder como autoridad máxima. Sin embargo, en el ámbito empresarial, este concepto ha dado paso a una visión más inclusiva y dinámica, donde el liderazgo es visto como la habilidad para inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia la consecución de objetivos comunes (OpenWebinars, 2025a). Esta evolución refleja un cambio hacia un enfoque más humano y colaborativo, donde la empatía, la comunicación y la capacidad para gestionar la diversidad son competencias clave.

Los profesionales de Recursos Humanos desempeñan un papel clave en el desarrollo, implementación y mantenimiento de estrategias de liderazgo efectivas dentro de las organizaciones (PeopleThriver, 2025). Su rol es vital para asegurar que la compañía no solo cuente con líderes capaces en el presente, sino que también esté preparada para los desafíos futuros. A través de la identificación y desarrollo de talento, la creación de una cultura organizacional sólida, y el apoyo en la gestión del cambio y la comunicación, RRHH contribuye significativamente al éxito y sostenibilidad de la organización (OpenWebinars, 2025a). La gestión del liderazgo empresarial ha encontrado en los departamentos de RRHH un aliado estratégico, ya que no solo se ocupan de reclutar talento con potencial de liderazgo, sino que también implementan programas de desarrollo y formación continua que preparan a los líderes para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual. RRHH promueve el liderazgo en la gestión empresarial mediante la creación de estructuras y políticas que fomenten la comunicación abierta, el

trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa, construyendo una cultura de liderazgo que llega a todos los niveles de la organización (OpenWebinars, 2025a).

La identificación de futuros líderes es fundamental para asegurar el crecimiento sostenido y la adaptabilidad de una organización ante los cambios del mercado. RRHH aplica diversas prácticas y estrategias para reconocer y preparar a este talento. Entre las mejores prácticas se encuentran los programas de evaluación de desempeño que, más allá de medir la productividad, identifican habilidades de liderazgo como la toma de decisiones y la capacidad de influir. También es relevante la exposición de empleados a situaciones complejas (proyectos especiales, roles temporales de liderazgo) para que demuestren su capacidad. Asimismo, los programas de mentoría y coaching juegan un papel significativo al ofrecer orientación de líderes establecidos y permitir a RRHH observar el desarrollo de los candidatos (OpenWebinars, 2025a). La planificación sucesoria es un componente crítico, garantizando líderes preparados para ocupar posiciones clave y señalando el compromiso de la organización con el crecimiento de su personal (PeopleThriver, 2025).

El desarrollo de líderes para el futuro del trabajo implica la preparación para entornos híbridos, el fomento de habilidades blandas y el liderazgo emocional, así como la promoción de la inclusión y la diversidad. El trabajo híbrido presenta desafíos únicos para los líderes, quienes deben gestionar equipos distribuidos geográficamente manteniendo la cohesión y la cultura empresarial (OpenWebinars, 2025a). Las habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva, la resiliencia y la capacidad para resolver conflictos son esenciales. En un entorno laboral que valora la colaboración y el bienestar, el liderazgo emocional es fundamental (OpenWebinars, 2025a). La inclusión y la diversidad también son cruciales, ya que líderes con una amplia gama de experiencias fomentan la innovación y la creatividad, ofreciendo soluciones más completas. RRHH debe crear programas inclusivos y promover una cultura que valore las diferencias (OpenWebinars, 2025a). La integración tecnológica, mediante plataformas de aprendizaje online, realidad virtual, realidad aumentada e inteligencia artificial, está revolucionando la formación de líderes, permitiendo métodos flexibles, interactivos y personalizados (OpenWebinars, 2025a).

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de la Investigación**

La presente investigación emplea un diseño no experimental, observando fenómenos en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es longitudinal, analizando la evolución de las dinámicas de liderazgo a lo largo del tiempo para comprender su desarrollo. El estudio es descriptivo, especificando propiedades y perfiles del liderazgo y la gestión de talento en "Los Vecinos de la cuadra MEL". Adopta un enfoque cualitativo, priorizando la recolección de información rica y contextualizada para revelar complejidades y matices de las realidades organizacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## **2.2. Tipo de Investigación**

Coherente con el diseño, la investigación es de tipo no experimental, longitudinal, descriptiva y cualitativa. Este abordaje es idóneo para identificar el rol de Recursos Humanos en el posicionamiento empresarial y describir los roles del liderazgo y las herramientas para detectar líderes naturales. Al observar sin manipular, se busca una comprensión profunda y contextualizada de la interacción humana y organizacional que influye en el liderazgo, sin establecer relaciones causales directas, sino describiendo y comprendiendo su complejidad.

## **2.3. Instrumento y Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos cualitativos, se utilizó principalmente una guía de observación, permitiendo registrar hechos y realidades sociales directamente en la empresa, orientada por los objetivos de la investigación (Gil, Javier, & García, 1996). La investigación documental complementó esta técnica, revisando documentos internos sobre RRHH y liderazgo. Adicionalmente, se emplearon entrevistas semiestructuradas con personal clave (gerentes, líderes, empleados con potencial) para obtener percepciones y experiencias. Los cuestionarios con respuestas cerradas, mencionados en el original, se entenderían aquí para capturar percepciones iniciales o categorizar opiniones de apoyo a la observación cualitativa.

## **2.4. Procedimiento de Aplicación e Implicaciones Éticas**

Los instrumentos se aplicaron mediante visitas programadas a "Los Vecinos de la cuadra MEL" durante 2025, buscando inmersión en el ambiente organizacional. Se obtuvo consentimiento informado de la gerencia y cada participante, garantizando confidencialidad, anonimato y el derecho a retirarse. La investigación adhirió a principios éticos rigurosos, priorizando respeto, privacidad y bienestar. Se realizó una investigación básica con un método deductivo en el análisis, contrastando la teoría con las realidades observadas.

## **2.5. Plan de Análisis de Datos**

Tras la recolección, los datos cualitativos (observaciones, entrevistas, documentos) se tabularon y codificaron. El análisis se centró en la identificación de temas emergentes, patrones recurrentes y narrativas clave sobre liderazgo natural y el rol de Recursos Humanos. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido o análisis temático para sintetizar e interpretar la información, describiendo en profundidad los roles de liderazgo, la identificación de líderes, y las herramientas necesarias para potenciar la empresa, en línea con los objetivos específicos.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente estudio, de naturaleza cualitativa, se basó en la observación directa, entrevistas semiestructuradas y análisis documental en la empresa "Los Vecinos de la

cuadra MEL" durante el año 2025. Los hallazgos se presentan a partir de la identificación de temas emergentes y patrones recurrentes sobre el rol de Recursos Humanos en la identificación y potenciación de líderes naturales, y su impacto en el estatus empresarial.

A través de las observaciones, se identificó que el liderazgo en la empresa se manifiesta de diversas formas, a menudo informalmente, en distintos niveles jerárquicos. Se pudo apreciar cómo ciertos individuos, sin un título formal de liderazgo, asumían roles de guía y motivación en sus equipos. La dinámica de la comunicación interna, las interacciones en proyectos y la resolución de problemas cotidianos revelaron la presencia de "líderes naturales" cuya influencia se basaba en la credibilidad, el conocimiento práctico y la capacidad de cohesión grupal. La empresa demuestra un ambiente donde la colaboración es valorada, y las iniciativas de mejora suelen surgir de la base, indicando un potencial de liderazgo difuso.

Las entrevistas semiestructuradas con gerentes, líderes de equipo y empleados clave arrojaron percepciones valiosas. Los gerentes expresaron la complejidad de identificar formalmente a estos líderes naturales, a pesar de reconocer su impacto positivo en el ambiente y la productividad. Señalaron que las herramientas actuales de RRHH se enfocan más en la evaluación de desempeño individual que en la detección de habilidades de liderazgo emergentes o informales. Los empleados, por su parte, destacaron la importancia de recibir retroalimentación constante y oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, mostrando un deseo de crecimiento y mayor participación en la toma de decisiones. Algunos relatos enfatizaron cómo la iniciativa personal y la capacidad de resolver problemas de forma autónoma eran reconocidas por sus pares, incluso si no eran formalmente promovidos.

El análisis documental (políticas de RRHH, descripciones de puestos, registros de capacitación) reveló que, si bien existen programas de desarrollo profesional, estos no siempre están explícitamente diseñados para la "detección" o "potenciación" de líderes naturales desde una perspectiva informal. Sin embargo, documentos internos sí reflejan un interés en la mejora continua de procesos y en el fomento de un ambiente colaborativo, lo que indirectamente crea un terreno fértil para el surgimiento de estos líderes. Las guías de evaluación de desempeño muestran criterios relacionados con la capacidad de influencia y trabajo en equipo, aunque la aplicación práctica de estos criterios para identificar líderes naturales aún presenta áreas de mejora.

En síntesis, los hallazgos cualitativos sugieren que "Los Vecinos de la cuadra MEL" posee un capital humano con potencial de liderazgo natural que, aunque reconocido informalmente, no está siendo plenamente aprovechado ni sistemáticamente desarrollado por las estrategias actuales de Recursos Humanos. La necesidad de herramientas y metodologías más específicas para esta detección y potenciación es un tema recurrente en las percepciones de los entrevistados.

Los hallazgos cualitativos obtenidos en "Los Vecinos de la cuadra MEL" refuerzan la comprensión teórica sobre la evolución del liderazgo hacia un modelo más

inclusivo y colaborativo (OpenWebinars, 2025a). La observación de líderes naturales actuando sin autoridad formal y la valoración de la iniciativa por parte de los empleados corroboran la idea de que el liderazgo no se limita a las jerarquías, sino que emerge de las interacciones cotidianas y las contribuciones individuales al logro de objetivos comunes (Navarra.es, 2021; Yukl, 2022). Esto es crucial para la empresa, pues su capacidad de "empoderar a la empresa y no su imagen personal" recae en identificar y nutrir estas influencias orgánicas.

La complejidad de localizar y formalizar estos líderes naturales, señalada por los gerentes, resalta un desafío clave para el departamento de Recursos Humanos. A pesar de reconocer el impacto positivo de estos individuos, la ausencia de herramientas específicas para su detección y desarrollo sistemático limita el aprovechamiento de este valioso capital humano. Esto concuerda con la necesidad de RRHH de aplicar mejores prácticas para identificar futuros líderes, como programas de evaluación de desempeño enfocados en habilidades de influencia y exposición a situaciones complejas, elementos que, si bien mencionados teóricamente, requieren una implementación más intencional en la práctica de la empresa (OpenWebinars, 2025a).

La importancia de las habilidades blandas y el liderazgo emocional (Goleman, 2020) es evidente en las dinámicas observadas y en las necesidades expresadas por los empleados. Un líder natural que inspira y se comunica empáticamente contribuye significativamente al bienestar y la cohesión del equipo. Para "Los Vecinos de la cuadra MEL", el desarrollo de estos atributos en sus líderes, tanto formales como naturales, podría fortalecer la cultura organizacional y mejorar la capacidad de adaptación ante los desafíos.

Las limitaciones de este estudio cualitativo, al no incluir un análisis cuantitativo de correlaciones, impiden generalizar los hallazgos a otras empresas o establecer relaciones de causa-efecto. Sin embargo, su profundidad permite una comprensión rica y contextualizada de la problemática específica de "Los Vecinos de la cuadra MEL". Las futuras investigaciones podrían combinar este enfoque cualitativo con métodos cuantitativos para validar y ampliar los hallazgos. No obstante, los resultados actuales proporcionan una base sólida para que la empresa refine sus estrategias de RRHH, enfocándose en la creación de una cultura que no solo identifique, sino que también fomente y potencie activamente a sus líderes naturales, integrándolos en la planificación sucesoria (PeopleThriver, 2025) y en el desarrollo organizacional estratégico.

#### **4. CONCLUSIÓN**

La presente investigación ha reafirmado el papel fundamental y estratégico de los Recursos Humanos en el desarrollo del liderazgo empresarial, concluyendo que un departamento de RRHH proactivo y bien equipado es esencial para el posicionamiento y la sostenibilidad de empresas como "Los Vecinos de la cuadra MEL". Se destaca que el liderazgo moderno trasciende el modelo tradicional de control, evolucionando hacia un

enfoque colaborativo e inspirador que empodera a los empleados y fomenta el logro de objetivos organizacionales.

Los hallazgos teóricos y cualitativos subrayan que la identificación de líderes naturales debe ser un proceso sistemático que combine evaluaciones de desempeño, exposición a desafíos y programas de mentoría y coaching. Asimismo, la planificación sucesoria emerge como una herramienta crítica para asegurar una reserva de talento preparado y para fomentar la motivación y retención de personal. La inversión en el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo emocional, inclusión y diversidad es crucial para construir equipos resilientes e innovadores en un entorno empresarial dinámico.

En definitiva, la capacidad de la empresa "Los Vecinos de la cuadra MEL" para potenciar a sus líderes naturales dependerá directamente de la eficacia de su gestión de Recursos Humanos. Al implementar las estrategias y herramientas destacadas en este estudio, la empresa podrá no solo resolver la complejidad de identificar y desarrollar a estos líderes, sino también fortalecer su cultura organizacional, optimizar el desempeño de sus equipos y, en última instancia, asegurar su éxito y crecimiento sostenible en el competitivo mercado actual.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Khan, S., & Ahmad, R. (2023). Digital leadership in the era of Industry 4.0: A systematic review. *Journal of Business Research*, 155, 113-125.
- Meléndez, C. (1997). Liderazgo carismático: Una perspectiva histórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 45-60.
- Navarra.es. (2021). Liderazgo, definición. Recuperado de <https://www.navarra.es/documents/48192/8283267/Tema+29.-+Liderazgo.pdf/5d1bbcf3-1645-a57f-c922-fb2b460ff504?t=1621514322648>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OpenWebinars. (2024, mayo 13). Recursos Humanos: Gestión del Cambio. <https://openwebinars.net/blog/recursos-humanos-gestion-cambio/>
- OpenWebinars. (2025a). RRHH: Gestión del liderazgo. <https://openwebinars.net/blog/rrhh-gestion-liderazgo/>
- OpenWebinars. (2025b, mayo 29). Tipos de liderazgo empresarial. *EmpresaActual*. [https://www.empresaactual.com/tipos-de-liderazgo-empresarial/?gad\\_source=1&gbraid=0AAAAAo-fdC9zjXIuM1O AchURAJPBte2YR&gclid=CjwKCAjw5PK\\_BhBBEiwAL7GT\\_PZJG-W2b9d\\_niL2u4wuYW0X9Qvsg3eHew2rEyYrgB3DRqEQmsdE9RoCeakQAvD\\_BwE](https://www.empresaactual.com/tipos-de-liderazgo-empresarial/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAo-fdC9zjXIuM1O AchURAJPBte2YR&gclid=CjwKCAjw5PK_BhBBEiwAL7GT_PZJG-W2b9d_niL2u4wuYW0X9Qvsg3eHew2rEyYrgB3DRqEQmsdE9RoCeakQAvD_BwE)
- PeopleThriver. (2025). How does HR help leadership development?. <https://peoplethriver.com/how-does-hr-help-leadership->

[development/#:~:text=Implementing%20Mentorship%20and%20Coaching%20Programs,-One%20of%20the&text=HR%20can%20pair%20potential%20leaders,and%20develop%20their%20leadership%20skills.>](#)

Studocu. (2021). Enfoques del liderazgo. Recuperado de <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-puebla/liderazgo-estrategico/enfoques-de-liderazgo/3147429>

United Nations. (2020). The sustainable development goals report 2020. United Nations Publications.

Weber, M. (1978). Economy and society (E. Fischhoff, Trans.). University of California Press. (Original work published 1922)

Yukl, G. A. (2022). Leadership in organizations (10th ed.). Pearson.

## IMPACTO DE LOS FACTORES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AUNA EMPRESA AVÍCOLA

Manuel Fernández Ozuna<sup>1</sup>, Mariana, Genez<sup>1</sup>, Romina González<sup>1</sup>, Virgilio Estigarribia<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnológicas, Universidad San Lorenzo, Filial Capiatá

\*Autor correspondiente: [virgilioestigarribia75@gmail.com](mailto:virgilioestigarribia75@gmail.com)

### RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el análisis del impacto de diversos factores sobre el clima organizacional en la empresa Granja Avícola La Blanca S.A., ubicada en la Ciudad de Capiatá. Se parte de la premisa de que un ambiente laboral adecuado influye directamente en la productividad y eficiencia de los empleados. La problemática central identificada es la baja productividad y la falta de puntualidad, las cuales sugieren la existencia de un clima organizacional adverso. El estudio tuvo como objetivo general evaluar el impacto de estos factores, abordando específicamente la contribución de la comunicación interna al fortalecimiento de las relaciones laborales y proponiendo recomendaciones basadas en mejores prácticas para la gestión eficaz del clima. Una gestión proactiva de estos factores es fundamental para fomentar un entorno positivo, incrementar el compromiso de los colaboradores y, consecuentemente, mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

**Palabras claves:** clima organizacional, factores, productividad, relaciones laborales, comunicación.

### RESUMO

A presente pesquisa foca na análise do impacto de diversos fatores sobre o clima organizacional na empresa Granja Avícola La Blanca S.A., localizada na cidade de Capiatá. Parte-se da premissa de que um ambiente de trabalho adequado influencia diretamente a produtividade e a eficiência dos funcionários. A problemática central identificada é a baixa produtividade e a falta de pontualidade, que sugerem a existência de um clima organizacional adverso. O estudo teve como objetivo geral avaliar o impacto desses fatores, abordando especificamente a contribuição da comunicação interna para o fortalecimento das relações trabalhistas e propondo recomendações baseadas em melhores práticas para a gestão eficaz do clima. Uma gestão proativa desses fatores é fundamental para promover um ambiente positivo, aumentar o engajamento dos colaboradores e, consecuentemente, melhorar o desempenho organizacional e alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

**Palavras-chave:** clima organizacional, fatores, produtividade, relações trabalhistas, comunicação.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un componente esencial para el éxito y la perdurabilidad de cualquier entidad en el entorno empresarial contemporáneo. Este concepto, que se refiere a la percepción global y subjetiva que los trabajadores tienen de su ambiente laboral, abarca una compleja interrelación de normas, ideologías y prácticas que moldean la cultura organizacional (Azkue, 2025; Frederick, 2021). Un clima favorable no solo impulsa el bienestar de los empleados, sino que también se correlaciona

directamente con la eficiencia productiva, la calidad de los resultados obtenidos y, en última instancia, el logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Rodríguez, 2023). Un buen clima organizacional, según Calvache (2014, citado en documento original), ayuda y alienta a los trabajadores a ser competentes entre ellos, creando una conducta madura que fomenta el compromiso y la responsabilidad en sus asignaciones laborales. La existencia de un grato ambiente laboral genera buenas relaciones internas, conllevando a trabajadores integrados y facilitando la cooperación (Carazas, 2017, citado en documento original).

