

EDUCACIÓN • INNOVACIÓN • INVESTIGACIÓN • EMPRENDIMIENTO



Multiversidad

Management

DESDE ABRIL DE 2012



Las 5E de la MOTIVACIÓN LABORAL

CUANDO EL DINERO
NO ES SUFICIENTE

Competencias docentes
para la educación
inclusiva en contextos
escolares

¿Evaluar para qué?
El dilema del Sistema
Educativo Nacional (SEN)



2^{do} Simposio
Científico
del CIINSEV

Con el tema central

INNOVACIÓN, CIENCIA Y EDUCACIÓN

*para un aprendizaje integral en
un mundo en transformación*

TEMA 1: INVESTIGACIÓN,
CODISEÑO Y CALIDAD DEL
PROCESO DE
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
DE NIVEL BÁSICO

TEMA 2: EDUCACIÓN INCLUSIVA,
INTERCULTURALIDAD Y VALORES
PARA LA CONVIVENCIA
PACÍFICA: DESAFÍOS
PEDAGÓGICOS, SOCIALES Y
HUMANOS DEL SIGLO XXI

TEMA 3: EDUCACIÓN
SOCIOAMBIENTAL, SALUD
INTEGRAL Y BIENESTAR
PSICOSOCIAL EN LA ESCUELA
CONTEMPORÁNEA

TEMA 4: FORMACIÓN,
PROFESIONALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN
CIENTÍFICA: RETOS TRANSVERSALES DEL
SISTEMA EDUCATIVO

FECHAS IMPORTANTES:

Límite de recepción de los trabajos: 8 de mayo de 2026
Fecha límite de notificación de aceptación/rechazo: 30 de mayo de 2026
Fecha de publicación de los trabajos: 25 de junio de 2026
Presentación de trabajos: 26 y 27 de junio de 2026

REVISTA ELECTRÓNICA
**DESAFÍOS
EDUCATIVOS**
ReDeCi



Para mayores informes sobre costos, inscripción y participación comunicarse al correo simposiociinsev@sistemavalladolid.com o al teléfono **800.506.5227** ext. **1252** o **1255**.

Editorial

Uno de los objetivos primordiales de cualquier persona propietaria de un pequeño negocio o de una gran empresa es la conformación de un equipo de trabajo comprometido e identificado con la fuente de empleo en la que presta sus servicios.

El trabajador comprometido es aquel que está plenamente identificado con la empresa, cumple responsablemente con su horario laboral, es cuidadoso en la realización de las actividades que le corresponde desempeñar y, además, es honrado a carta cabal, incapaz de fallar a la confianza depositada en él.

Con estas características, consciente o inconscientemente, promueve con su actitud y vocación de servicio que, tanto en las instalaciones como entre el personal, se respire un ambiente laboral positivo. En pocas palabras, es un colaborador satisfecho, y lo demuestra día a día con su disposición y empeño por hacer bien las cosas.

Se da por entendido que, si el trabajador está satisfecho con la empresa, ello se debe a que recibe un trato digno por parte de su patrón o jefe inmediato: la remuneración es justa y acorde con su responsabilidad dentro del organigrama. El pago por sus servicios lo recibe completo y en el tiempo estipulado. Asimismo, es estimulado mediante prestaciones como vales, préstamos con tasas preferenciales o incluso sin interés.

El trabajador percibe que, si la empresa crece, él crece con ella. Tiene la oportunidad de adquirir un automóvil de modelo más reciente, ampliar o mejorar su vivienda, y sus ingresos le permiten solventar sin dificultades los gastos familiares. Todos estos beneficios lo conducen a tomar conciencia de la importancia de optimizar sus esfuerzos en favor de la buena marcha de la empresa, ya que existe una correspondencia directa con la mejora en su calidad de vida y la de su familia.

No es necesario realizar un análisis exhaustivo para comprender cuáles son las estrategias más adecuadas que permitan fortalecer el vínculo entre trabajador y empresa. Resulta fundamental que la parte patronal descarte la implementación de medidas coercitivas, tales como la explotación laboral, la oferta de salarios precarios o los malos tratos, pues en tales condiciones la rotación de personal será constante, alejando cada vez más la posibilidad de consolidar un verdadero equipo de trabajo.

La clave radica en que la parte patronal tenga plena conciencia de que el trabajador es un ser humano que merece respeto, y que no deben aprovecharse sus necesidades, como aún ocurre en muchas empresas del mundo en pleno siglo XXI.