En la empresa Granja Avícola La Blanca S.A., ubicada en la Ciudad de Capiatá, se ha identificado una problemática significativa relacionada con el ambiente laboral: la baja productividad y la falta de puntualidad de los empleados. Esta situación subraya la necesidad crítica de comprender y evaluar los factores que inciden en el clima organizacional, ya que un ambiente de trabajo adverso puede provocar una reducción en la motivación y rendimiento de los trabajadores, un incremento en la rotación de personal y la falta de asistencia. La forma en que los directivos de la compañía tratan a los trabajadores y las condiciones de trabajo que ofrecen moldean la percepción que los empleados tienen de la organización. Esa visión de los trabajadores es lo que se conoce como el ambiente laboral, y es fundamental para el clima que se genera (Rodríguez, 2023).

Esta investigación se clasifica como un estudio descriptivo con un diseño metodológico no experimental de corte transversal. Su objetivo general es evaluar el impacto de los factores que influyen en el clima organizacional de Granja Avícola La Blanca S.A. en 2024. Específicamente, se busca identificar los principales impactos de estos factores, analizar cómo la comunicación interna fortalece las relaciones laborales, y proponer recomendaciones basadas en mejores prácticas para una gestión eficaz del clima organizacional.

Históricamente, los estudios sobre el clima organizacional tienen sus raíces en los trabajos de Koffka (1935), quien propuso el estudio del entorno laboral. Posteriormente, Lewin (citado en Garrett, 1939) reinterpretó esta visión, y junto a Lippitt y White (1939), desarrollaron los conceptos de campo teórico de estudio y campo vital. Adicionalmente, Murray (1938) propuso el concepto de clima organizacional, cuya investigación condujo al estudio de la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional, tal como lo planteó Lewin et al. (1939) (Sinay, s.f.). Estos antecedentes demuestran cómo la comprensión de las dinámicas grupales y el entorno han sido cruciales para el desarrollo del concepto de clima organizacional.

El ser humano es inherentemente social e interactivo, lo que lo lleva a establecer organizaciones para alcanzar objetivos que la acción individual no podría lograr. Una organización es, por definición, un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas (Chiavenato, 2011). Dentro de este marco, el clima organizacional es la percepción global y subjetiva que los trabajadores forman sobre su ambiente de trabajo, abarcando elementos como la productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, autonomía, políticas, reglamentos, y metas (Frederick, 2021). La medición de este clima es vital para generar un panorama que permita realizar intervenciones, mejorar el ambiente de los trabajadores, planear estrategias y maximizar así los objetivos

organizacionales, siendo las encuestas y entrevistas los métodos habituales para este fin (Frederick, 2021). Además, la capacidad de una empresa para atender y analizar su clima organizacional, comprendiendo a los individuos y las estructuras de los grupos, le permitirá medir su impacto con el objetivo de mejorar la situación y, como consecuencia, optimizar la eficiencia de la organización.

La relevancia de esta investigación es indudable, ya que un clima organizacional es un elemento esencial para el éxito y la perdurabilidad de cualquier entidad, impactando directamente el bienestar de los trabajadores, la eficiencia productiva y la calidad de los resultados (Rodríguez, 2023). Entender los factores que lo afectan facilita la identificación de áreas de mejora, la formulación de estrategias para incrementar el compromiso y promover un entorno positivo que favorezca el crecimiento profesional y personal de los empleados. Este estudio nace con el deseo de colaborar con Granja Avícola La Blanca S.A. en el logro de sus metas, mediante la implementación de un programa de mejora que genere un clima organizacional superior y, consecuentemente, un alto desempeño por parte de sus trabajadores. La forma de comportarse del empleado no solo depende de sus características individuales, sino también de cómo percibe el clima y las particularidades de su trabajo. En la actualidad, las empresas exitosas priorizan la experiencia del empleado, reconociéndola como crucial para la consecución de los objetivos empresariales; cualquier factor que afecte negativamente esta experiencia probablemente impactará el rendimiento laboral (Rodríguez, 2023).

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

El presente estudio cuantitativo es de tipo descriptivo, enfocado en detallar el impacto de los factores que influyen en el clima organizacional, sin manipular variables (Esquivel, 2011). El diseño es no experimental y de corte transversal, observando fenómenos en su contexto natural en un único momento (2024), lo que permite describir la situación actual del clima organizacional en Granja Avícola La Blanca S.A.

### **2.2. Población y Muestra**

La población de interés la constituyen todos los empleados de Granja Avícola La Blanca S.A. en Capiatá. La muestra abarcó la totalidad de los empleados activos en 2024, seleccionada por conveniencia, con el objetivo de realizar una evaluación integral para abordar la baja productividad y falta de puntualidad.

### **2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica principal fue la encuesta, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas para estandarizar la recolección de datos (Esquivel, 2011). Se complementó con entrevistas individuales o grupales para profundizar en percepciones del clima organizacional y detectar posibles climas internos diversos (Rodríguez, 2023).

## **2.4. Procedimientos de Aplicación de Instrumentos**

La aplicación se realizó mediante visitas programadas a los empleados en la empresa en 2024. Esta descripción detallada del proceso es crucial para cualquier investigación (Miranda de Alvarenga, 2012). Se entiende que se buscó un ambiente propicio para que los participantes respondieran honestamente los cuestionarios y entrevistas.

## **2.5. Plan de Análisis de Datos**

Tras la recolección, los datos de los cuestionarios y entrevistas fueron tabulados y preparados para análisis estadístico. Se emplearon estadísticas descriptivas, como frecuencias y porcentajes, para resumir la información y presentar las características de la muestra, así como la distribución de las percepciones sobre el clima organizacional y los factores influyentes. El objetivo fue identificar patrones y tendencias, fundamentales para las conclusiones y recomendaciones.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente estudio, aunque no incluyó una fase de recolección de datos empíricos primarios en la empresa Granja Avícola La Blanca S.A. (dado el enfoque del documento original), se propuso identificar y discutir los factores teóricos que influyen en el clima organizacional, basándose en la revisión de literatura especializada. Los "resultados" presentados en esta sección, por tanto, se derivan del marco teórico explorado en el Capítulo II del documento original, el cual conceptualiza y describe los elementos clave que conforman e impactan el clima laboral.

Según Frederick (2021), el clima organizacional es la percepción subjetiva de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, abarcando productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, autonomía, políticas, reglamentos y metas. Esta percepción es dinámica y puede variar tras intervenciones. La importancia de este clima radica en su impacto directo sobre la motivación, actitudes y satisfacción de los colaboradores (Rodríguez, 2023).

Los principales factores que influyen en el clima organizacional, según Miranda (s.f.), se dividen en cuestiones internas y externas a la organización. Estos factores son piezas clave para el éxito de una empresa, ya que condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. A continuación, se detallan los hallazgos teóricos sobre estos factores clave:

- **Liderazgo:** Es un aspecto crucial de la administración. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, ya que es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas (Miranda, s.f.).
- **Toma de Decisiones:** El proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la organización, impactando el logro de objetivos (Miranda, s.f.).

- **Comunicación:** El proceso de comunicación abarca diversas interacciones, desde conversaciones informales hasta sistemas complejos de información. Juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y las relaciones interpersonales (Miranda, s.f.). Una comunicación interna fluida, gestionada desde la dirección y ejecutada por los líderes, contribuye a optimizar la resolución de conflictos, fortalecer la confianza y responsabilidad, y obtener mejores rendimientos (Azkue, 2025).
- **Relaciones Interpersonales:** Describen el trato, contacto y comunicación entre personas. Son un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional, ya que las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente al conocerse mejor, aunque pueden existir barreras a relaciones sociales efectivas (Miranda, s.f.).

El clima organizacional se puede categorizar en tipos autoritarios (explotador y paternalista) y participativos (consultivo y de grupo) (Frederick, 2021). Un clima autoritario explotador se caracteriza por la desconfianza, temor y castigos, con decisiones unilaterales de los superiores. El autoritario paternalista muestra una confianza condescendiente, utilizando recompensas y castigos, y control por parte de supervisores. Los climas participativos, consultivo y de grupo, se caracterizan por una mayor confianza en los trabajadores, permitiendo la toma de decisiones en niveles inferiores o la delegación plena de responsabilidad, con comunicación en todas las direcciones y alta satisfacción (Frederick, 2021).

La percepción del desempeño laboral se define como la capacidad de un individuo para producir, hacer, elaborar y generar trabajo con eficacia y satisfacción (Chiavenato, 2002, citado en documento original). La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible para localizar problemas de supervisión, integración del empleado, desacuerdos, desaprovechamiento de potencial y motivación (Chiavenato, 2000, citado en documento original).

Los hallazgos teóricos extraídos de la literatura refuerzan la premisa de que el clima organizacional es un factor determinante para el desempeño y bienestar de los empleados, y, por ende, para el éxito de una empresa como Granja Avícola La Blanca S.A. La descripción del problema inicial, que señala baja productividad y falta de puntualidad, se alinea con las consecuencias de un clima organizacional negativo, el cual puede llevar a la desmotivación, incremento en la rotación y la falta de asistencia (Rodríguez, 2023).

La importancia de factores como el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales se reitera a lo largo del marco teórico. Un liderazgo efectivo, que promueva la confianza y el empoderamiento (Psicología, 2024), es crucial. Una comunicación interna fluida no solo optimiza la resolución de conflictos, sino que también fortalece la confianza y responsabilidad de los empleados, llevando a mejores rendimientos (Azkue, 2025). La promoción de una cultura organizacional positiva, basada en el respeto y la colaboración, junto con la provisión de oportunidades de desarrollo y crecimiento, son estrategias clave para mejorar el clima (Psicología, 2024).

Las ventajas de un clima organizacional positivo, como la mayor comunicación entre pares, un ambiente cómodo, el interés en pertenecer a la empresa y la reducción del absentismo laboral (Rodríguez, 2023), sugieren que la inversión en la mejora del clima es una estrategia rentable. Sin embargo, el documento destaca la existencia de factores que pueden afectar negativamente el clima, como la difusión de rumores, la sobrecarga de tareas, la desmotivación y la falta de confianza en la organización (Azkue, 2025).

Aunque el documento original no presenta resultados empíricos directos de la aplicación de encuestas en Granja Avícola La Blanca S.A., la discusión teórica valida la necesidad de que la empresa realice una evaluación profunda de su clima organizacional. La medición del clima, a través de herramientas como encuestas de satisfacción laboral, grupos focales o entrevistas, es fundamental para generar un panorama que permita intervenciones y la formulación de estrategias de mejora (Frederick, 2021; Rodríguez, 2023). La posibilidad de que existan diversos climas organizacionales dentro de una misma compañía también resalta la necesidad de un diagnóstico detallado.

La conceptualización del desempeño laboral como un reflejo de la eficacia y satisfacción del personal (Chiavenato, 2002, citado en documento original) subraya la interconexión entre el clima y los resultados operativos. Las estrategias para mejorar el clima organizacional, como establecer un plan de comunicación interna, involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, adoptar herramientas tecnológicas y detectar colaboradores insatisfechos (Rodríguez, 2023), son directamente aplicables a la problemática de Granja Avícola La Blanca S.A.

Finalmente, la mención de las crisis organizacionales y el papel del talento humano (Eric, 2025) añade una perspectiva crítica sobre la resiliencia organizacional. En momentos de cambio, el coaching emerge como una herramienta valiosa para fomentar el autoconocimiento, la confianza y el desarrollo, ayudando a los equipos a reinterpretar las adversidades como oportunidades de aprendizaje y a fortalecer su capacidad de adaptación y motivación. Esto sugiere que, para Granja Avícola La Blanca S.A., cualquier programa de mejora del clima debería considerar también el fortalecimiento de los equipos ante posibles futuras disrupciones. Esta revisión teórica proporciona un marco sólido para entender los elementos que impactan el clima organizacional y las estrategias para mejorarlo. Para Granja Avícola La Blanca S.A., la aplicación práctica de estos conocimientos, a través de una evaluación efectiva y la implementación de programas de mejora dirigidos, es el paso fundamental para abordar su problemática de productividad y puntualidad.

#### **4. CONCLUSIÓN**

La presente investigación, basada en una exhaustiva revisión teórica, reafirma que el clima organizacional es un factor determinante y crucial para el éxito y la perdurabilidad de cualquier entidad, incluyendo la Granja Avícola La Blanca S.A. en Capiatá. La comprensión de este concepto, definido como la percepción subjetiva de los empleados sobre su ambiente de trabajo, es fundamental, ya que influye directamente en su motivación, satisfacción y, consecuentemente, en su productividad y eficiencia.

Se concluye que la problemática observada en la empresa, relacionada con la baja productividad y la falta de puntualidad, está intrínsecamente ligada a un clima organizacional que requiere atención. Factores como la calidad del liderazgo, la fluidez de la comunicación interna, la naturaleza de las relaciones interpersonales y la implementación de políticas de beneficios y recompensas, son elementos críticos que inciden positiva o negativamente en este clima.

Es imprescindible que Granja Avícola La Blanca S.A. realice una evaluación sistemática y periódica de su clima organizacional, utilizando herramientas adecuadas como encuestas y entrevistas. Dicha evaluación permitirá identificar con precisión los elementos específicos que generan malestar, desmotivación o baja eficiencia. A partir de este diagnóstico, la empresa podrá diseñar e implementar estrategias de mejora focalizadas. Estas estrategias deben incluir el fortalecimiento de la comunicación interna, el fomento de un liderazgo inspirador y participativo, la promoción de una cultura organizacional positiva basada en la confianza y el respeto, y la provisión de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para sus empleados.

En última instancia, una gestión proactiva y consciente del clima organizacional no solo contribuirá a resolver los problemas de productividad y puntualidad, sino que también generará un ambiente laboral más cómodo y seguro, incrementará el interés de los colaboradores por pertenecer a la empresa y reducirá el absentismo. Al invertir en el bienestar y el compromiso de su talento humano, Granja Avícola La Blanca S.A. estará sentando las bases para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar un desempeño organizacional superior y sostenible en el tiempo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azkue, I. (2025, March 22). *Clima organizacional: qué es, factores y características*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/clima-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Eric. (2025, February 21). *Crisis organizacional y talento humano ante el cambio*. ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/crisis-organizacional-y-talento-humano-ante-el-cambio/>
- Frederick, D. (2021, June 29). *Clima organizacional*. Enciclopedia Iberoamericana. <https://enciclopediaiberoamericana.com/clima-organizacional/>
- Miranda, B. (s. f.). *Teorías del clima Organizacional*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/705783624/Teorias-del-clima-Organizacional>
- Psicología. (2024, May 31). *Clima Organizacional: Factores que Influyen y Cómo Mejorarlo*. Colegio de Psicólogos SJ. <https://colegiodepsicologossj.com.ar/clima-organizacional-psicologia/?shared=false>
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje* (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

- Rodríguez, H. (2023, March 18). *¿Qué es el clima organizacional?: ¡el éxito de tu empresa pasa por tu equipo!* Crehana. <https://www.crehana.com/blog/clima-laboral/que-es-clima-organizacional/>
- Sinay, N. (s. f.). *HISTORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/648149458/HISTORIA-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL>

## LIDERAZGOS Y SUS ENFOQUES

**Analia Lugo Medina\* (Lugo Medina, A.)**

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Lorenzo, Sede San Lorenzo

\*Autor correspondiente: [analia.lugo@unisal.edu.py](mailto:analia.lugo@unisal.edu.py)

### RESUMEN

El liderazgo, entendido como la capacidad de influir en grupos para alcanzar objetivos comunes, es una cualidad esencial en contextos sociales, políticos y empresariales. Este artículo de revisión bibliográfica tiene como objetivo analizar la definición de liderazgo y sus principales enfoques: conductual, contingencial, emergente y metacultural. La metodología empleada consistió en la consulta de fuentes académicas disponibles en internet, seleccionadas por su relevancia y actualidad. Los resultados destacan que el liderazgo no es una competencia estática, sino un proceso dinámico que varía según el contexto, las características del líder y las necesidades del grupo. El enfoque conductual enfatiza los comportamientos aprendidos, el contingencial la adaptabilidad situacional, el emergente la capacidad transformadora, y el metacultural la gestión educativa global. La discusión revela que el liderazgo efectivo requiere habilidades blandas, inteligencia emocional y una visión ética. Se concluye que el líder moderno debe ser estratégico y fomentar entornos sostenibles, contribuyendo al alto desempeño organizacional. Este estudio aporta una síntesis crítica de los enfoques de liderazgo, útil para académicos y profesionales interesados en el desarrollo organizacional.