Multiversidad
Management

DIRECTORIO

Consejo de Administración

Lenin Alberto Figueroa Gamboa
Presidente

Fabiola Gárate Guzmán
Dirección Editorial

Rosa Guadalupe Osuna Copado
Dirección de Marketing

Guillermo Giovanni Pérez González
Dirección General de Sistemas

Leonardo Pineda Albarran
Crucita Armenta Lopéz
Producción y Diseño
Diseño de portada

Guadalupe Encinas Franco
Corrección Editorial

M Multiversidad Management, revista bimestral Abril - Mayo 2026. Editor Responsable: Fabiola Gárate Guzmán. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2021-012516035400-203. Difusión vía red de cómputo. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15963. Domicilio de la Publicación: Av. Acueducto No. 6851, piso 1 Local-6, Col. Real de Acueducto, C.P. 45116, Zapopan, Jalisco. Imprenta: Reproducciones Fotomecánicas, S.A. de C.V., Domicilio: Durazno No.1, Colonia San José de las Peritas, C.P. 16010, Delegación Xochimilco, México, D.F. Los espacios publicitarios que aparecen en esta revista son responsabilidad única y exclusiva de los anunciantes. La información, opinión, análisis y contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores que la firman, razón por la cual la casa editorial no asume ninguna responsabilidad.

CONTACTO

ciinsev2@multiversidad.com.mx
800 506 52 27 Ext. 1252

VINCULACIÓN

Ing. Ivonne Pineda Mora
Vinculación Educativa

669 981 2106 Ext. 1255

ciinsev4@sistemavalladolid.com

www.ciinsev.com

Contenido

El simposio científico del CIINSEV: Un laboratorio de pensamiento colectivo para reinventar la educación

Bernardo Trimiño Quiala



8

Las 5 E de la Motivación Laboral, cuando el dinero no es suficiente

Luis Raúl Billy Irigoyen Carrillo



14



20



28

¿Evaluar para qué?

El dilema del Sistema Educativo Nacional (SEN)

*Irving Donovan Hernández Eugenio /
Maricela Neri Rivera*

Competencias docentes para la educación inclusiva en contextos escolares

Silvia Guadalupe Navarro Sabin

Educar: el riesgo de formar conciencias

Celso Gilberto Guzmán Rodríguez

Adolescentes desocupados embarazo garantizado.

Algunas consideraciones sobre educación sexual

Martha Eugenia Serrano Limón

La sinergia entre estrategia y capital humano

Frank Yudier Gómez Cera



36



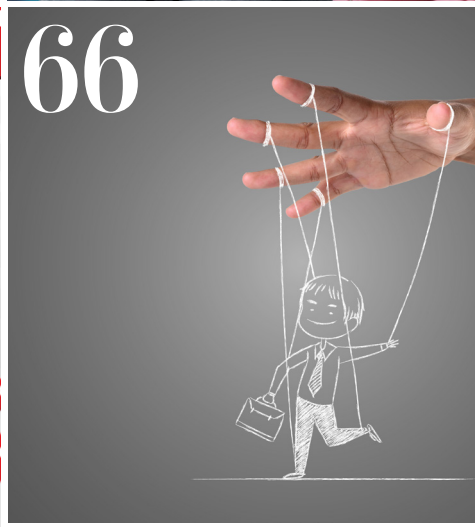
44



52



60



66



76

¿Por qué compramos lo que compramos?

La psicología detrás de nuestras decisiones de consumo

Leonardo Pineda Albarran

¿Somos realmente libres?

David de la Oliva Granizo

Aprender con emoción

Yarhely Palomino Hernández



CONVOCATORIA ABIERTA

XXII Premio Nacional Valladolid a las Letras

novela juvenil / cuento infantil

El Sistema Educativo Valladolid invita a escritoras y escritores de la República Mexicana a **participar en este certamen literario.**

Categorías: Novela juvenil | Cuento infantil

Premios

Cuento infantil:

\$125,000 MXN

Novela juvenil:

\$225,000 MXN

Fecha de cierre 13 de julio de 2026

contacto

obraspremio@sistemavalladolid.com

669 981 21 06 | Ext. 1251, 1252 y 1253
800 506 52 27

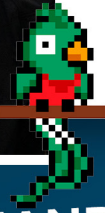


RUMBO A LA ETAPA NACIONAL



Después de destacar en **INFOMATRIX Pacífico 2026**, nuestros equipos se preparan para representar con orgullo a nuestra institución en la etapa **nacional**.

Innovación, disciplina y pasión científica marcan el camino hacia el siguiente nivel.



¡FORMANDO TALENTO QUE COMPITE EN GRANDE!



EL SIM

CIENTÍFICO DEL CIINSEV:

Bernardo Trimiño Quiala



La educación escolar como concreción de la Pedagogía en la práctica social, avanza cuando las ideas, las experiencias, los resultados científicos se comparten entre el personal docente, directivos e investigadores.

Lo anterior significa que, ningún descubrimiento, ninguna innovación o propuesta educativa cobra verdadera fuerza si permanece aislada. Desde hace siglos, los docentes como parte de la comunidad científica hemos comprendido que el conocimiento crece cuando se debate, se contrasta y se pone en diálogo con otras perspectivas. Precisamente para ello existen los simposios científicos, espacios académicos diseñados para que investigadores, docentes y directivos intercambien ideas, presenten resultados de investigación y reflexionen colectivamente sobre los desafíos de este complejo, pero hermoso y muy necesario campo de la ciencia.

En el ámbito educativo, estos encuentros adquieren una relevancia especial. La educación es una de las actividades humanas más complejas y decisivas para el futuro de la sociedad. Por ello, pensar en la educación desde la investigación científica y la innovación pedagógica es una tarea permanente. Con esta convicción nació el Simposio Científico del Centro de Investigación e Innovación Educativa del Sistema Valladolid (CIINSEV), una iniciativa que busca consolidar la cultura de la investigación y el diálogo académico dentro del Sistema Educativo Valladolid y en toda la comunidad educativa.

En junio de 2025 se celebró el Primer Simposio Científico del CIINSEV, marcando un hito importante en el desarrollo institucional de este centro de investigación e innovación educativa. Ahora, con entusiasmo renovado y nuevas metas, el CIINSEV se prepara para realizar el Segundo Simposio Científico, programado para los días 26 y 27 de junio de 2026, con el propósito de continuar fortaleciendo este espacio de encuentro intelectual.

POSIO

un laboratorio de
pensamiento colectivo para
reinventar la educación



¿QUÉ ES UN
SIMPOSIO
CIENTÍFICO?

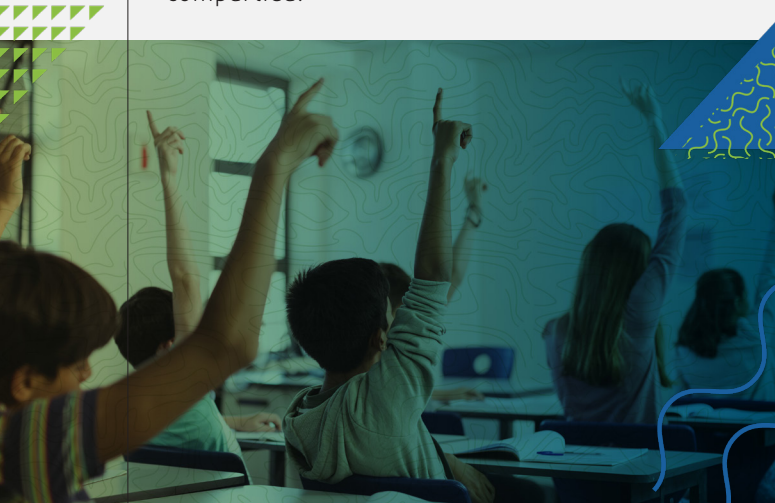
Un simposio científico es una reunión académica en la que especialistas, directivos, investigadores, profesionales graduados o en formación, pertenecientes a un área del conocimiento específica presentan y discuten avances, experiencias, resultados de investigación o propuestas innovadoras relacionadas con un tema concreto y actual.

A diferencia de otros eventos académicos más amplios, el simposio se caracteriza por centrarse en temas que impactan la realidad que enfrentan los profesionales para gestionar diferentes procesos, lo que permite profundizar en el análisis y generar un diálogo más especializado. En estos encuentros se desarrollan diversas actividades, entre ellas:

- Presentación de ponencias científicas.
- Conferencias magistrales impartidas por especialistas.
- Espacios de discusión y reflexión académica.
- Intercambio de experiencias entre instituciones.

Más allá de la presentación de investigaciones y proyectos, o debatir acerca de la gestión de diferentes procesos; el simposio cumple una función esencial: crear comunidad científica. En otras palabras, es el lugar donde surgen nuevas ideas, se establecen redes de colaboración y se fortalecen proyectos que pueden transformar la práctica educativa escolar.

Todo lo expresado, significa que un simposio no es solamente un evento académico; el simposio científico del CIINSEV es un laboratorio de pensamiento colectivo para reinventar la educación, donde el conocimiento se construye de manera compartida.