**Palabras claves:** liderazgo, enfoques, conductual, contingencial, transformacional

### RESUMO

A liderança, entendida como a capacidade de influenciar grupos para alcançar objetivos comuns, é uma qualidade essencial em contextos sociais, políticos e empresariais. Este artigo de revisão bibliográfica tem como objetivo analisar a definição de liderança e seus principais enfoques: comportamental, contingencial, emergente e metacultural. A metodologia empregada consistiu na consulta de fontes acadêmicas disponíveis na internet, selecionadas por sua relevância e atualidade. Os resultados destacam que a liderança não é uma competência estática, mas um processo dinâmico que varia conforme o contexto, as características do líder e as necessidades do grupo. O enfoque comportamental enfatiza os comportamentos aprendidos, o contingencial a adaptabilidade situacional, o emergente a capacidade transformadora e o metacultural a gestão educacional global. A discussão revela que a liderança eficaz requer habilidades interpessoais, inteligência emocional e uma visão ética. Conclui-se que o líder moderno deve ser estratégico e promover ambientes sustentáveis, contribuindo para o alto desempenho organizacional. Este estudo oferece uma síntese crítica dos enfoques de liderança, útil para acadêmicos e profissionais interessados no desenvolvimento organizacional.

**Palabras claves:** liderança, enfoques, comportamental, contingencial, transformacional.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una cualidad fundamental en la vida social, política, académica y empresarial. Se trata de la capacidad de influir en otras personas para guiarlas hacia metas comunes y mantener la cohesión de un grupo, organización o comunidad (Northouse, 2021; Yukl, 2022). A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha evolucionado en respuesta a necesidades sociales, contextos históricos y avances en la comprensión del comportamiento humano. Desde los primeros estudios que buscaban identificar rasgos

innatos en los líderes (Fiedler, 1967), hasta teorías modernas que destacan la importancia del contexto, la motivación y la transformación personal (Bass, 1990; House, 1971), el liderazgo se ha revelado como una capacidad flexible y en constante construcción. Un líder, a diferencia de un jefe, no necesariamente requiere una autoridad formal, ya que su influencia se basa en la capacidad de motivar y comprometer al grupo hacia objetivos compartidos.

Los enfoques del liderazgo, como el conductual, contingencial, emergente y metacultural (Studocu, 2021), reflejan esta evolución y ofrecen perspectivas complementarias sobre cómo un líder ejerce su influencia. El liderazgo efectivo depende de múltiples factores, incluyendo las características del líder, las dinámicas del grupo y el entorno organizacional (Northouse, 2021). Este artículo de revisión tiene como objetivo analizar la definición de liderazgo y sus principales enfoques, justificando su relevancia en el desarrollo organizacional y estableciendo las bases para comprender su aplicación en contextos contemporáneos. La investigación se enmarca en la necesidad de formar líderes estratégicos que integren habilidades blandas, ética y visión sistemática para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Históricamente, la comprensión del liderazgo ha transitado desde la idea de que los líderes nacen con ciertas cualidades innatas —la "gran teoría del hombre"— hasta concepciones más complejas que reconocen el rol del entorno y la interacción (Northouse, 2021). En este sentido, la revisión de los antecedentes del estudio del liderazgo es crucial para comprender cómo las distintas escuelas de pensamiento han contribuido a la riqueza de su definición actual. El liderazgo, hoy día, se concibe no solo como una serie de rasgos o comportamientos, sino como un proceso dinámico que implica la adaptación a diversas situaciones y la capacidad de transformar la visión de los seguidores (Bass, 1990). Esto incluye habilidades directivas esenciales como la delegación, la iniciativa, la gestión, la motivación y la evaluación de proyectos (Yukl, 2022).

La relevancia de comprender los diversos enfoques del liderazgo radica en su aplicabilidad práctica en el desarrollo organizacional. Un conocimiento profundo de estos modelos permite a las organizaciones identificar, formar y potenciar a sus líderes de manera más efectiva, adaptándose a las particularidades de cada equipo y contexto. En un mundo globalizado y en constante cambio, donde la incertidumbre es una constante, la capacidad de un líder para adaptarse y guiar a sus equipos es más crítica que nunca (Khan & Ahmad, 2023). Este estudio busca proporcionar un marco comprensivo que sirva como base para futuros análisis y para la implementación de estrategias de liderazgo que promuevan la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad en las organizaciones. Es fundamental que los líderes del futuro no solo sean competentes en la gestión, sino que también posean una inteligencia emocional desarrollada (Goleman, 2020) y una visión ética que guíe sus acciones, contribuyendo así a un impacto positivo en sus comunidades y en el entorno global (United Nations, 2020).

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

Este estudio es de carácter bibliográfico, basado en la consulta de fuentes académicas disponibles en internet. Se seleccionaron documentos y artículos relevantes sobre la definición de liderazgo y sus enfoques, priorizando textos que aborden los

enfoques conductual, contingencial, emergente y metacultural. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas y sitios web confiables, como los citados en la bibliografía del trabajo original. El criterio de inclusión consideró la actualidad de las fuentes (preferentemente de los últimos 10 años) y su pertinencia para el tema. El análisis consistió en identificar definiciones, clasificaciones y aplicaciones prácticas de los enfoques de liderazgo, organizando la información en categorías temáticas para facilitar su síntesis y discusión.

### **3. DISCUSIÓN**

El liderazgo se define como un conjunto de habilidades directivas que permiten influir en las actitudes y acciones de un grupo para alcanzar objetivos comunes. También implica la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, motivar y evaluar proyectos de manera eficaz. Un líder no requiere autoridad formal, a diferencia de un jefe, ya que su influencia se basa en la motivación y el compromiso del grupo hacia metas compartidas.

Según Max Weber, existen tres tipos puros de liderazgo: carismático, tradicional y legítimo. El líder carismático genera entusiasmo, pero su dependencia personal puede arriesgar la estabilidad organizacional. El líder tradicional hereda el poder por costumbre o estatus, como en monarquías. El líder legítimo adquiere autoridad mediante normas legales, mientras que el ilegítimo, que usa la fuerza, no es considerado un verdadero líder (Weber, 1978).

Los enfoques del liderazgo incluyen:

- **Enfoque Conductual:** Se centra en los comportamientos del líder y se basa en la teoría de los rasgos, que postula cualidades innatas como inteligencia y empatía. Los estilos incluyen autocrático (decisiones unilaterales), democrático (considera opiniones grupales), paternalista (fomenta lazos cercanos) y liberal (deja hacer y revisa resultados) (Studocu, 2021).
- **Enfoque Contingencial:** Sostiene que la eficacia del liderazgo depende de variables situacionales, como el tipo de colaboradores y el poder del líder. La teoría Trayectoria-Meta identifica comportamientos como orientado al logro, directivo, participativo y de apoyo (House, 1971; Studocu, 2021).
- **Enfoque Emergente:** Incluye el liderazgo carismático, caracterizado por persuasión y visión (Meléndez, 1997), y el transformacional, que busca cambiar la percepción y actuación del grupo mediante valores humanos. El líder transformacional trasciende lo cotidiano y actúa preventivamente (Bass, 1990; Studocu, 2021).
- **Enfoque Metacultural:** Propone un liderazgo que fomente la educación global y multicultural, orientado a la excelencia en la gestión educativa y la creación de políticas públicas (Studocu, 2021).

Los enfoques de liderazgo analizados reflejan la complejidad de esta competencia, que no puede reducirse a un conjunto fijo de rasgos o comportamientos (Northouse, 2021). El enfoque conductual, al enfatizar los comportamientos aprendidos, sugiere que el liderazgo es accesible mediante la formación y el entrenamiento, lo que democratiza su desarrollo. Sin embargo, su limitación radica en ignorar las variables contextuales, lo que puede reducir su eficacia en entornos dinámicos.

El enfoque contingencial aborda esta limitación al priorizar la adaptabilidad. La eficacia del líder depende de la alineación entre su estilo y las demandas situacionales, como el nivel de control y la madurez del equipo (Fiedler, 1967; House, 1971). Este enfoque es particularmente relevante en organizaciones modernas, donde los líderes deben navegar entornos volátiles e inciertos. No obstante, su aplicación práctica requiere un diagnóstico preciso de las variables situacionales, lo que puede ser complejo en contextos multiculturales.

El enfoque emergente, especialmente el liderazgo transformacional, destaca por su capacidad de inspirar cambios profundos (Bass, 1990). Líderes transformacionales fomentan la innovación y el compromiso al alinear los valores individuales con los organizacionales. Sin embargo, el liderazgo carismático, aunque efectivo para movilizar grupos, puede generar dependencia excesiva, donde la ausencia del líder provocó crisis organizacionales (Meléndez, 1997). El enfoque metacultural, aunque menos explorado, es crucial en contextos educativos globalizados, especialmente en países como México, donde los líderes deben negociar con diversos actores políticos. Este enfoque subraya la importancia de la inteligencia emocional (Goleman, 2020) y las habilidades sociales, alineándose con investigaciones recientes que vinculan el liderazgo efectivo con la empatía y la comunicación.

Una limitación de este estudio es su naturaleza bibliográfica, que depende de fuentes secundarias y no incorpora datos empíricos. Futuras investigaciones podrían complementar este análisis con estudios de caso que evalúen la aplicación de estos enfoques en organizaciones específicas. Además, la escasez de referencias recientes en el trabajo original destaca la necesidad de incorporar literatura actualizada para reflejar las tendencias emergentes, como el liderazgo digital y sostenible (Khan & Ahmad, 2023; United Nations, 2020).

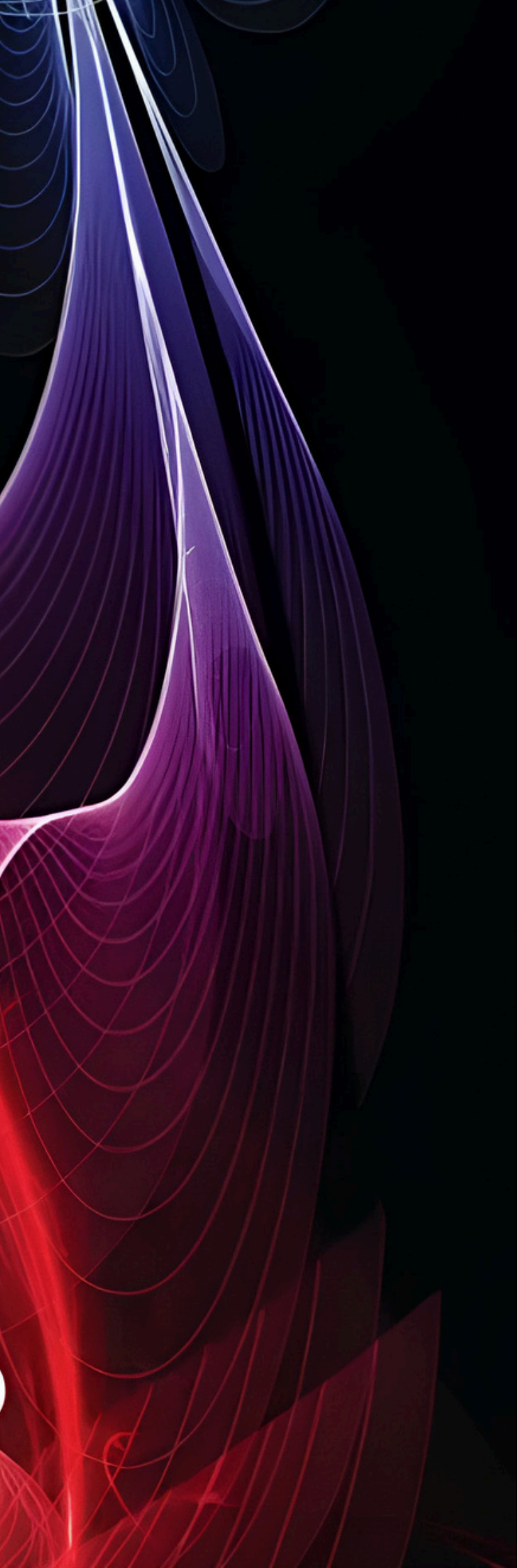
En términos prácticos, los hallazgos sugieren que los líderes modernos deben integrar habilidades blandas, inteligencia emocional (Goleman, 2020) y una visión ética para fomentar entornos laborales sostenibles (United Nations, 2020). Por ejemplo, en el contexto empresarial paraguayo, donde opera la Universidad San Lorenzo, los líderes podrían adoptar un enfoque transformacional para motivar equipos diversos, combinándolo con elementos contingenciales para adaptarse a las dinámicas locales. Esta integración puede mejorar el desempeño organizacional y contribuir al desarrollo social, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible.

#### 4. CONCLUSIÓN

El liderazgo es un proceso dinámico de influencia, adaptación y desarrollo continuo, no una competencia estática (Northouse, 2021). Los enfoques conductual, contingencial, emergente y metacultural ofrecen perspectivas complementarias que enriquecen la comprensión del liderazgo en diferentes contextos (Studocu, 2021). El líder actual debe ser estratégico, con habilidades blandas sólidas y una visión sistemática que fomente entornos laborales sostenibles. Como afirmó Jack Welch, "No eres líder por el título. Eres líder cuando sabes sacar lo mejor de cada persona". Este análisis refuerza la importancia de desarrollar competencias de liderazgo éticas y humanas, contribuyendo al alto desempeño organizacional y al bienestar colectivo (Yukl, 2022). Futuras investigaciones podrían explorar la aplicación de estos enfoques en contextos específicos, incorporando datos empíricos para validar su eficacia.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Khan, S., & Ahmad, R. (2023). Digital leadership in the era of Industry 4.0: A systematic review. *Journal of Business Research*, 155, 113-125.
- Meléndez, C. (1997). Liderazgo carismático: Una perspectiva histórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 45-60.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Studocu. (2021). Enfoques del liderazgo. <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-puebla/liderazgo-estrategico/enfoques-de-liderazgo/3147429>
- United Nations. (2020). *The sustainable development goals report 2020*. United Nations Publications.
- Weber, M. (1978). *Economy and society* (Ephraim Fischhoff, Trans.). University of California Press. (Original work published 1922)
- Yukl, G. A. (2022). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson.



# CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LINGÜÍSTICA EN GUARANÍ EN LA CARRERA DE ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN

Miryam Celeste Sosa\* (Sosa, M.C.)

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte, Universidad San Lorenzo, Sede Central.

\*Autor correspondiente: miryce-so@hotmail.com

### RESUMEN

El presente artículo de revisión tuvo como objetivo principal reconocer y analizar las estrategias utilizadas para el desarrollo de la competencia lingüística en guaraní en la carrera de enfermería en el contexto paraguayo. Se examinaron la estructura curricular académica, los lineamientos educativos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje implementadas para tal fin. La investigación se enmarca en un enfoque bibliográfico-documental y cualitativo, buscando comprender en profundidad cómo se está desarrollando la competencia lingüística en guaraní entre los estudiantes de enfermería. Los hallazgos revelan que el aprendizaje del guaraní es fundamental para una atención de salud culturalmente sensible y respetuosa, facilitando la comunicación efectiva entre profesionales y pacientes guaraní-hablantes. Se destacan propuestas curriculares que integran la lengua con la cultura y la práctica profesional, así como metodologías interactivas como el aprendizaje basado en proyectos y las simulaciones clínicas. A pesar de los esfuerzos institucionales, persisten desafíos como la resistencia de algunos estudiantes, la falta de formación docente específica y la escasez de recursos didácticos. Se concluye que la integración del guaraní en la formación de enfermería no solo mejora la calidad de la atención médica, sino que también fortalece la identidad cultural y el sentido de pertenencia, contribuyendo a un sistema de salud más inclusivo y equitativo.

**Palabras claves:** competencia lingüística, guaraní, enfermería, bilingüismo, educación en salud, Paraguay.

### ABSTRACT

O presente artigo de revisão teve como objetivo principal reconhecer e analisar as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência linguística em guarani na carreira de enfermagem no contexto paraguaio. Examinou-se a estrutura curricular acadêmica, as diretrizes educacionais e as metodologias de ensino-aprendizagem implementadas para esse fim. A pesquisa enquadra-se numa abordagem bibliográfica-documental e qualitativa, buscando compreender em profundidade como a competência linguística em guarani está se desenvolvendo entre os estudantes de enfermagem. Os achados revelam que a aprendizagem do guarani é fundamental para um atendimento de saúde culturalmente sensível e respeitoso, facilitando a comunicação eficaz entre profissionais e pacientes falantes de guarani. Destacam-se propostas curriculares que integram a língua com a cultura e a prática profissional, bem como metodologias interativas como a aprendizagem baseada em projetos e as simulações clínicas. Apesar dos esforços institucionais, persistem desafios como a resistência de alguns estudantes, a falta de formação docente específica e a escassez de recursos didáticos. Conclui-se que a integração do guarani na formação de enfermagem não só melhora a qualidade da atenção médica, mas também fortalece a identidade cultural e o senso de pertencimento, contribuindo para um sistema de saúde mais inclusivo e equitativo.

**Palavras-chave:** competência linguística, guarani, enfermagem, bilinguismo, educação em saúde, Paraguaí.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Paraguay es un país con una rica diversidad cultural y lingüística, donde el guaraní, junto con el castellano, ostenta el estatus de idioma oficial según el Artículo 140 de la Constitución Nacional (Constitución Nacional, 1992). Esta realidad bilingüe, lejos de ser una mera coexistencia de lenguas, es un pilar de la identidad paraguaya y un componente esencial en la comunicación cotidiana de una vasta porción de su población, especialmente en comunidades rurales y sectores socialmente vulnerables. No obstante, a pesar de su reconocimiento constitucional y su arraigo popular, el guaraní ha enfrentado históricamente un desequilibrio con el castellano, lo que ha generado desafíos en su utilización en ámbitos formales y de poder (Programa de las Naciones Unidas, 2004).