IMPORTANCIA DE LOS SIMPOSIOS EN EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN ESCOLAR

En el mundo contemporáneo, caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, sociales y culturales, la educación escolar enfrenta desafíos cada vez más complejos. La formación de las nuevas generaciones requiere nuevas estrategias pedagógicas, enfoques inclusivos, integración de tecnologías y una permanente reflexión sobre el sentido de educar; sin olvidar la imagen y el rol social de los maestros.

Los simposios científicos permiten precisamente abordar estos desafíos desde una perspectiva rigurosa y colaborativa. Por medio de ellos, los docentes e investigadores pueden:

- Compartir experiencias exitosas en el aula.
- Presentar investigaciones que aporten evidencia científica.
- Analizar problemáticas educativas desde distintas perspectivas.
- Generar propuestas innovadoras para mejorar la enseñanza.

Además, estos encuentros contribuyen a acercar la investigación teórica a la práctica educativa, un aspecto fundamental para que los avances científicos realmente impacten en las escuelas, en la excelencia didáctica de las clases y en la formación de los estudiantes.

En este contexto, el Simposio Científico del CIINSEV se inscribe dentro de una tendencia internacional que busca fortalecer la investigación educativa como motor de transformación social.

EL CIINSEV Y SU COMPROMISO CON LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

El Centro de Investigación e Innovación Educativa del Sistema Valladolid (CIINSEV) surge con la misión de impulsar la investigación científica, la innovación pedagógica y la formación de investigadores en el ámbito educativo.

Dentro del Sistema Educativo Valladolid, el CIINSEV desempeña un papel estratégico: promover la reflexión científica sobre la práctica educativa y generar propuestas que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

En este sentido, el Simposio Científico del CIINSEV representa mucho más que un evento académico. Constituye una expresión concreta del compromiso institucional con la investigación, la innovación y la difusión del conocimiento.

EL PRIMER SIMPOSIO CIENTÍFICO DEL CIINSEV: HEREDERO DEL CIEM CON UN INICIO PROMETEDOR

Este simposio continúa desarrollando la tradición científica académica iniciada por el Congreso Internacional Educativo Multidisciplinario (CIEM), quien por más de 20 ediciones contribuyó a la consolidación de una cultura de diálogo científico que fortaleció la identidad académica del Sistema Valladolid.

Como heredero del CIEM, el Primer Simposio Científico del CIINSEV, realizado los días 27 y 28 de junio de 2025, marcó el inicio de una nueva etapa en la vida académica del Sistema Educativo Valladolid y del CIINSEV como Centro de Investigación e Innovación Educativa.

El evento se desarrolló en modalidad virtual, lo que permitió ampliar su alcance y facilitar la participación de investigadores y docentes de diferentes regiones. Durante el simposio se desarrollaron diversas actividades académicas que evidenciaron el interés y compromiso de la comunidad educativa con la investigación.

Entre ellas destacaron dos conferencias magistrales, que potenciaron y permitieron compartir reflexiones y perspectivas sobre los desafíos actuales de la educación. Sin embargo, uno de los logros más significativos del evento fue la amplia participación de investigadores y docentes.

En total se presentaron 53 ponencias científicas, de las cuales 51 fueron nacionales y 2 internacionales, lo que permitió que el evento alcanzara carácter internacional desde su primera edición, con la participación de investigadores de México, Cuba y Colombia.

TEMAS CLAVES PARA EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

Las ponencias presentadas durante el simposio abordaron una amplia variedad de temas relacionados con los desafíos actuales de la educación. Para organizar la discusión académica, el evento se estructuró en cuatro grandes ejes temáticos:

1. Investigación, innovación educativa y calidad del proceso enseñanza-aprendizaje

Este eje reunió 15 ponencias enfocadas en nuevas metodologías pedagógicas, estrategias de enseñanza y propuestas innovadoras orientadas a mejorar la calidad educativa.

2. Educación inclusiva y equitativa como base de la formación de valores y cultura de paz

También con 15 ponencias, este tema abordó uno de los grandes desafíos contemporáneos: garantizar una educación que respete la diversidad y promueva la convivencia pacífica.

3. Educación ambiental, salud y bienestar psicosocial en los contextos escolares

En este eje se presentaron 10 ponencias que analizaron la relación entre educación, medio ambiente y bienestar emocional de los estudiantes.

4. Retos de la formación inicial y continua de profesionales frente a la Agenda 2030

Con 13 ponencias, este tema exploró el papel de la educación en la construcción de un desarrollo sostenible, en consonancia con los objetivos de la Agenda 2030.

En conjunto, estos temas reflejan la diversidad y complejidad de los desafíos educativos actuales, así como el interés de los investigadores por aportar soluciones desde la ciencia y la innovación.

Uno de los aspectos más importantes del Primer Simposio Científico del CIINSEV fue su impacto académico y social en la difusión del conocimiento.

Por otro lado, otro de los resultados esenciales de este primer simposio del CIINSEV fue que todas las ponencias presentadas y aprobadas durante el evento fueron publicadas en un Número Especial de la revista indexada Desafíos Educativos, lo que permitió que los resultados de las investigaciones pudieran ser consultados por un público más amplio.

Asimismo, el simposio tuvo una importante presencia en medios digitales. Las transmisiones en vivo a través de Facebook Live registraron aproximadamente 7,000 visualizaciones, distribuidas entre los diferentes ejes temáticos.

Este alcance demuestra que el interés por la investigación educativa no se limita únicamente al ámbito académico, sino que también despierta la atención de docentes, estudiantes y personas interesadas en comprender los desafíos actuales de la educación.

Los datos anteriores demuestran que este evento contribuyó a visibilizar el trabajo del CIINSEV y del Sistema Educativo Valladolid, así como a promover sus programas de maestría y doctorado, fortaleciendo su proyección académica.

Es necesario destacar y reconocer que el éxito alcanzado durante el desarrollo de este Primer Simposio Científico del CIINSEV fue posible gracias al trabajo colectivo y esfuerzo conjunto de un amplio equipo de trabajo.

Como ejemplo de lo anterior, se puntualiza que el comité organizador estuvo integrado por investigadores y colaboradores del CIINSEV, quienes dedicaron tiempo y esfuerzo para garantizar la calidad académica y organizativa del evento. Asimismo, el equipo de transmisión y soporte tecnológico desempeñó un papel fundamental para asegurar el adecuado desarrollo de las actividades virtuales.

Este trabajo colaborativo y los resultados alcanzados demuestran por qué entre las habilidades básicas del siglo XXI y entre los valores fundamentales de la ciencia se encuentra la construcción colectiva del conocimiento.



4 ejes
temáticos

53
ponencias

aproximadamente
7,000
Visualizaciones
en Facebook Live



HACIA EL SEGUNDO SIMPOSIO CIENTÍFICO DEL CIINSEV

Los logros alcanzados en la primera edición del simposio han motivado al Sistema Educativo Valladolid y al CIINSEV a continuar fortaleciendo este espacio de intercambio científico - académico. Por ello, ya se preparan las bases para la realización del Segundo Simposio Científico, que tendrá lugar los días 26 y 27 de junio del actual 2026.

Esta nueva edición busca ampliar la participación de investigadores, docentes y profesionales interesados en reflexionar sobre los desafíos educativos contemporáneos, así como fortalecer las redes de colaboración académica a nivel nacional e internacional.


Se espera que el segundo simposio consolide los avances alcanzados y continúe posicionando al CIINSEV como un referente en investigación e innovación educativa dentro del Sistema Valladolid y como un espacio abierto para pensar la educación. En última instancia, el Simposio Científico del CIINSEV representa una invitación a promover en la educación desde la ciencia, el diálogo y la colaboración.

En un mundo donde el conocimiento avanza de una manera muy acelerada y los desafíos educativos se multiplican; resulta imprescindible crear espacios donde investigadores y docentes puedan compartir ideas, cuestionar prácticas y construir nuevas propuestas. Este simposio es precisamente uno de esos espacios.

Para esta 2da edición, se busca alcanzar el objetivo de que más que un evento científico - académico, se constituya en un punto de encuentro para quienes creen en el poder transformador de la educación escolar y en la importancia de la investigación como herramienta para mejorar la sociedad.

Por otra parte, un elemento novedoso en esta 2da edición y que tiene gran valor académico para quienes participan en el Simposio Científico del CIINSEV, es que las ponencias aceptadas, serán publicadas nuevamente en la revista indexada Desafíos Educativos. En esta nueva etapa, la revista se gestionará a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS), un sistema internacional utilizado por miles de revistas científicas para garantizar procesos editoriales más rigurosos, transparentes y visibles. Esto significa que los autores no solo tendrán la oportunidad de compartir sus investigaciones durante el simposio, sino también de proyectarlas hacia una audiencia académica más amplia, aumentando su difusión, citación e impacto científico. Para el evento y para el CIINSEV, este paso representa un avance significativo en la consolidación de una cultura de investigación de mayor calidad, alineada con los estándares actuales de la comunicación científica.