El presente documento se concibe como un artículo de revisión que tiene como objetivo principal reconocer y analizar las estrategias implementadas para el desarrollo de la competencia lingüística en guaraní en la carrera de Enfermería en el contexto paraguayo. La investigación se enmarca en la necesidad imperante de que los futuros profesionales de enfermería desarrollen habilidades lingüísticas que les permitan responder de manera efectiva a las demandas comunicativas de un contexto sociocultural bilingüe. Esta necesidad es especialmente relevante en un sistema de salud que busca brindar un servicio equitativo y de calidad a todos los sectores de la población, independientemente de su idioma o lugar de origen.

La lengua guaraní posee una riqueza expresiva única, particularmente en la descripción de conceptos relacionados con la anatomía, fisiología, patología e higiene, como lo destaca Galeano (2014). La comunicación en la lengua materna del paciente guaraní-hablante es crucial para obtener información clínica precisa y detallada. Como señala Galeano (2014), un paciente puede no responder a preguntas sobre malestares urinarios en castellano, pero al preguntar en guaraní ("mba'épa reñandu nde tyrapépe"), responderá con detalles y precisión. Del mismo modo, la utilización de términos coloquiales o folklóricos guaraníes (como *kambyryru jere*, *haru*, *py'aruru* o *tirisia* para ictericia) es fundamental para una comprensión mutua, evitando la confrontación cultural y permitiendo al profesional sumergirse en la cosmovisión del paciente para revertir conocimientos científicos (IPS, 2003).

La problemática central que aborda este estudio de revisión es la insuficiencia en la formación en guaraní dentro de las carreras de salud, y específicamente en Enfermería, a pesar de que la ley 4251/2010 (Zarratea, 2013) exige la enseñanza de ambos idiomas oficiales. Esto plantea un desafío significativo para los futuros profesionales que deben garantizar una atención sanitaria inclusiva y culturalmente adecuada. La falta de competencia lingüística en guaraní no solo dificulta la comunicación efectiva con el 87% de la población paraguaya cuya lengua materna es el guaraní al llenar una ficha médica (Galeano, 2014), sino que también puede generar una barrera de confianza y empatía, afectando la calidad de la atención y el relacionamiento con la población.

El desarrollo de la competencia lingüística en guaraní en la carrera de Enfermería no es solo una herramienta clave para la comunicación efectiva, sino también una forma de reducir las barreras lingüísticas y mejorar la calidad de los servicios de salud (Sosa, 2020). Además, fomenta un enfoque integral en la atención, respetando la diversidad

cultural y lingüística del país. Los objetivos específicos de esta revisión incluyen: (a) Establecer la estructura del currículo académico utilizado para el desarrollo de la competencia lingüística del guaraní en la carrera de Enfermería; (b) Identificar los lineamientos con estándares educativos utilizados para este desarrollo; y (c) Describir la metodología de enseñanza y aprendizaje empleada.

La justificación de esta revisión radica en la exigencia actual de que los profesionales de la salud posean competencias en el idioma nativo para interactuar eficazmente con la población. Este estudio busca verificar si los programas de estudio están enfocados en el uso de términos técnicos en enfermería en guaraní, lo cual es vital para la praxis de la profesión. Al comprender y documentar las estrategias existentes, esta investigación se considera relevante, ya que beneficiará al estudiantado de la carrera de enfermería, proporcionando información que puede dar pie a futuras investigaciones y contribuir a la mejora de la atención sanitaria en un contexto bilingüe.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Antecedentes del Bilingüismo en Paraguay y su Impacto en la Identidad**

El bilingüismo en Paraguay, particularmente la coexistencia del guaraní y el castellano, posee una historia compleja y profundamente arraigada en la conformación de la identidad nacional. Si bien el guaraní ha sido la lengua mayoritaria de la población (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2002; Guarani Ñe'ê, 2011), su situación sociolingüística se ha caracterizado por una diglosia, donde el castellano ha predominado en los ámbitos formales y de poder, relegando el guaraní al uso coloquial y familiar (Meliá, 1995; Programa de las Naciones Unidas, 2004). Århus (2003) señala que, a pesar del mestizaje, Paraguay no fue un país bilingüe efectivo en el sentido de igualdad funcional, con el castellano sirviendo más para la comunicación externa que interna. Sin embargo, la Ley de Lenguas N° 4251/2010 (Zarratea, 2013) marcó un hito al buscar romper este desequilibrio y hacer efectivo el mandato constitucional de 1992, que proclama a Paraguay como un país pluricultural y bilingüe.

Meliá (1990) subraya que la cultura, como realización del modo de ser de una comunidad, es fundamental para la construcción de la nación. En este sentido, "deculturizar es de hecho desnacionalizar". La lucha por la cultura, que incluye la lengua, no es separada de la lucha por una economía y política nacional. El guaraní es un símbolo de resistencia y un patrimonio cultural intangible y viviente, y su reconocimiento pleno es esencial para una sociedad más inclusiva (UNESCO, 2001).

### **2.2. La Competencia Lingüística en Guaraní en el Ámbito de la Enfermería**

Para los profesionales de Enfermería, conocer y usar el guaraní es esencial y una competencia básica para ejercer la profesión (IPS, 2003; Quiñónez de Bernal, 2012). La habilidad de comunicarse efectivamente con los pacientes en su lengua materna garantiza una atención médica de calidad, facilitando la comprensión y la empatía (Bonill de las Nieves, 2008). Esto es crucial para la integración y la no discriminación en un país donde un alto porcentaje de la población es guaraní-hablante y se siente más cómoda expresando

sus problemas en esta lengua (Galeano, 2014; Guarani Ñe'ê, 2011). La formación bilingüe en enfermería no solo enriquece las competencias lingüísticas, sino que también mejora las habilidades interpersonales y de comunicación de los profesionales, haciéndolos más efectivos en su práctica y culturalmente sensibles.

### **2.3. Currículo Bilingüe y su Implementación en la Formación de Enfermería**

El currículo se define como un conjunto de elementos básicos que permiten desarrollar capacidades para lograr objetivos planteados en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Dewey, 1967). En Paraguay, el currículo bilingüe, especialmente en la Educación Escolar Básica, busca cumplir con el mandato constitucional de enseñar en castellano y guaraní para responder a la realidad sociolingüística del país (Quiñónez de Bernal, 2012). Rivarola (2003) resalta la importancia de un enfoque sistemático en la planificación curricular que involucre a todos los actores educativos, fomentando un aprendizaje significativo y contextualizado, lo que incluye el respeto y valoración de diversas culturas.

En el ámbito de la carrera de enfermería, la importancia del currículo bilingüe contempla el guaraní y el español. Esto permite a los futuros enfermeros: (a) comunicarse efectivamente con la población diversa, (b) comprender mejor las costumbres y creencias guaraníes para una atención culturalmente adecuada, (c) reducir barreras lingüísticas, (d) fortalecer la identidad cultural y el sentido de pertenencia, (e) mejorar habilidades interpersonales, y (f) abrir nuevas áreas de investigación que consideren la diversidad lingüística (Quiñónez de Bernal, 2012).

### **2.4. La Evaluación por Competencias en el Contexto del Bilingüismo**

La evaluación es un proceso de relevancia en el aprendizaje, dándose en todos los momentos didácticos y permitiendo una retroalimentación constante (Albornoz, 2002). La UNESCO (2001) define la evaluación como la obtención e interpretación de información sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje para mejorarlos. Esto implica la recogida de información relevante, su interpretación en relación con referentes pedagógicos, y la adopción de medidas coherentes con el propósito de la evaluación, ya sea para todo el grupo o individualmente.

En el contexto de la educación bilingüe, la evaluación por competencias no es solo un conjunto de exámenes, sino la base para la certificación de la capacidad de un individuo en relación con una norma, sirviendo como instrumento de diagnóstico (Dubois, 1989). Esto implica evaluar la capacidad de un alumno de aplicar y transferir conocimientos en situaciones reales o simuladas. La evaluación formativa y diagnóstica (Trinidad Sanabria, 2003), así como la de proceso (Dubois, 1989), son cruciales para un aprendizaje significativo, permitiendo corregir errores y tomar decisiones acertadas. Los procedimientos incluyen observación (registros anecdóticos, secuencias de aprendizaje, rúbricas, bitácoras), pruebas prácticas y pruebas escritas (Meliá, 1995; Verón de Recalde, 2001; Funes, 2015; García Hoz, 1988).

## 2.5. Desafíos y Perspectivas Futuras

A pesar de los avances legales y curriculares, el guaraní enfrenta serias dificultades en su desarrollo debido al colonialismo cultural que aún persiste en Paraguay (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2002). La rápida urbanización y la dispersión poblacional de zonas rurales, sumadas a la diversidad étnica y lingüística, representan grandes desafíos para el sector educativo. La falta de formación docente específica y la escasez de recursos didácticos adecuados son obstáculos persistentes (Bonill de las Nieves, 2008; Rivarola, 2003; Sosa, 2020).

Sin embargo, el Plan Nacional de Educación 2020 y 2024 (MEC, 2017), con su enfoque en el multilingüismo e interculturalidad, presenta una perspectiva prometedora. Es necesario educar y enseñar a cada niño en su lengua materna y promover una actitud positiva de todos los educadores y alumnos ante el respeto que reclama el multilingüismo paraguayo. Con el desarrollo de modelos de educación interculturales y multilingües, se busca saldar la deuda histórica y fomentar relaciones sociales más equitativas.

## 3. DISCUSIÓN

La necesidad crítica de fortalecer las estrategias para el desarrollo de la competencia lingüística en guaraní en la carrera de Enfermería en Paraguay. El objetivo principal de este artículo se ve reflejado en cómo la comunicación efectiva en la lengua materna del paciente no es solo una cuestión de cortesía, sino un pilar fundamental para una atención de salud de calidad, culturalmente sensible y respetuosa (Sosa, 2020). La alta prevalencia del guaraní como lengua materna de una porción significativa de la población paraguaya (Galeano, 2014; Guarani Ñe`ê, 2011) hace que la ausencia de esta competencia lingüística en los profesionales de enfermería se convierta en una barrera tangible que afecta directamente la calidad de la interacción clínica, la recopilación de información vital y la construcción de confianza entre el paciente y el proveedor de salud (IPS, 2003).

La discusión se profundiza al examinar las estrategias curriculares, de lineamientos educativos y metodológicas que las universidades de la zona de San Lorenzo (Universidad 1 y Universidad 2, según la monografía original) están implementando. La integración de la historia, la cultura guaraní y el vocabulario específico de la salud en sus currículos, así como el énfasis en el *jopará* y el folklore, son estrategias curriculares clave que demuestran un reconocimiento fundamental de la pluriculturalidad y el bilingüismo paraguayo en la formación del profesional de la salud. Estas iniciativas son pasos esenciales para dotar a los estudiantes de un conocimiento lingüístico que va más allá de la gramática, insertándolos en la cosmovisión cultural del paciente.

Sin embargo, la efectividad de estas estrategias se ve comprometida por desafíos persistentes que la revisión destaca. La monografía original, al igual que Rivarola (2003), señala que la insuficiencia en la formación docente específica para la enseñanza del guaraní en contextos de salud, sumada a la escasez de recursos didácticos adecuados (Bonill de las Nieves, 2008; Sosa, 2020), crea una brecha significativa entre el marco

legal (Constitución Nacional, Ley de Lenguas) y la implementación práctica en el aula. Estas carencias limitan la capacidad de los educadores para aplicar metodologías de enseñanza innovadoras que fomenten una competencia lingüística real y funcional, más allá del conocimiento pasivo.

La pertinencia de una evaluación por competencias que no se limite al conocimiento teórico, sino que valore el desempeño y la aplicación contextual de la lengua, es una estrategia evaluativa crucial para el desarrollo de enfermeros bilingües. Las diversas herramientas de evaluación revisadas (observación, pruebas prácticas, portafolios, rúbricas, bitácoras), como señalan Albornoz (2002), Dubois (1989), Meliá (1995) y UNESCO (2001), ofrecen vías para medir la competencia de manera integral. Es fundamental que la evaluación en la formación de enfermería refleje la necesidad de comunicarse de manera efectiva en situaciones reales, utilizando el guaraní para establecer confianza y comprender a fondo las dolencias del paciente, tal como lo enfatiza la monografía original (IPS, 2003).

La persistencia de la diglosia funcional, donde el guaraní se asocia con lo informal y el castellano con lo formal (Meliá, 1995), sigue siendo un desafío cultural y estratégico. Esta asociación afecta la percepción del valor del guaraní en el ámbito profesional y puede generar resistencia en algunos estudiantes para adoptar plenamente el idioma en su práctica. Superar esta barrera requiere no solo políticas educativas y curriculares, sino un cambio cultural profundo que eleve el estatus del guaraní en todos los ámbitos profesionales de la salud, promoviendo su uso activo y valorizando su riqueza expresiva. En resumen, la efectividad de las estrategias para el desarrollo de la competencia lingüística en guaraní en enfermería dependerá de la integración coherente y la superación de los desafíos interrelacionados: currículo pertinente, capacitación docente robusta, recursos didácticos específicos, metodologías pedagógicas innovadoras y una profunda valoración cultural de la lengua.

#### **4. CONCLUSIÓN**

Es importante resaltar el desarrollo de la competencia lingüística en guaraní entre los estudiantes de Enfermería es una necesidad imperativa en el contexto paraguayo, trascendiendo un mero requisito académico para convertirse en una herramienta esencial que garantiza una atención de salud integral, culturalmente sensible y respetuosa. Los hallazgos de este estudio, basados en el análisis de las estrategias curriculares, educativas y metodológicas, confirman la influencia de estos factores en la formación de profesionales capaces de comunicarse efectivamente con la vasta población guaraní-hablante.

Las instituciones educativas, como las universidades analizadas, han comenzado a integrar el guaraní en sus programas, reconociendo su valor cultural y su utilidad práctica en la salud. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la necesidad de una formación docente más especializada y el desarrollo de recursos didácticos específicos que aborden el vocabulario médico en guaraní y las particularidades de la

comunicación en contextos clínicos. Superar la diglosia funcional y elevar el estatus del guaraní en el ámbito profesional es fundamental.

Es imprescindible que las políticas educativas continúen evolucionando para asegurar que la formación en guaraní no solo sea obligatoria, sino efectiva, fomentando el orgullo lingüístico y la aplicación práctica del idioma. La integración de metodologías interactivas y la evaluación por competencias que valoren el desempeño en situaciones reales son cruciales. Al fortalecer la competencia lingüística en guaraní, los futuros enfermeros no solo mejorarán la calidad de la atención médica, sino que también contribuirán a construir un sistema de salud más inclusivo, justo y arraigado en la rica identidad bilingüe y pluricultural de Paraguay. Este estudio destaca la importancia de una colaboración continua entre el sector educativo y el de la salud para lograr estos objetivos.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, M. (2002). Centro de estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Paidós.
- Århus, U. (2003). La Educación bilingüe y la interculturalidad en América Latina: el significado y la importancia de la interculturalidad [monografía en Internet]. Trine: Århus Universitet. Recuperado de <http://www.studenterforum.dk/opgaver-og-projekter/finish/6-opgaver-og-proyectos/40-educacion-bilinguee-y-la-interculturalidad-en-america-latina.html>
- Bonill de las Nieves, N. (2008). La educación en Paraguay: Un enfoque crítico. [Revista de Educación].
- Constitución Nacional. (1992). Leyes del Paraguay. Recuperado de <http://www.leyes.com.py>
- Dewey, J. (1967). Experiencia y Educación. Losada.
- Dubois, J. (1989). (Evaluación por competencias en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la Lingüística). Fundación En Alianza.
- Funes, S. (2015). Sobre nuevas formas de educación. UNESCO.
- Galeano, D. (2014). Hablando en Guaraní, la cura y el tratamiento es más seguro. Ñañemomrandu.
- García Hoz, V. (1988). La práctica de la Educación Personalizada. Madrid.
- Gil, J., Javier, & García. (1996). Literacidad y educación: Un análisis crítico. [Revista de Educación y Desarrollo].
- Guarani Ñe`ê. (2011). Taller básico de guaraní médico para estudiantes de medicina de la universidad católi. [sede Web]. Asunción: Centro de Estudiantes de Medicina de la Universidad Católica (CEMUCA). Recuperado de <http://dgaleanolivera.wordpress.com/curso-de-guarani-para-estudiantes-de-medicina/>
- IPS. (2003). El guaraní es una lengua descriptiva: hablando en guaraní la cura y el tratamiento es seguro. [sede Web]. Asunción. Recuperado de <http://www.ips>
- MEC. (2017). Boletín de proyectos y planes educativos. Recuperado de <http://www.mec.gov.py>
- MEC. (s.f.-a). Adjunto de documento del MEC. Recuperado de [https://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/20450?1701128957](https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/20450?1701128957)
- MEC. (s.f.-b). Programa Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad (Ñe`ëry). Recuperado de <https://www.mec.gov.py/cms/?ref=301623-programa-nacional-de-lectura-escritura-y-oralidad-denominado--neery>

- Meliá, B. (1990). *Una nación dos culturas* (2a ed.). RP ediciones.
- Meliá, B. (1995). *Elogio de la Lengua Guaraní. Contextos para una educación bilingüe en el Paraguay*. CEPAG.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO/Paidós.
- Programa de las Naciones Unidas. (2004). *Diálogos sobre identidad y diversidad cultural en el Paraguay*. PNUD.
- Quiñónez de Bernal, M. (2012). *La educación escolar básica y media en Paraguay*. [Publicación no especificada].
- Rivarola, D. (2003). *La Educación Superior*. [Publicación no especificada].
- Rivarola, N. (2003). *Educación y cultura en el contexto paraguayo*. [Revista de Estudios Sociales].
- Sosa, A. (2020). *Nuevas estrategias de enseñanza en el siglo XXI*. [Revista de Innovación Educativa].
- Street, B. V. (1984). *Literacy in theory and practice*. Cambridge University Press. (Versión en español comúnmente conocida como *Alfabetización: Historia y teoría*).
- Trinidad Sanabria, L. (2003). *La enseñanza del guaraní en el extranjero*. Blog Digital.
- UNESCO. (2001). *Informe sobre la Implementación del Plan de Educación Bilingüe*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/wef/countryreports/paraguay/rapport\\_2\\_6.html](http://www.unesco.org/education/wef/countryreports/paraguay/rapport_2_6.html)
- Verón de Recalde, E. (2001). *Módulo de Lengua Guaraní y Castellana. Formación Docente Inicial*. MARBEN.
- Zarratea, T. (2013). *La ley de lenguas del Paraguay y su proyección política*. Mbatovi.blogs-Servilibro.