Con la realización de su segundo simposio en 2026, el CIINSEV reafirma su compromiso con la misión de impulsar la investigación educativa, y contribuir al desarrollo de una educación de calidad para las nuevas generaciones.

Porque cuando la ciencia dialoga con la educación, el conocimiento no solo crece, sino que se transforma en una fuerza capaz de construir un futuro mejor. 

Bernardo Trimiño Quiala.

Doctor en Ciencias Pedagógicas.
Director de CIINSEV.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Day, R. A., & Gastel, B. (2016). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Organización Panamericana de la Salud.

Public Knowledge Project. (2024). *Open Journal Systems (OJS): A complete research publishing system*. Disponible en: <https://pkp.sfu.ca/software/ojs/>

UNESCO. (2021). *Recomendación sobre la ciencia abierta*. Disponible en: <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-open-scienc>

UNESCO. (2023). *Acceso abierto a la información científica*. Disponible en: <https://www.unesco.org/es/open-access-scientific-information>

Una revista
QUE IMPULSA LA
investigación Y EL
PENSAMIENTO EDUCATIVO



+ DE 20 EDICIONES
+ DE 15 INDEXACIONES INTERNACIONALES

AHORA CON
OJS
 OPEN JOURNAL SYSTEMS



LAS 5 SE DE LA MOTIVACIÓN LABORAL,

CUANDO EL DINERO
NO ES SUFICIENTE

Luis Raúl Billy Irigoyen Carrillo

La motivación laboral no es un botón que se activa con dinero ni un discurso inspirador ocasional. Es un sistema dinámico, un ecosistema compuesto por múltiples dimensiones que interactúan entre sí y que, cuando se equilibran, sostienen el compromiso organizacional.

Durante décadas, la motivación laboral se ha simplificado a una lógica casi mecánica: pagar bien equivale a tener colaboradores comprometidos. Bajo esta premisa, el salario se convirtió en la variable predominante en las estrategias de retención y permanencia del talento en las organizaciones. Sin embargo, la realidad organizacional contemporánea ha desmentido esta idea. Existen empresas que ofrecen sueldos competitivos y, aun así, enfrentan altos niveles de rotación, desinterés y bajo compromiso, no solo con la organización, sino incluso a nivel personal. En contraste, hay organizaciones con recursos más limitados que logran construir equipos sólidos, leales y productivos durante largos periodos. La diferencia no radica únicamente en cuánto se paga, sino en cómo se diseña el ecosistema laboral, de modo que las personas no solo trabajen en la empresa, sino que también deseen hacerlo.

La motivación laboral no es un botón que se activa con dinero ni un discurso inspirador ocasional. Es un sistema dinámico, un ecosistema compuesto por múltiples dimensiones que interactúan entre sí y que, cuando se equilibran, sostienen el compromiso organizacional. Este ecosistema puede comprenderse a través de cinco fuerzas interdependientes: economía, entorno, experiencia, estructura y emoción. Ninguna de ellas funciona de manera aislada; cada una influye en las demás y su equilibrio determina la permanencia o la salida de un colaborador en una cuota determinada de tiempo.

La primera “e”, le corresponde a la economía, la cual constituye la base material de la relación laboral, ya que nadie en su sano juicio de forma prolongada trabajaría gratuitamente, por lo que ésta incluye el sueldo, las prestaciones de ley, los bonos, las comisiones y la posibilidad de un ingreso flexible. Responde a necesidades básicas de seguridad y estabilidad, pero también a aspiraciones personales y familiares.



Una compensación justa genera sensación de dignidad y reconocimiento la cual está asociada a cómo es el entorno y al mismo tiempo a la emoción positiva que una buena compensación puede generar, aunque no sea suficiente; por otro lado, una compensación insuficiente activa frustración y sensación de inequidad. Sin embargo, la economía tiene un límite motivacional. Cuando la inflación crece más rápido que el salario o cuando el estilo de vida aspiracional supera la capacidad real de ingreso, el colaborador experimenta desgaste y muchas ocasiones es un desgaste provocado por él mismo. El dinero es necesario para sostener, pero no siempre es suficiente para retener. Puede atraer talento, pero rara vez genera compromiso profundo por sí solo.



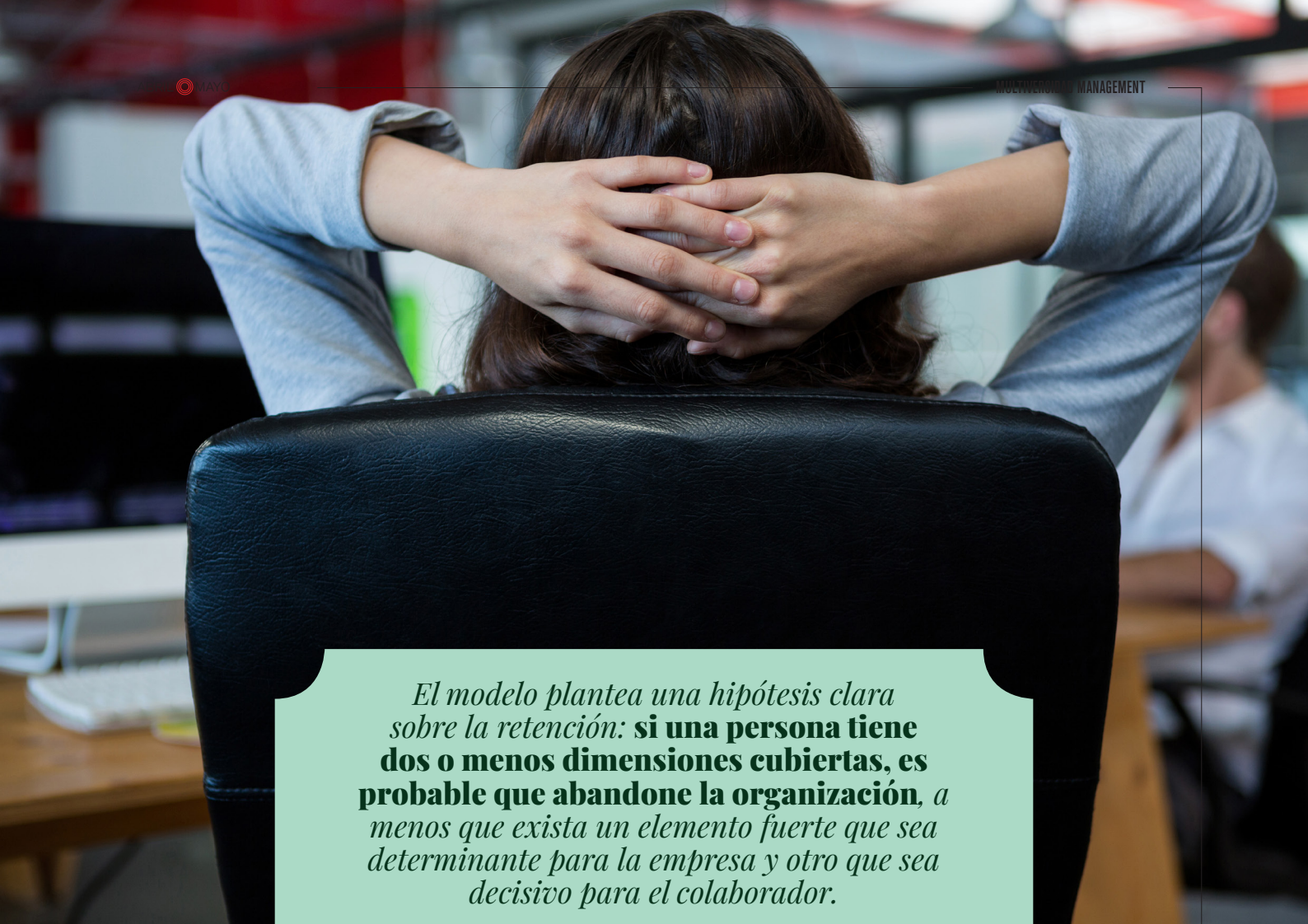
En segunda instancia, la “e” del entorno representa el contexto donde la persona vive su experiencia laboral, tanto en su dimensión humana como física. No se trata únicamente del clima organizacional o del estilo de liderazgo; incluye también las condiciones tangibles del espacio de trabajo. La ergonomía, la iluminación, la ventilación, la temperatura, el ruido, la seguridad industrial y la prevención de riesgos forman parte del entorno. Un espacio incómodo, inseguro o físicamente hostil genera fatiga y tensión constante. Un entorno saludable, en cambio, transmite cuidado y respeto. En el plano humano, el entorno se expresa en la cultura, la comunicación, la confianza y la presión positiva. Un liderazgo autoritario o inconsistente deteriora la motivación, mientras que un liderazgo claro y respetuoso fortalece la pertenencia y alto sentido de inclusión e incluso de expansión dentro del mismo puesto. El entorno es el escenario donde la persona se siente valorada o vulnerable, protegida o expuesta.