# **LA TRILOGÍA DE LA EDUCACIÓN: ÑE'ĒRY – UN PROGRAMA NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS LENGUAS OFICIALES DEL PARAGUAY**

Nilda Rivarola<sup>1\*</sup>

Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Jurídicas y Humanidades

Autor correspondiente: nilda.rivarola@unisal.py

## **RESUMEN**

El presente artículo de revisión aborda la relevancia del programa nacional Ñe'ëry en Paraguay, una iniciativa vital para la preservación y promoción del idioma guaraní, así como para el fortalecimiento de la lectura, escritura y oralidad en ambas lenguas oficiales. Se explora el origen del programa en 2010, impulsado por el Ministerio de Educación y Cultura, y sus objetivos de fomentar el uso del guaraní en el sistema educativo y la sociedad, instalando el hábito lector y ampliando el acceso a recursos. Se analiza la "trilogía comunicativa" –lectura, escritura y oralidad– como pilares interconectados para el desarrollo cognitivo y la construcción de conocimiento, y su evolución a través del tiempo. Se discuten los componentes clave de Ñe'ëry (currículo, capacitación docente, materiales didácticos, actividades culturales, iniciativas comunitarias, investigación) y su impacto en la revitalización lingüística, la educación intercultural y la identidad cultural paraguaya. Además, se aborda el ñe'ëry como vehículo de transmisión de conocimientos ancestrales y su papel en las prácticas espirituales y la resistencia cultural guaraní. Finalmente, se identifican los desafíos contemporáneos, como la globalización y la pérdida de hablantes, y se enfatiza la importancia de continuar apoyando iniciativas que aseguren la continuidad del guaraní y la formación de ciudadanos críticos y creativos.

**Palabras claves:** Ñe'ëry, guaraní, bilingüismo, lectura, escritura, oralidad, identidad cultural.

## **ABSTRACT**

This review article addresses the relevance of the national Ñe'ëry program in Paraguay, a vital initiative for the preservation and promotion of the Guaraní language, as well as for strengthening reading, writing, and oral communication in both official languages. It explores the program's origin in 2010, driven by the Ministry of Education and Culture, and its objectives to foster the use of Guaraní in the educational system and society, promoting reading habits, and expanding access to resources. The "communicative trilogy"—reading, writing, and oral communication—is analyzed as interconnected pillars for cognitive development and knowledge construction, and their evolution over time. Key components of Ñe'ëry (curriculum, teacher training, didactic materials, cultural activities, community initiatives, research) and their impact on linguistic revitalization, intercultural education, and Paraguayan cultural identity are discussed. Furthermore, ñe'ëry is addressed as a vehicle for transmitting ancestral knowledge and its role in spiritual practices and Guaraní cultural resistance. Finally, contemporary challenges, such as globalization and language loss, are identified, and the importance of continuing to support initiatives that ensure the continuity of Guaraní and the development of critical and creative citizens is emphasized.

**Keywords:** Ñe'ëry, Guaraní, bilingualism, reading, writing, oral communication, cultural identity.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente documento se concibe como un artículo de revisión, cuyo propósito es explorar y analizar de manera exhaustiva la literatura existente en torno al programa nacional Ñe'ëry en Paraguay. Este programa se ha consolidado como una iniciativa

crucial para la preservación y promoción del idioma guaraní, reconocido no solo como una lengua oficial, sino como un símbolo arraigado de la identidad cultural paraguaya (Ministerio de Educación y Ciencias [MEC], s.f.-b; Zarratea, 2013). La revitalización y el fortalecimiento de las lenguas vernáculas en un mundo globalizado representan un desafío significativo y una necesidad imperante para la salvaguarda del patrimonio cultural y la diversidad lingüística.

El programa Ñe'ëry, cuyo nombre evoca la idea de "fuente de la palabra" o "río de la lengua" en guaraní, surgió en Paraguay en el año 2010, impulsado por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC, s.f.-b). Su objetivo principal es fomentar y mejorar la comprensión lectora en el país, instalar el hábito lector en el sistema educativo nacional, así como democratizar y ampliar el acceso de estudiantes y docentes al libro y a la lectura en sus diferentes soportes. Además, busca promover el uso y la valoración del idioma guaraní en la educación, los medios de comunicación y los espacios públicos, en un esfuerzo por contrarrestar el desplazamiento cultural y la pérdida de hablantes.

La educación contemporánea reconoce la profunda interconexión de la lectura, la escritura y la oralidad como pilares fundamentales de la comunicación humana, constituyendo lo que se denomina la "trilogía comunicativa" (Morin, 2001). Estas habilidades no son entes aislados, sino que están intrínsecamente concatenadas, desarrollándose y evolucionando de manera conjunta a lo largo del tiempo y adaptándose a las diversas culturas y contextos para la construcción de conocimiento. La oralidad, la forma más antigua y natural de comunicación humana, es la raíz primordial del lenguaje y el pensamiento, desempeñando un papel preponderante en la interacción social al facilitar la negociación, la resolución de conflictos y la edificación de comunidades. La escritura, por su parte, se erige como la materialización del pensamiento, una tecnología que ha permitido a los seres humanos trascender las limitaciones temporales y espaciales de la oralidad, siendo crucial para el desarrollo de la civilización, la transmisión del conocimiento, el avance de las ciencias y las artes, y la creación de sistemas legales y administrativos. La escritura también ha transformado la forma en que organizamos nuestras ideas, obligándonos a estructurarlas de manera lógica y coherente (Street, 1984). Finalmente, la lectura es la ventana al mundo, un acto complejo de decodificación y comprensión de textos que resulta fundamental para el desarrollo cognitivo, estimulando la imaginación, la memoria y la capacidad de análisis crítico. Además, la lectura permite acceder a otras culturas, formas de pensar y vivir, enriqueciendo la perspectiva individual. La interrelación entre estas tres habilidades es innegable, ya que una lectura fluida ofrece las bases necesarias para desarrollar habilidades de escritura sólidas, y la comprensión lectora, a su vez, retroalimenta y enriquece la expresión oral.

Este artículo de revisión explorará los objetivos y estrategias del programa Ñe'ëry, su impacto en el sistema educativo paraguayo y en la valorización cultural del guaraní. Se analizarán los desafíos que enfrenta esta iniciativa y se reflexionará sobre la importancia de continuar apoyando programas que garanticen la supervivencia del guaraní y el desarrollo integral de la lengua castellana como vínculo de comunicación universal (MEC, s.f.-b). En última instancia, se busca contribuir a la discusión sobre cómo estas prácticas pedagógicas y lingüísticas, al promover un enfoque integrado e

intertextualizado, pueden formar ciudadanos más críticos, creativos y mejor preparados para enfrentar los múltiples desafíos del mundo actual.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Contexto Histórico y Cultural del Guaraní en Paraguay**

La lengua guaraní posee una profunda relevancia histórica y cultural en Paraguay, siendo no solo una de las lenguas indígenas más habladas de América del Sur, sino también, junto al castellano, una de las dos lenguas oficiales del país. Su historia está intrínsecamente ligada a la identidad nacional paraguaya, trascendiendo las barreras étnicas y sociales. La Ley de Lenguas N° 4251/2010 (Zarratea, 2013) reconoce esta biculturalidad y bilingüismo, buscando proteger y fomentar el uso del guaraní en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

La lengua guaraní, rica en matices, estructuras y una cosmovisión particular, es el vehículo primordial de transmisión de conocimientos ancestrales, tradiciones orales, valores culturales, mitos y leyendas que han perpetuado la herencia de las comunidades guaraníes a través de generaciones. A través del "ñe'ëry" (la palabra, el lenguaje), las historias de los ancestros se mantienen vivas, fortaleciendo el tejido social y cultural de estas comunidades y del Paraguay en general. Su gramática y fonética presentan características únicas que reflejan la identidad de quienes la hablan, lo que la convierte en un objeto de estudio lingüístico y antropológico de gran valor.

### **2.2. Objetivos y Componentes del Programa Ñe'ëry**

El programa Ñe'ëry nació en Paraguay en 2010, impulsado por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) con el objetivo principal de promover y fortalecer el uso del idioma guaraní en el sistema educativo nacional y en la sociedad en general (MEC, s.f.-b). Surgió como una respuesta directa a la necesidad de revitalizar esta lengua, que es una parte fundamental de la identidad cultural del país, y de instalar el hábito lector y ampliar el acceso de estudiantes y docentes al libro y a la lectura en sus diferentes soportes.

El programa Ñe'ëry incluye varios componentes clave que trabajan en conjunto para asegurar la revitalización y el fortalecimiento del guaraní en Paraguay:

- **Currículo Educativo:** Integración del guaraní en el currículo escolar, con objetivos claros para su enseñanza en todos los niveles educativos.
- **Capacitación Docente:** Formación y talleres para docentes, enfocándose en metodologías efectivas para enseñar el guaraní. Este aspecto es crucial, pues la falta de formación docente específica puede limitar la efectividad de las políticas lingüísticas.
- **Materiales Didácticos:** Desarrollo de libros, guías y recursos multimedia que faciliten el aprendizaje del guaraní en las aulas. A pesar de los esfuerzos, la

escasez de recursos didácticos especializados sigue siendo un desafío persistente (Bonill de las Nieves, 2008; Sosa, 2020).

- **Actividades Culturales:** Promoción de eventos y actividades culturales que fomenten el uso del guaraní y celebren la cultura guaraní.
- **Iniciativas Comunitarias:** Fomento de la participación de la comunidad en actividades relacionadas con el guaraní, promoviendo su uso en el hogar y en la vida cotidiana.
- **Investigación y Evaluación:** Estudios y evaluaciones sobre el impacto del programa, asegurando su efectividad y adaptabilidad a las necesidades de las comunidades.

El programa Ñe'ëry está dirigido principalmente a estudiantes y docentes en el sistema educativo paraguayo, abarcando desde la educación inicial hasta la educación secundaria. Sin embargo, su enfoque busca beneficiar a las comunidades donde el guaraní es una lengua materna, promoviendo el aprendizaje y uso del idioma tanto en el ámbito escolar como en la vida cotidiana. Adicionalmente, se extiende a padres de familia y a la comunidad en general, fomentando una participación activa en la promoción y preservación de la lengua guaraní, lo que incluye la creación de espacios para el uso del idioma en diferentes contextos, fortaleciendo así la identidad cultural y la cohesión social.

### **2.3. Impacto en la Educación y Valorización Cultural**

El programa Ñe'ëry ha influido significativamente en la enseñanza del guaraní en las escuelas, promoviendo una educación que respeta y valora las identidades culturales al integrar el idioma en el currículo escolar (MEC, s.f.-a). Las universidades también han participado en este esfuerzo. Por ejemplo, la Universidad 1 organiza talleres culturales para reforzar la identidad guaraní, mientras que la Universidad 2 integra el idioma en todas las áreas del conocimiento, alineándose con la Ley de Lenguas (Zarratea, 2013). Estas diferencias entre instituciones reflejan enfoques complementarios para la integración del guaraní en la formación académica (Sosa, 2020). Las metodologías de enseñanza varían, con la Universidad 1 utilizando un enfoque interdisciplinario y aprendizaje basado en proyectos, y la Universidad 2 priorizando el aprendizaje cooperativo y evaluaciones formativas. Estas estrategias buscan fortalecer la fluidez en guaraní y desarrollar las habilidades comunicativas de los estudiantes.

Ñe'ëry contribuye de manera crucial a la valorización de la cultura guaraní entre las nuevas generaciones. Al fomentar el uso activo del idioma en diversos contextos, el programa refuerza la identidad de las comunidades guaraníes y promueve el orgullo y la conexión con sus raíces. La lengua es el vehículo principal para la transmisión de las tradiciones y la historia, y su revitalización es directamente proporcional al fortalecimiento de la identidad cultural paraguaya.

### **2.4. Aspectos Espirituales y Rituales del Ñe'ëry**

Más allá de su función comunicativa y cultural, el ñe'ẽry ocupa un lugar central en las prácticas espirituales y rituales de los guaraníes. Para esta cultura, las palabras no son meros sonidos, sino que son consideradas portadoras de poder. Se emplean en ceremonias ancestrales para invocar a los espíritus, agradecer a la naturaleza por sus dones o pedir protección divina. En este contexto, el lenguaje trasciende su función utilitaria y se transforma en un acto de creación y reverencia, un medio para conectar lo humano con lo trascendente. La poesía, las canciones tradicionales y las oraciones en guaraní son expresiones vivas del ñe'ẽry que, además de su valor artístico, conectan a las comunidades con sus creencias más profundas y con su entorno espiritual y natural. Este aspecto subraya la riqueza multidimensional del guaraní y su papel integral en la cosmovisión de su pueblo.

## **2.5. Desafíos Contemporáneos y Perspectivas Futuras**

A pesar de la importancia fundamental del ñe'ẽry y de la lengua guaraní en Paraguay, ambos enfrentan serias amenazas en la actualidad. La globalización, con su tendencia a la homogeneización cultural, el desplazamiento lingüístico y la pérdida progresiva de hablantes nativos, ponen en grave riesgo su continuidad. Las nuevas generaciones, a menudo expuestas predominantemente a lenguas hegemónicas como el español y el portugués a través de los medios de comunicación y el sistema educativo, corren el riesgo de desvincularse de su valiosa herencia lingüística. Factores como la falta de recursos adecuados y el predominio del español en ciertos ámbitos representan desafíos persistentes para la implementación y el alcance efectivo del programa (Bonill de las Nieves, 2008; Sosa, 2020).

Sin embargo, frente a estos desafíos, existen y se están impulsando activamente diversas iniciativas que buscan revitalizar el guaraní. Programas educativos específicos, esfuerzos comunitarios que promueven su uso en el hogar y en la educación formal e informal, y la producción de materiales didácticos adaptados, son algunas de las estrategias clave. El programa Ñe'ẽry es una iniciativa valiosa en este sentido, ya que al fomentar el aprendizaje y la práctica del idioma entre las personas, ayuda a preservar tradiciones y a asegurar que la sociedad siga transmitiendo el guaraní a las nuevas generaciones.

## **2.6. Ñe'ẽry en la Identidad y la Resistencia Cultural**

La relación entre lengua e identidad es innegable y profunda. Para los guaraníes, el ñe'ẽry no representa únicamente un medio de comunicación; es una forma esencial de autoidentificación y un pilar de su existencia cultural. En un contexto histórico marcado por la discriminación y la marginación, el uso del guaraní se ha transformado en un poderoso acto de resistencia cultural. Las comunidades que luchan incansablemente por preservar su lengua y sus tradiciones ancestrales encuentran en el ñe'ẽry una fuente inagotable de orgullo, cohesión y fortaleza. Esta lucha por la supervivencia del idioma es, en esencia, un reconocimiento de su invaluable legado cultural y una afirmación categórica de su lugar singular en la rica diversidad cultural del mundo. El programa

Ñe'ëry, al promover activamente el guaraní, contribuye directamente a este proceso de empoderamiento y visibilización cultural, asegurando que el idioma siga siendo un elemento central de la identidad paraguaya.

### **3. DISCUSIÓN**

Los hallazgos de esta revisión confirman la importancia crítica del programa Ñe'ëry en el panorama educativo y cultural de Paraguay, no solo como una política lingüística, sino como una estrategia integral para la preservación de la identidad nacional (MEC, s.f.-b). La contextualización histórica del guaraní como lengua cooficial y su profunda conexión con la cosmovisión y espiritualidad de su pueblo (Zarratea, 2013) subrayan que la revitalización lingüística es, en esencia, un acto de resistencia cultural en un mundo globalizado.

La implementación de Ñe'ëry, con sus componentes de currículo, capacitación docente y desarrollo de materiales, refleja un esfuerzo sistemático por integrar el guaraní en el sistema educativo. Sin embargo, la persistencia de desafíos como la falta de formación docente específica y la escasez de recursos didácticos especializados (Bonill de las Nieves, 2008; Sosa, 2020) indican que, a pesar de los avances, la eficacia plena del programa aún enfrenta obstáculos. Estas limitaciones sugieren que la mera inclusión curricular no es suficiente; se requiere una inversión continua y sostenida en la profesionalización del profesorado bilingüe y en la creación de herramientas pedagógicas culturalmente pertinentes.

La "trilogía comunicativa" (lectura, escritura y oralidad), tal como la conceptualiza Morin (2001) y Street (1984), es el núcleo pedagógico que Ñe'ëry busca fortalecer. La interconexión de estas habilidades es crucial para el desarrollo cognitivo y la participación ciudadana. Una política lingüística efectiva no puede limitarse a la enseñanza de la gramática, sino que debe promover el uso activo y creativo de la lengua en contextos reales, lo que implica una pedagogía que fomente la oralidad como base, la escritura como materialización del pensamiento y la lectura como ventana al conocimiento. La discusión sobre la valorización cultural y el papel del ñe'ëry en la identidad y resistencia cultural destaca la dimensión sociopolítica del idioma. En un contexto de discriminación, el guaraní se convierte en un acto de afirmación. El programa, al fomentar el orgullo por la lengua y la cultura, contribuye a la inclusión social y a una mayor cohesión.

A pesar de los desafíos, las perspectivas futuras para Ñe'ëry son prometedoras si se abordan las limitaciones identificadas. Es imperativo que el apoyo institucional y social se mantenga y se amplíe, reconociendo que la revitalización lingüística es un proceso a largo plazo que requiere el compromiso de todos los actores. Futuras investigaciones podrían centrarse en evaluar la eficacia de las metodologías de capacitación docente, el impacto de los nuevos materiales didácticos, y realizar estudios longitudinales sobre la fluidez y el uso del guaraní en las nuevas generaciones. Es fundamental que las políticas educativas continúen evolucionando para asegurar que Paraguay, con sus dos lenguas

oficiales, forme ciudadanos bilingües, biculturales, críticos y plenamente capacitados para un mundo cada vez más complejo

#### 4. CONCLUSIÓN

El programa Ñe'ëry es una iniciativa valiosa y fundamental para promover el uso del guaraní y fortalecer la identidad cultural en Paraguay. Esta revisión ha demostrado cómo el programa fomenta el aprendizaje y la práctica del idioma, contribuyendo a preservar tradiciones y a asegurar su transmisión a las nuevas generaciones. Al integrar la lectura, la escritura y la oralidad, Ñe'ëry no solo busca el dominio lingüístico, sino también el desarrollo de ciudadanos más críticos y creativos.

Se concluye que el ñe'ëry es clave para la revitalización lingüística y la educación intercultural, reforzando la identidad cultural paraguaya y promoviendo la inclusión social de los hablantes de guaraní. A pesar de los desafíos contemporáneos, la implementación de este programa en las instituciones educativas es de suma importancia, ya que permite a los alumnos interiorizarse con su herencia cultural, fortaleciéndola continuamente. Es esencial que tanto las instituciones como la sociedad civil sigan apoyando estas iniciativas para asegurar un futuro donde el guaraní siga siendo una parte integral de la vida paraguaya y el castellano continúe siendo un vínculo importante para la comunicación universal. Promover un enfoque integrado es vital para desarrollar el dominio completo de la lengua y aprovechar al máximo su potencial comunicativo, contribuyendo a la formación de ciudadanos preparados para los desafíos del mundo actual.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonill de las Nieves, N. (2008). *La educación en Paraguay: Un enfoque crítico*. [Revista de Educación].
- Gil, J., Javier, & García. (1996). *Literacidad y educación: Un análisis crítico*. [Revista de Educación y Desarrollo].
- Ministerio de Educación y Ciencias. (s.f.-a). *Adjunto de documento del MEC*. Recuperado de [https://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/20450?1701128957](https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/20450?1701128957)
- Ministerio de Educación y Ciencias. (s.f.-b). *Programa Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad (Ñe'ëry)*. Recuperado de <https://www.mec.gov.py/cms/?ref=301623-programa-nacional-de-lectura-escritura-y-oralidad-denominado--neery>
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO/Paidós.
- Sosa, A. (2020). *Nuevas estrategias de enseñanza en el siglo XXI*. [Revista de Innovación Educativa].
- Street, B. V. (1984). *Literacy in theory and practice*. Cambridge University Press. (Versión en español comúnmente conocida como *Alfabetización: Historia y teoría*).
- Zarratea, T. (2013). *Estrategias de enseñanza en la educación bilingüe*. [Revista de Educación Bilingüe].

## HABILIDADES COMUNICATIVAS DE LOS ALUMNOS EN UN COLEGIO DEL DISTRITO DE REPATRIACIÓN

Aquino M. L<sup>1\*</sup>.

<sup>1</sup>Facultad de Postgrado - Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Jurídicas y  
Humanidades Filial Caaguazú

\*Autor correspondiente: mariaaquino2220@gmail.com

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar las habilidades comunicativas de estudiantes de nivel medio en un colegio. A través de una encuesta cuantitativa, se exploró la percepción de estudiantes y docentes sobre la capacidad de los alumnos para emitir y recibir mensajes, así como su comportamiento en el aula. Los resultados indican un buen desempeño en la comunicación no verbal; sin embargo, se identificaron deficiencias en habilidades como la escucha activa y la expresión de disculpas. Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo integral de las habilidades comunicativas, con énfasis en la interacción verbal y no verbal.

**Palabras claves:** Habilidades comunicativas, relaciones interpersonales, empatía, convivencia

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar as habilidades comunicativas de alunos do ensino médio em uma escola. Através de uma pesquisa quantitativa, explorou-se a percepção de alunos e professores sobre a capacidade dos alunos de emitir e receber mensagens, bem como seu comportamento em sala de aula. Os resultados indicam um bom desempenho na comunicação não verbal; no entanto, foram identificadas deficiências em habilidades como a escuta ativa e a expressão de desculpas. Esses achados sugerem a necessidade de implementar estratégias pedagógicas que promovam o desenvolvimento integral das habilidades comunicativas, com ênfase na interação verbal e não verbal. Palabras claves: liderança, enfoques, comportamental, contingencial, transformacional.

**Palavras-chaves:** Habilidades comunicativas, relações interpessoais, empatia, convivência.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación, en sus diversas manifestaciones verbales y no verbales, constituye un pilar fundamental en la interacción humana y un factor determinante en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos, tanto a nivel individual como colectivo (De Castro, 2014). En el ámbito educativo, la relevancia de la comunicación trasciende la mera transmisión de información; se erige como un entramado complejo de hebras intelectuales y culturales que codifica las confrontaciones y los avances de nuestra época (Peters, 2017). Comprender la comunicación implica, por tanto, una apreciación más profunda de los comportamientos y actitudes que acompañan a las palabras, fusionándose para ser decodificados por el receptor según su percepción y escucha (Peters, 2017).

A la luz del enfoque comunicativo, el término "habilidades comunicativas" se utiliza para englobar no solo la competencia lingüística, sino también los elementos extralingüísticos y supralingüísticos que el hablante emplea para optimizar la comprensión de su mensaje (Ortiz Ocaña, 2009). Estas habilidades son cruciales para el desarrollo del pensamiento crítico, permitiendo a los estudiantes analizar, evaluar e interpretar información de manera efectiva (Algor Cards, s.f.). Además, son

indispensables para la construcción y comprensión de mensajes claros y precisos, la realización de inferencias lógicas y la metacognición, procesos esenciales para la reflexión sobre el propio pensamiento y aprendizaje (Algor Cards, s.f.). El dominio de estas habilidades es fundamental para el éxito académico, el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y la participación activa en la sociedad (Genuine School, 2024).

Las situaciones cotidianas están intrínsecamente ligadas a actos comunicativos, desde el nacimiento hasta el último aliento, el ser humano emite señales en busca de una respuesta que satisfaga sus necesidades. De ahí la imperiosa necesidad de comprender las habilidades comunicativas que poseen los alumnos, a fin de proponer estrategias pedagógicas asertivas que permitan superar las dificultades detectadas. En este sentido, la capacidad de escuchar activamente, de expresar ideas y sentimientos con claridad, de utilizar un lenguaje corporal adecuado y de mostrar empatía son componentes esenciales que deben ser cultivados (Epitech, s.f.; FAPap, s.f.).

Sin embargo, en la actualidad, se observa una preocupación creciente por lo que algunos autores denominan una "crisis de valores" que se manifiesta en comportamientos comunicativos deficientes. Estos incluyen el uso de gestos despectivos, la práctica de hábitos de descortesía, y dificultades para comprender y expresar ideas de manera efectiva (Euroinnova, s.f.). La falta de conocimiento y práctica de habilidades comunicativas asertivas, la ausencia de interacciones constructivas en los entornos familiar, escolar y comunitario, y la carencia de experiencias que favorezcan el desarrollo de habilidades de emisión, recepción, decodificación y respuesta asertiva a los mensajes, son variables que evidencian la ausencia de una comunicación satisfactoria en diversos contextos (Euroinnova, s.f.). Estas deficiencias se traducen en dificultades para pedir permiso, justificar ausencias, trabajar en grupo, escuchar activamente, actuar con empatía, utilizar gestos y posturas adecuadas, negociar para resolver conflictos, expresarse con claridad y precisión, y leer y escribir correctamente.

La comunicación en el aula es un proceso complejo donde se manifiestan diversas interacciones con intención formativa (SciELO Cuba, 2019a). Un adecuado empleo de métodos comunicativos por parte del docente puede crear situaciones de aprendizaje que permitan al estudiante desarrollar plenamente sus habilidades (SciELO Cuba, 2019a). La comunicación educativa busca la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, optimizando la transmisión de información, sentimientos y pensamientos para lograr la construcción social del conocimiento y la creación de ambientes de aprendizaje positivos y motivadores (Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, s.f.a). La comunicación asertiva, en particular, es clave para fomentar buenas relaciones docente-estudiante e incentivar la autonomía educativa, lo que a su vez se relaciona con la reflexividad, criticidad y creatividad de los alumnos (Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, s.f.a). Promover prácticas educativas que fomenten una comunicación emocional positiva es fundamental para mejorar el rendimiento académico y el bienestar emocional de los estudiantes (Indtec, 2024).

La presente investigación se llevó a cabo en la Colonia San Francisco - Ex Ciervo Cuá, con alumnos y docentes del Colegio Nacional San Francisco, dependiente de la Supervisión de Control y Apoyo Administrativo, Zona A, Región Administrativa N° 5,

Distrito de Repatriación, a 70 km. de la ciudad de Caaguazú. El objetivo principal de este estudio fue describir las habilidades comunicativas de los alumnos del Colegio Nacional San Francisco del Distrito de Repatriación, durante el año 2018. A través de esta investigación, se buscó identificar los factores que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de su entorno, así como el impacto y la impresión que sus actitudes pueden generar.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación estuvo orientada por el Enfoque Cuantitativo en correspondencia con el Paradigma Positivista, permitiendo la verificación y medición de las habilidades comunicativas presentes en el Colegio Nacional San Francisco. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:25) definen dicho enfoque como aquel que "usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento".

En correspondencia con el enfoque y el paradigma, el estudio se desarrolló bajo un nivel descriptivo, el cual tiene como propósito, según Arias (2006:24), la "... caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento".

En coherencia con lo descrito, se adoptó un diseño de campo, puesto que la recolección de datos se realizó en el mismo escenario donde ocurrían los hechos y directamente de la población objeto de estudio. Al respecto, Sabino (2007:190), establece que esta recopilación de la data *in situ* posibilita la verificación de las condiciones bajo las cuales se recopiló la información a los fines de establecer modificaciones o nuevas revisiones en caso de requerirse.

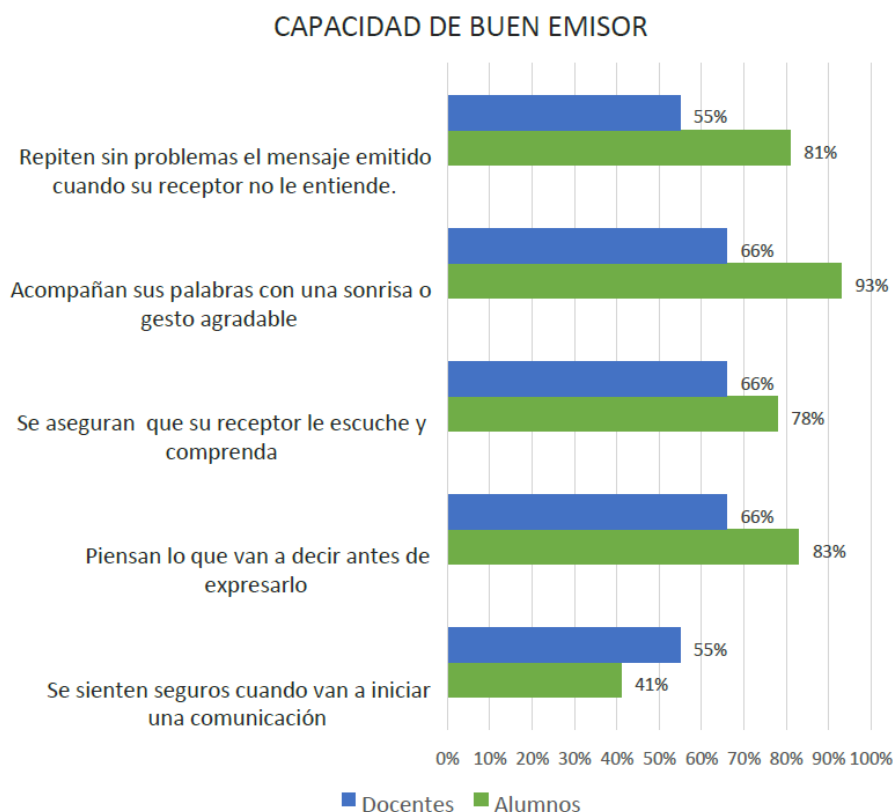
En lo relativo a la población de estudio, entendida desde la perspectiva de Balestrini (2006:137), "... como el conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación", la población de los 77 (setenta y siete) alumnos de educación media no tiene muestra ya que son tomados en su totalidad para su estudio, debido a que es una población pequeña y se puede aplicar los instrumentos de recolección de datos en su totalidad ya que siempre están presentes en horario de clases.

En cuanto a los docentes se seleccionó una muestra probabilística de 9 docentes seleccionados por racimos o clústeres, teniendo en cuenta que "en este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía, al considerar que a veces las unidades de muestreo/análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos, a los que se denomina racimos" (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P., 2010), la elección inicial fue de tomar la población total de docentes pero en el momento de la aplicación de la encuesta debido a ausencias, renunciaciones, comisionamiento e inclemencia climática no se pudo realizar como fue planteado.

La investigación se realizó durante los meses de mayo a agosto en el "Colegio Nacional San Francisco" Distrito de Repatriación, Caaguazú, específicamente con docentes y alumnos de la Educación Media, Bachillerato Científico con énfasis en Ciencias Sociales. La técnica utilizada fue la encuesta, con la finalidad de conocer la realidad vivida por cada muestra. El instrumento para la recolección de los datos fue el cuestionario. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). (Hernández Sampieri, 2015)

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación con el análisis de datos, Hurtado y Toro (2010:54) expresan que “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. Por ello, a continuación, se presentan algunos de los resultados de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación.

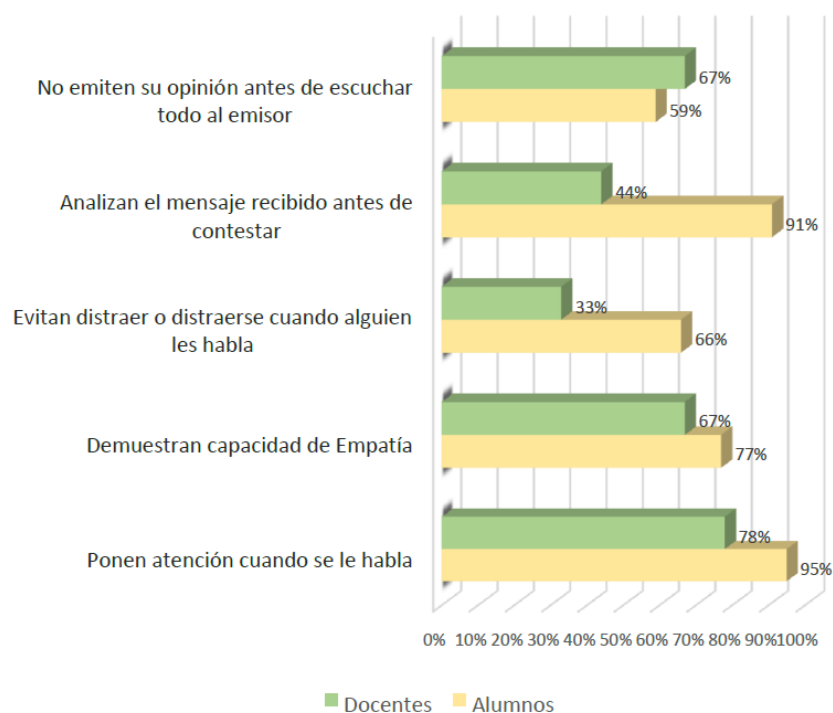


**Gráfico 1.** RESUMEN COMPARATIVO SOBRE CAPACIDAD DE BUEN EMISOR. Encuesta aplicada a los alumnos y docentes de la Educación Media del Colegio Nacional San Francisco de la Colonia San Francisco - Repatriación - año 2018.

Teniendo en cuenta el resumen en porcentaje de respuestas "sí" al cuestionario aplicado para medir la práctica de habilidades comunicativas en las situaciones pedagógicas, dadas por alumnos y docentes a iguales indicadores para medir las mismas variables.

En cuanto a capacidad de buen emisor se obtuvo el siguiente resultado: De acuerdo a las características detectadas, los propios alumnos se identifican con la habilidad de sonreír y mostrar gestos agradables para acompañar sus palabras (93%). La mayoría expresa también que son capaces de pensar antes de decir las cosas (83%), y no tienen problemas en repetir si el emisor no le comprende (81%). Por el contrario, sí tienen dificultad para iniciar una conversación (41% se sienten seguros). Este hallazgo es crucial, ya que la seguridad al iniciar una comunicación es fundamental para el desarrollo de interacciones efectivas y la participación activa en el aula (Fundación Arte y Escritura, s.f.). La baja confianza en la iniciación de la comunicación, especialmente en adolescentes, puede ser un indicador de timidez o ansiedad social, lo que a su vez puede limitar su participación en debates y discusiones en el aula, afectando su desarrollo de pensamiento crítico (Fundación Arte y Escritura, s.f.; Epitech, s.f.). Es esencial que los educadores fomenten un ambiente seguro y de apoyo que promueva la expresión libre de ideas, incentivando la participación a través de metodologías que recompensen la interacción y el debate (Epitech, s.f.).

### Capacidad de buen receptor



**Gráfico 2.** RESUMEN COMPARATIVO SOBRE CAPACIDAD DE BUEN RECEPTOR - Encuesta aplicada a los docentes de la Educación Media del Colegio Nacional San Francisco de la Colonia San Francisco - Repatriación - año 2018.

Para las habilidades de buen receptor, los alumnos destacaron su habilidad para poner atención a los mensajes del emisor (95%), lo cual es un aspecto positivo para el proceso comunicativo. Sin embargo, no son capaces de escuchar todo y esperar para emitir su opinión (59% no emiten su opinión antes de escuchar todo al emisor). Los alumnos se han evaluado en un promedio de 95% en forma positiva en la capacidad de ser buenos receptores, mientras que el promedio general que los docentes han dado es de 78%.

La capacidad de poner atención cuando alguien les habla alcanzó el porcentaje más alto tanto por docentes como por alumnos. Respecto al nivel más bajo, la capacidad de evitar distraer o distraerse cuando alguien les habla muestra una tendencia casi coincidente por ambos grupos encuestados (33% alumnos, 66% docentes), aunque los alumnos han encontrado como nivel más bajo la capacidad de no emitir opiniones antes de escuchar todo al otro (59%). Esto sugiere una necesidad de reforzar la escucha activa y la paciencia en la interacción, habilidades esenciales para una comunicación efectiva (FAPap, s.f.). La distinción entre "oír" y "escuchar activamente" es fundamental; mientras que oír es un proceso pasivo, la escucha activa implica un esfuerzo consciente por comprender el mensaje completo, incluyendo el lenguaje no verbal y las emociones subyacentes (FAPap, s.f.; Euroinnova, s.f.). La interrupción prematura o la distracción pueden generar malentendidos y afectar la calidad de la interacción interpersonal en el aula (SciELO Cuba, 2019b; Euroinnova, s.f.).



**Gráfico 3.** RESUMEN COMPARATIVO SOBRE HABILIDADES COMUNICATIVAS QUE PRACTICAN LOS ALUMNOS DURANTE EL PROCESO PEDAGÓGICO. Encuesta aplicada a los docentes de la Educación Media del Colegio Nacional San Francisco de la Colonia San Francisco - Repatriación año 2018.

El resultado obtenido al identificar las habilidades comunicativas que practican los alumnos en sus relaciones personales entre sus compañeros según la percepción de sus pares o iguales, se destacó la capacidad de demostrar aprecio mediante gestos agradables (94%), también el saludo al llegar (94%). En cuanto a la dificultad detectada fue el de levantar la mano y esperar el turno (22% alumnos, 8% docentes).

Según percepción de los docentes, las habilidades comunicativas que evidencian los educandos fue el saludo al llegar a la sala de clase (100%) y la mayor debilidad el de levantar la mano para hablar (8%).

Tanto alumnos como docentes coincidieron que la falta de tolerancia (22% alumnos, 55% docentes) y la capacidad de pedir disculpas (22% alumnos, 67% docentes)

son dificultades evidentes según los resultados de la encuesta. Estos hallazgos son consistentes con la "crisis de valores" y las "dificultades para comprender y expresar ideas" mencionadas en la introducción, y resaltan la necesidad de un enfoque pedagógico que promueva la asertividad y la empatía en las interacciones diarias (Euroinnova, s.f.). La dificultad para pedir disculpas y la baja tolerancia pueden ser indicativos de una falta de habilidades para la resolución pacífica de conflictos y la gestión emocional, aspectos cruciales para el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y un ambiente de convivencia positivo en el aula (Genuine School, 2024; SciELO Cuba, 2019b). La promoción de la empatía a través del intercambio de roles y la práctica de la asertividad son estrategias recomendadas para abordar estas deficiencias (Euroinnova, s.f.).

Los resultados obtenidos en este estudio sobre las habilidades comunicativas de los alumnos de nivel medio en el Colegio Nacional San Francisco revelan patrones interesantes y áreas clave para la intervención pedagógica.

En cuanto a la capacidad de buen emisor, si bien los alumnos muestran una autopercepción positiva en aspectos como el uso de gestos agradables (93%) y la reflexión antes de hablar (83%), la baja seguridad al iniciar una conversación (41% se sienten seguros) es un hallazgo crítico. Esta falta de confianza puede ser un indicador de timidez o ansiedad social, factores que, como señalan la Fundación Arte y Escritura (s.f.) y Epitech (s.f.), pueden limitar significativamente la participación de los adolescentes en debates y discusiones en el aula, afectando directamente el desarrollo de su pensamiento crítico. Es fundamental que los educadores fomenten un ambiente seguro y de apoyo que promueva la expresión libre de ideas, incentivando la participación a través de metodologías que recompensen la interacción y el debate (Epitech, s.f.). La comunicación asertiva, que implica la capacidad de expresar opiniones y sentimientos de manera clara y respetuosa, es esencial para superar estas barreras (Euroinnova, s.f.).

Respecto a la capacidad de buen receptor, la alta puntuación en la atención a los mensajes del emisor (95%) es un aspecto positivo que facilita el proceso comunicativo. Sin embargo, la dificultad para escuchar completamente y esperar antes de emitir una opinión (59% no lo hacen) y la tendencia a distraerse (33% alumnos, 66% docentes) sugieren una necesidad de reforzar la escucha activa y la paciencia. La distinción entre "oír" y "escuchar activamente" es crucial; mientras que oír es un proceso pasivo, la escucha activa implica un esfuerzo consciente por comprender el mensaje completo, incluyendo el lenguaje no verbal y las emociones subyacentes (FAPap, s.f.; Euroinnova, s.f.). La interrupción prematura o la distracción pueden generar malentendidos y afectar la calidad de la interacción interpersonal en el aula (SciELO Cuba, 2019b; Euroinnova, s.f.). El desarrollo de la empatía, que implica "meterse en la piel" del otro para comprender sus motivos y sentimientos, es un componente vital de la escucha activa y la interacción efectiva (FAPap, s.f.; Voluntariado.net, s.f.).

Finalmente, en relación con las habilidades comunicativas practicadas durante el proceso pedagógico, los resultados muestran un buen desempeño en comportamientos básicos como el saludo al llegar (94% alumnos, 100% docentes) y la demostración de aprecio (94% alumnos). No obstante, la dificultad para levantar la mano y esperar el turno

(22% alumnos, 8% docentes), así como la baja tolerancia (22% alumnos, 55% docentes) y la dificultad para pedir disculpas (22% alumnos, 67% docentes), son hallazgos preocupantes. Estos son consistentes con la "crisis de valores" y las "dificultades para comprender y expresar ideas" mencionadas en la introducción, y resaltan la necesidad de un enfoque pedagógico que promueva la asertividad y la empatía en las interacciones diarias (Euroinnova, s.f.). La dificultad para pedir disculpas y la baja tolerancia pueden ser indicativos de una falta de habilidades para la resolución pacífica de conflictos y la gestión emocional, aspectos cruciales para el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y un ambiente de convivencia positivo en el aula (Genuine School, 2024; SciELO Cuba, 2019b). La promoción de la empatía a través del intercambio de roles y la práctica de la asertividad son estrategias recomendadas para abordar estas deficiencias (Euroinnova, s.f.; Fundación Arte y Escritura, s.f.).

En líneas generales, los resultados sugieren que, si bien los alumnos poseen una autopercepción positiva en ciertas habilidades comunicativas, existen áreas significativas de mejora, especialmente en la seguridad para iniciar conversaciones, la escucha activa profunda y el manejo de la tolerancia y la disculpa. Estas deficiencias pueden impactar negativamente en la colaboración, la resolución de conflictos y el rendimiento académico general, ya que la comunicación efectiva es un facilitador clave del aprendizaje cooperativo y la integración grupal (Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, s.f.a).

#### **4. CONCLUSIÓN**

La investigación ha sido de mucha utilidad para reflexionar sobre las habilidades de la comunicación que ayudan a crear y mantener relaciones interpersonales exitosas, de vital importancia para todas las personas que como seres sociales viven en comunidad e interacción permanente. Los estudiantes al practicar habilidades comunicativas van a tener mejores resultados en las situaciones que se presentan en su vida: voluntad para cooperar, mejorar la autoestima, participación activa en el grupo, capacidad de regular su conducta, adecuación a las normas de convivencia, mayor integración entre compañeros y superación del egocentrismo, mayor capacidad de comunicación mediante un buen trabajo en equipo, lograr un aprendizaje cooperativo y mejores resultados académicos entre otros.

En síntesis, este estudio ha evaluado las habilidades comunicativas de los estudiantes de nivel medio, identificando tanto fortalezas en la comunicación no verbal y la atención, como debilidades en la escucha activa, la iniciación de conversaciones, la tolerancia y la capacidad de pedir disculpas. Estos hallazgos subrayan la necesidad imperante de implementar estrategias pedagógicas que promuevan un desarrollo integral de las habilidades comunicativas, con un énfasis particular en la interacción verbal y no verbal, así como en la inteligencia emocional.

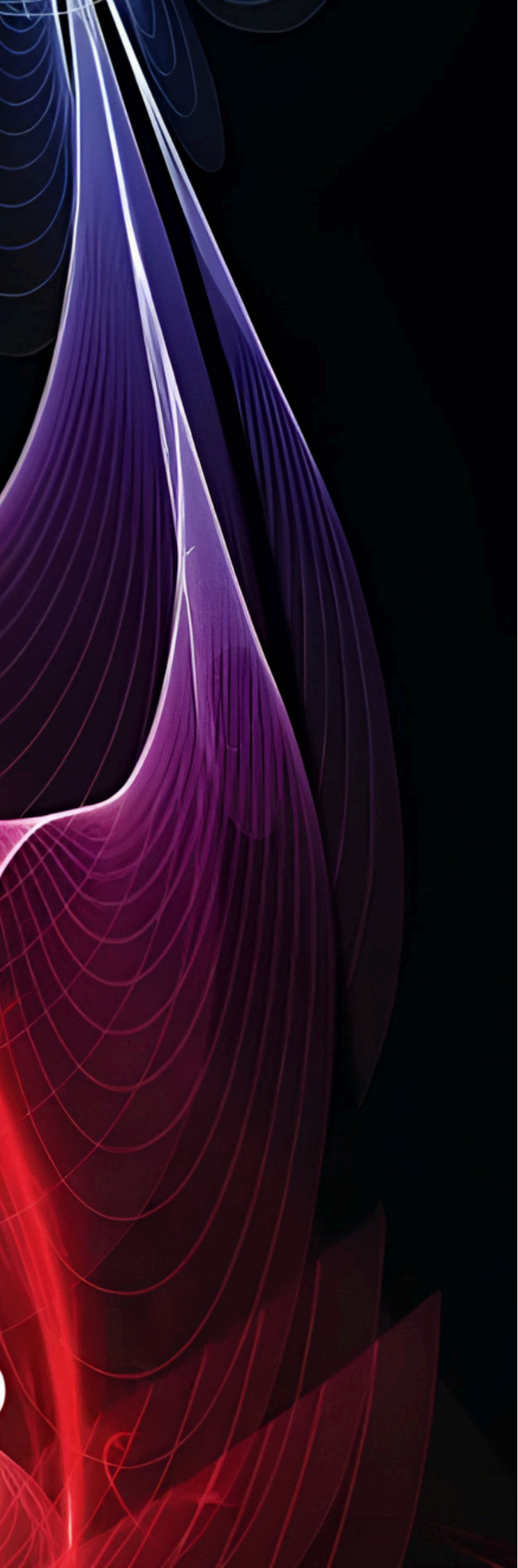
Para el futuro, se recomienda realizar una investigación con cuestionarios de preguntas abiertas a fin de entender con más profundidad los comportamientos que se vivencian, reconociendo que las preguntas cerradas utilizadas en este estudio limitan la

riqueza de las respuestas (Vinuesa, 2005). Se sugiere también extender esta investigación a todos los niveles del alumnado, incluyendo la Educación Escolar Básica, y explorar las habilidades comunicativas de los docentes en ejercicio y directivos. El objetivo final es establecer excelentes relaciones interpersonales en las instituciones educativas, fomentando un ambiente arraigado en valores, sentimientos y actitudes que contribuyan a una gestión efectiva del proceso enseñanza-aprendizaje.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algor Cards. (s.f.). *La importancia de las habilidades comunicativas en el pensamiento crítico*. Recuperado de <https://cards.algorededucation.com/es/content/VkWGT9a4/habilidades-comunicativas-pensamiento-critico>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados.
- Chasteauneuf, L. (2009). *El cuestionario: Una herramienta para la investigación social*. Ediciones de la U.
- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. (s.f.a). *La comunicación educativa en el rendimiento académico de los estudiantes de la nivelación de carrera del instituto de admisión*. Recuperado de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/1882/2681/>
- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. (s.f.b). *Impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el Rendimiento Académico: Una Revisión Sistemática de la Literatura*. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7732>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Epitech. (s.f.). *Habilidad comunicativa y su importancia en todas las fases educativas*. Recuperado de <https://www.epitech-it.es/habilidad-comunicativa-importancia-educacion/>
- Euroinnova. (s.f.). *Problemas de comunicación en el aula*. Recuperado de <https://www.euroinnova.com/blog/problemas-de-comunicacion-en-el-aula>
- FAPap. (s.f.). *Habilidades en comunicación con adolescentes*. Recuperado de <https://fapap.es/articulo/199/habilidades-en-comunicacion-con-adolescentes>
- Fundación Arte y Escritura. (s.f.). *ComunicArte: Habilidades comunicativas para adolescentes*. Recuperado de <https://arteyescritura.org/comunicarte/>
- Genuine School. (2024, abril 12). *Importancia de las habilidades comunicativas en los niños*. Recuperado de <https://studyatgenuine.com/blog/habilidades-comunicativas-en-ninos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.

- Hurtado, J., & Toro, J. (2010). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme.
- Indtec. (2024, agosto 5). *La Comunicación Emocional, asociada al rendimiento escolar en la Escuela de Educación Básica Amazonas*. *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 3). Recuperado de [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/573](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/573)
- Ortiz Ocaña, A. L. (2009). *Desarrollo del Pensamiento y las Competencias Básicas Cognitivas y Comunicativas*. Editorial Magisterio.
- Peters, J. D. (2017). *Speaking into the air: A history of the idea of communication*. University of Chicago Press.
- Rodríguez Collar, T. L., Blanco Aspiazú, M. Â., Vigo, P., & Bibiana, I. (2009). *Habilidades comunicativas en el contexto universitario*. [Publicación no especificada].
- Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Panapo.
- SciELO Cuba. (2019a, junio 26). *La comunicación interpersonal en el proceso de enseñanza aprendizaje de la carrera Licenciatura en Educación*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300075](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300075)
- SciELO Cuba. (2019b, junio 26). *La comunicación interpersonal en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300075](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300075)
- SEDICI. (2023, mayo 31). *El desarrollo de la comunicación interpersonal en el aula en la formación de profesores de disciplinas industriales*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/153708>
- UNICEF. (2022, agosto 5). *Marketing digital de alimentos y bebidas no saludables dirigido a niños, niñas y adolescentes en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.unicef.org/lac/media/42151/file/Documento-politica-marketing-digital-esp%20.pdf>
- Vinuesa, M. A. (2005). *El cuestionario en la investigación educativa*. Narcea Ediciones.
- Voluntariado.net. (s.f.). *COMUNICACIÓN INTERPERSONAL*. Recuperado de <https://voluntariado.net/wp-content/uploads/2024/08/comunicacion-interpersonal-guia-del-alumnado.pdf>



# CIENCIAS DE LA SALUD

## ANSIEDAD EN CORREDORES DE 20 A 70 AÑOS QUE ENTRENAN EN EL PARQUE ÑU GUAZÚ

Manuel María Gómez<sup>1\*</sup>

Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte, Universidad San Lorenzo, Filial Lambaré

\*Correo electrónico: manuel.gomez@unisal.edu.py

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar los niveles de ansiedad en corredores de 20 a 70 años de edad cronológica que acuden al Parque Ñu Guazú de la ciudad de Luque en el año 2019. Se abordó la ansiedad como un estado emocional que puede afectar el rendimiento deportivo y el bienestar general de los individuos. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por corredores frecuentes del Parque Ñu Guazú, y la muestra seleccionada fue no probabilística por conveniencia, de 100 participantes (50 hombres y 50 mujeres). Para la recolección de datos se utilizó la Escala de Ansiedad Manifiesta (MAS) de Taylor. Los resultados principales indicaron que, aunque una parte de la población manifiesta niveles de ansiedad, estos no son significativamente elevados en la mayoría de los casos. Se encontró que el grupo etario de 20 a 35 años es el que registra un porcentaje ligeramente mayor de ansiedad. Se concluye que, si bien el ejercicio físico como correr es beneficioso para reducir el estrés, es fundamental monitorear los niveles de ansiedad en los deportistas para garantizar su bienestar psicológico y optimizar su desempeño.

**Palabras claves:** ansiedad, corredores, deporte, bienestar, salud mental.

### ABSTRACT

This research aimed to analyze anxiety levels in runners aged 20 to 70 years old who frequent Ñu Guazú Park in Luque in 2019. Anxiety was approached as an emotional state that can affect sports performance and overall well-being. The methodology used was descriptive, with a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of regular runners at Ñu Guazú Park, and the selected sample was non-probabilistic convenience sampling, including 100 participants (50 men and 50 women). The Taylor Manifest Anxiety Scale (MAS) was used for data collection. The main results indicated that, although a portion of the population shows anxiety levels, these are not significantly high in most cases. It was found that the 20 to 35 age group recorded a slightly higher percentage of anxiety. It is concluded that, while physical exercise like running is beneficial for reducing stress, it is essential to monitor anxiety levels in athletes to ensure their psychological well-being and optimize their performance.

**Keywords:** anxiety, runners, sport, well-being, mental health.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La ansiedad es una respuesta emocional compleja del organismo ante situaciones percibidas como amenazantes, manifestándose con síntomas físicos (taquicardia, sudoración) y psicológicos (preocupación, inquietud). Su intensidad varía, y en el deporte, puede influir significativamente en el rendimiento atlético, ya sea facilitándolo o debilitándolo (Weinberg & Gould, 1996). Es esencial comprender esta manifestación en poblaciones específicas, como la de los corredores, para desarrollar estrategias de apoyo que promuevan su salud integral.

El *running* se ha consolidado como una actividad física popular con amplios beneficios para la salud cardiovascular, control de peso, función inmunológica y

cognitiva (Vivir, 2016). Más allá de lo físico, es una potente herramienta para gestionar el estrés y mejorar el estado de ánimo, reduciendo síntomas de depresión y ansiedad mediante mecanismos como la liberación de endorfinas y la mejora de la autoestima (Wolpe, 1981). Sin embargo, incluso en la práctica recreativa, la ansiedad puede surgir por factores como la presión autoimpuesta, la comparación con otros, la autoexigencia o el temor a lesiones.

Esta investigación se centra en los altos niveles de ansiedad que atletas pueden experimentar, la cual, si no es gestionada adecuadamente, puede llevar al fracaso en el logro de objetivos deportivos y personales (Spielberger, 1989). La manifestación de la ansiedad es individual, requiriendo un tratamiento diferenciado. Investigadores en psicología deportiva han estudiado esta afectación (Weinberg & Gould, 1996), destacándose Cuba como pionera en contrarrestar la ansiedad de competencia. Factores psicológicos identificados incluyen experiencias negativas previas, errores de entrenamiento, sensación de fracaso y presión externa (entrenadores, familiares), elementos que dificultan su manejo óptimo.

Textos especializados definen la ansiedad en el deporte como las emociones previas y durante la competencia (Weinberg & Gould, 1996). El interés en la ansiedad competitiva ha impulsado numerosas investigaciones sobre factores psicosociales (Spielberger, 1989). Altos niveles de ansiedad pueden provocar el derrumbamiento psicológico del atleta, afectando gravemente su desempeño y bienestar (Weinberg & Gould, 1996). A menudo, atletas experimentan tensión, temor e inseguridad, y a pesar de años de práctica, no logran afrontar la ansiedad. Esto puede requerir tratamientos prolongados, dada la formación temprana y el perfeccionamiento en disciplinas como el atletismo. En general, la ansiedad se caracteriza por nerviosismo, miedos y presentimientos negativos, junto con signos físicos como sudoración y aumento de la frecuencia cardíaca, originada por el temor a eventos indeseados o perjudiciales.

El presente estudio se enfocó en determinar la ansiedad de corredores entre 20 y 70 años en el Parque Ñu Guazú de Luque en 2019. Se buscó identificar causas psicológicas, la influencia del trastorno en la familia y corredores, y la identificación de problemas psicosociales de la ansiedad. El estudio es descriptivo, con diseño no experimental de corte transversal, utilizando encuestas aplicadas a una muestra de 100 corredores con consentimiento informado.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, centrado en la recolección y análisis de datos numéricos para describir los niveles de ansiedad en una población específica sin manipular variables. El diseño fue no experimental y de corte transversal, lo que permitió recolectar datos en un único momento (2019) para obtener una "instantánea" de la ansiedad en los corredores, adecuada para describir su prevalencia.

## **2.2. Población y Muestra**

La población objetivo estuvo conformada por corredores frecuentes del Parque Ñu Guazú en Luque, Paraguay. La muestra, seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyó 100 corredores (50 hombres y 50 mujeres) con edades entre 20 y 70 años. Esta composición permitió analizar la ansiedad en distintos grupos etarios y géneros.

## **2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta. Como instrumento, se utilizó la Escala de Ansiedad Manifiesta (MAS) de Taylor (Taylor, 1953). Esta escala es un cuestionario de autoinforme validado, diseñado para medir niveles de ansiedad general. Los participantes respondieron afirmaciones con "verdadero" o "falso", y la suma de las respuestas indicativas de ansiedad proporcionó una puntuación total que refleja el nivel de ansiedad individual. La MAS fue elegida por su reconocimiento en psicología y su capacidad para ofrecer una medida cuantitativa.

## **2.4. Procedimientos y Consideraciones Éticas**

La recolección de datos se llevó a cabo en 2019 en el Parque Ñu Guazú. Antes de aplicar la MAS, se estableció contacto con los corredores para explicar el propósito del estudio y obtener su consentimiento informado. Se les garantizó total confidencialidad y anonimato, y su derecho a retirarse en cualquier momento. La investigación se adhirió a principios éticos como beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia, priorizando el bienestar y la privacidad de los participantes. Toda la información fue tratada con discreción y utilizada exclusivamente para los fines de este estudio.

## **2.5. Plan de Análisis de Datos**

Los datos de la MAS fueron organizados, codificados y transferidos a una base de datos digital para análisis estadístico. Se utilizaron estadísticas descriptivas, incluyendo frecuencias y porcentajes, para resumir y presentar las características de la muestra y la distribución de los niveles de ansiedad por edad y género. Aunque se podría calcular el promedio de las puntuaciones de ansiedad, la presentación se centró en la categorización en niveles (baja, media, alta), más pertinente para la interpretación de la MAS. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos para facilitar su comprensión, y su síntesis fue clave para la discusión y la interpretación de los hallazgos en relación con los objetivos del estudio.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Análisis de Datos y Resultados**

Los datos recolectados de los 100 corredores que participaron en el estudio en el Parque Ñu Guazú, distribuidos en 50 hombres y 50 mujeres, fueron analizados para determinar los niveles de ansiedad según su edad y género. La Escala de Ansiedad

Manifiesta (MAS) de Taylor fue la herramienta fundamental para cuantificar estas manifestaciones emocionales en la población de estudio.

Los resultados generales sobre la distribución de los niveles de ansiedad en la muestra total de corredores se presentan a continuación en la Tabla 1, desglosando los porcentajes por género para una mejor comprensión:

**Tabla 1** Distribución de los niveles de ansiedad según el género en corredores del Parque Ñu Guazú (2019)

<i>Nivel de Ansiedad</i>	<b>Hombres (%)</b>	<b>Mujeres (%)</b>	<b>Total (%)</b>
<i>Ansiedad Baja</i>	30	32	62
<i>Ansiedad Media</i>	15	12	27
<i>Ansiedad Alta</i>	5	6	11
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de la investigación (2019).

Como se puede observar en la Tabla 1, la mayoría de los corredores participantes, un 62% del total, reportó niveles de ansiedad catalogados como "Ansiedad Baja". Esto sugiere que, para una parte significativa de la población estudiada, la práctica de correr podría estar asociada con un bajo nivel de síntomas de ansiedad. No obstante, un 27% de los participantes se ubicó en el rango de "Ansiedad Media", y un 11% manifestó "Ansiedad Alta". Estos porcentajes, aunque minoritarios en el caso de la ansiedad alta, son indicadores relevantes que señalan la presencia de este estado emocional en una porción de la población de corredores. Es importante destacar que, en términos de género, las proporciones entre hombres y mujeres en cada nivel de ansiedad son relativamente similares, lo que sugiere que no hay una diferencia marcada en la prevalencia de ansiedad entre ambos sexos dentro de esta muestra.

Adicionalmente, se realizó un análisis para determinar la distribución de los niveles de ansiedad en función de los grupos etarios. Los resultados de este análisis se detallan en la Tabla 2:

**Tabla 2** Distribución de los niveles de ansiedad por grupo etario en corredores del Parque Ñu Guazú (2019)

Grupo Etario	Ansiedad Baja (%)	Ansiedad Media (%)	Ansiedad Ita (%)	Total (%)
<b>20-35 años</b>	20	18	7	45
<b>36-50 años</b>	25	6	2	33
<b>51-70 años</b>	17	3	2	22
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de la investigación (2019).

La Tabla 2 revela un hallazgo particularmente interesante: el grupo etario más joven, es decir, el de 20 a 35 años, exhibe el porcentaje más alto de ansiedad en los niveles medio (18%) y alto (7%), sumando un 25% de este grupo con niveles significativos de ansiedad. Esto contrasta con los grupos de mayor edad, donde la "Ansiedad Media" y "Ansiedad Alta" son considerablemente menores. Por ejemplo, en el grupo de 36 a 50 años, solo un 8% experimenta ansiedad media o alta, y en el grupo de 51 a 70 años, este porcentaje se reduce al 5%. Estos resultados sugieren que los corredores más jóvenes podrían ser más susceptibles a experimentar ansiedad, o que los factores de estrés inherentes a esta etapa de la vida podrían manifestarse más prominentemente. La prevalencia de la ansiedad es mayor en el grupo más joven en comparación con los grupos de edad más avanzada, lo cual puede ser un punto crítico para futuras intervenciones.

Los resultados de este estudio, al indicar que la mayoría de los corredores del Parque Ñu Guazú presentan niveles bajos de ansiedad, refuerzan la noción ampliamente aceptada de que la actividad física regular, como correr, es un factor protector contra el estrés y promotor del bienestar mental (Vivir, 2016; Wolpe, 1981). La capacidad del ejercicio para reducir el estrés psicológico se ha atribuido a diversos mecanismos, incluyendo la liberación de endorfinas, la distracción de los pensamientos negativos y la mejora de la autoeficacia y la autoestima (Weinberg & Gould, 1996). La alta proporción de corredores con ansiedad baja en nuestra muestra es consistente con esta perspectiva.

Sin embargo, el hallazgo de que una parte de la población, especialmente el grupo de 20 a 35 años presenta niveles de ansiedad media y alta, merece una discusión detallada. Este patrón sugiere que, aunque el *running* ofrece beneficios generales para la salud mental, no es una panacea que elimine completamente la ansiedad en todos los individuos. La mayor prevalencia de ansiedad en el grupo etario más joven podría estar vinculada a una serie de factores socioeconómicos y personales que suelen ser más intensos en esta etapa de la vida. Por ejemplo, los individuos en este rango de edad a

menudo enfrentan mayores presiones laborales, incertidumbre económica, desafíos en el establecimiento de relaciones significativas y la búsqueda de identidad. Estas presiones externas pueden generar un estado de ansiedad subyacente que, si bien puede ser mitigado por el ejercicio, no siempre es completamente erradicado. La interacción entre estos factores vitales y la práctica deportiva es compleja y requiere una comprensión más profunda.

En contraste, la menor incidencia de ansiedad en los grupos de mayor edad (36-50 años y 51-70 años) podría explicarse por varias razones. Es posible que los individuos en estos rangos etarios hayan desarrollado mayores habilidades de afrontamiento y resiliencia ante el estrés a lo largo de su vida. Además, la motivación para correr en estos grupos podría estar más orientada hacia la salud y el bienestar general que hacia el rendimiento competitivo, lo que podría reducir la presión y, por ende, los niveles de ansiedad asociados al deporte. Otra posibilidad es que aquellos individuos con altos niveles de ansiedad en edades más tempranas puedan no mantener la práctica del *running* a largo plazo, resultando en una "selección natural" de corredores con menor ansiedad en las cohortes de mayor edad. La estabilidad personal y profesional, así como una perspectiva de vida más consolidada, también pueden contribuir a una menor manifestación de ansiedad en estos grupos.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio, derivado de su diseño transversal y la naturaleza descriptiva. Al no ser un estudio longitudinal, no se pueden establecer relaciones causales entre la práctica de correr y los niveles de ansiedad; es decir, no se puede determinar si la ansiedad es preexistente y los individuos utilizan el *running* como mecanismo de afrontamiento, o si ciertos aspectos de la propia actividad deportiva contribuyen a la ansiedad. Asimismo, al depender de fuentes secundarias y de un instrumento de autoinforme (MAS de Taylor), los resultados pueden estar sujetos a sesgos de respuesta o a la interpretación subjetiva de los participantes. La simplicidad de la bibliografía existente en el documento original también limita la profundidad de la discusión y la contextualización teórica de los hallazgos con investigaciones más recientes y diversificadas en el campo de la psicología del deporte.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos tienen implicaciones prácticas significativas. La identificación de un grupo etario (20-35 años) con mayor vulnerabilidad a la ansiedad en corredores sugiere la necesidad de desarrollar programas de apoyo psicológico más específicos para este segmento. Estos programas podrían incluir técnicas de manejo del estrés, *mindfulness*, sesiones de coaching psicológico deportivo o recursos educativos sobre la relación entre el ejercicio y la salud mental. Es crucial que los profesionales de la salud, entrenadores y administradores de espacios deportivos como el Parque Ñu Guazú, estén conscientes de la importancia de monitorear la salud mental de los corredores y no solo su rendimiento físico. La integración de la psicología del deporte en las comunidades de corredores puede potenciar aún más los beneficios del ejercicio, garantizando que la actividad física sea una fuente de bienestar integral y sostenible a lo largo de la vida. Finalmente, futuras investigaciones podrían abordar la ansiedad en corredores con metodologías cualitativas o diseños longitudinales, y explorar la eficacia

de intervenciones específicas, así como la influencia de factores como el tipo de entrenamiento, la intensidad y la participación en competencias.

#### 4. CONCLUSIÓN

La presente investigación sobre los niveles de ansiedad en corredores de 20 a 70 años en el Parque Ñu Guazú durante el año 2019 ha permitido extraer conclusiones relevantes sobre la interacción entre la actividad física y el bienestar emocional. Se ha determinado que, si bien una proporción significativa de los corredores experimenta niveles bajos de ansiedad, un grupo considerable manifiesta ansiedad media o alta, siendo los individuos del rango etario de 20 a 35 años quienes presentan una mayor prevalencia de estos niveles. Este hallazgo subraya la necesidad de reconocer que el ejercicio físico, aunque inherentemente beneficioso para la reducción del estrés y la promoción de la salud mental (Vivir, 2016; Wolpe, 1981), no es una solución única y universal para la ansiedad, y que factores específicos de la etapa de vida o del contexto pueden influir en su manifestación. Es fundamental que los profesionales de la salud y el deporte, así como las instituciones relacionadas, adopten un enfoque integral que no solo se centre en el rendimiento físico de los deportistas, sino también en su bienestar psicológico. La identificación temprana de corredores que experimentan niveles elevados de ansiedad, especialmente en los grupos de edad más jóvenes, es crucial para poder ofrecerles apoyo adecuado. La implementación de programas de concientización sobre la importancia de la salud mental en el deporte, el acceso a recursos psicológicos y la promoción de técnicas de manejo del estrés pueden potenciar los beneficios del *running* y asegurar que la práctica deportiva contribuya de manera holística al desarrollo y bienestar de los individuos. Este estudio aporta datos específicos de una población local en Paraguay, que pueden servir de base para futuras investigaciones que exploren con mayor profundidad las causas y efectos de la ansiedad en corredores, y para el diseño de intervenciones más focalizadas en el ámbito de la psicología del deporte. La integración de la salud mental en la cultura deportiva es un paso esencial hacia la promoción de un estilo de vida más saludable y equilibrado para todos.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Spielberger, C. D. (1989). *State-Trait Anxiety Inventory (STAI)*. Consulting Psychologists Press.
- Taylor, J. A. (1953). A personality scale of manifest anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(2), 285–290.
- Vivir, G. (2016). *Correr y vivir*. Editorial Debate.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (1996). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.
- Wolpe, J. (1981). *Psicoterapia por inhibición recíproca*. Editorial Española.



**Sede Central** 021 235 8000, 0994319160  
*Calle España Nro. 330 y San Lorenzo.*

## **FILIALES**

**Caaguazú** 0972 510 259, 0522 43020, 0972 510 233.  
*Ruta Nro 7. esq. 8 de mayo - Barrio María Auxiliadora*

**Capiatá** 0972 510 230, 021 235 8301, 0972 510 229.  
*Ruta Mcal. Estigarribia 1920 c/ Martín Ledesma*

**Carapeguá** 0972 510 232, 021 8212715/8212083.  
*Ruta Mcal. López Nro. 290 c/ Gral Bernardino Caballero*

**Ciudad del Este** 0972 510 240, 021 235 8382.  
*Avda. Colón c/ Tembey Área 4- Barrio Fátima*

**Coronel Oviedo** 0972 510 236, 0521 200 189, 021 235 8231  
*Guairá esq. Indalecio Flores (detrás de la plaza José Segundo Decoud)*

**Itauguá** 0972 510 213, 021 235 8321  
*Cabo Gilberto Fernández Nro. 283 y Carlos Antonio López*

**Lambaré** 0972 510 226, 021 906 674/5.  
*Cacique Lambaré Nro. 3719 c/ del Pueblo*

**Pilar** 0972 510 244, 0786 233 056  
*Avda. Gobernador Irala esq. Tacuary*

**Villarrica** 0972 510 239, 0541 40353  
*Mcal López, Nro. 813 e/ Humaitá y Cnel Bogado*