La “e” de experiencia es la narrativa de crecimiento que cada colaborador busca y construye dentro de la organización. Va más allá de cumplir tareas; implica aprender, desarrollar habilidades técnicas y blandas, enfrentar retos progresivos y visualizar un futuro profesional. La psicología del logro se activa cuando la persona percibe avance, cuando siente que está construyendo algo significativo y que su historia dentro de la empresa tiene dirección. Cuando la experiencia es repetitiva o limitada, surge el estancamiento. En ese momento, el salario pierde poder motivacional y el entorno deja de compensar la falta de crecimiento. La experiencia conecta el presente con el futuro y responde a una pregunta esencial: “¿En quién me estoy convirtiendo al trabajar aquí?”, e inclusive “¿Quién soy mientras permanezco en este espacio?”, “¿Estoy realmente siguiendo mis sueños?”, “¿Se me valora en este entorno?”, entre otros cuestionamientos que pueden aparecer cuando las variables pierden equilibrio.

La “e” de estructura aporta orden y claridad al ecosistema organizacional. Se manifiesta en sistemas de capacitación, liderazgo coherente, indicadores de desempeño claros, mediciones imparciales y procesos definidos. Sin estructura, reina la ambigüedad. Y la ambigüedad genera ansiedad. Cuando las metas no están claras, cuando los indicadores cambian arbitrariamente o cuando la evaluación parece injusta, la motivación se erosiona. La estructura no debe confundirse con rigidez; no se trata de controlar excesivamente, sino de ofrecer claridad suficiente para que la autonomía sea posible. Una estructura sólida legitima la economía, fortalece la experiencia y protege el entorno, y esa misma fortaleza se enfoca en el tener la claridad de hacer, y en su buena ejecución.

En el centro de este ecosistema se encuentra la emoción. La emoción es el núcleo integrador que interpreta todas las demás dimensiones. Determina si el salario se percibe justo, si el entorno se siente seguro, si la experiencia se vive como crecimiento y si la estructura se interpreta como guía o como control que apoya y sostiene o que solamente busca una rendición de cuentas sin tomar en cuenta la humanidad del colaborador. Incluye la inteligencia emocional del individuo, el desarrollo personal, el sentido de pertenencia y la conciencia del propósito laboral. Sin emoción regulada, ninguna de las otras dimensiones logra compensar el vacío. Con emoción fortalecida, incluso las dificultades económicas o estructurales pueden tolerarse temporalmente.

El modelo plantea una hipótesis clara sobre la retención: si una persona tiene dos o menos dimensiones cubiertas, es probable que abandone la organización, a menos que exista un elemento fuerte que sea determinante para la empresa y otro que sea decisivo para el colaborador. La economía y la emoción suelen ser prioritarias para el empleado, porque a nadie le interesa más que lo traten bien y que



El modelo plantea una hipótesis clara sobre la retención: si una persona tiene dos o menos dimensiones cubiertas, es probable que abandone la organización, a menos que exista un elemento fuerte que sea determinante para la empresa y otro que sea decisivo para el colaborador.

le paguen de acuerdo con lo que se considera justo que el propio colaborador; la experiencia y la estructura son esenciales para la empresa, ya que, a la empresa a pesar de tener responsabilidades claras, el hacer bien y el que éste aprenda y mejore con el tiempo es el efecto preciso que la capacitación y el buen liderazgo provocan a mediano y largo plazo. Por tanto, el equilibrio entre estas fuerzas determina la estabilidad del vínculo laboral tanto de la perspectiva de la empresa, así como desde la perspectiva del colaborador.

Este equilibrio no se percibe igual en todas las generaciones. Cada etapa histórica y generacional ha desarrollado prioridades distintas según su contexto social y económico, formas de pensar y acceso a la información y la tecnología modifican en gran parte el comportamiento de las personas, sin embargo, comparto visiones de diferentes generaciones: **La Generación Silenciosa (1928 – 1945)** valoró profundamente la estabilidad económica y la claridad estructural; el desarrollo emocional no era explícitamente prioritario y no existía una necesidad percibida por fortalecer dicho desarrollo. **Los Baby Boomers (1946 – 1964)** enfatizaron la seguridad financiera y el avance profesional, midiendo el éxito a través de la promoción interna y el crecimiento corporativo. **La Generación X (1965 – 1980)** comenzó a buscar equilibrio entre vida personal y trabajo, valorando el crecimiento profesional, pero rechazando estructuras excesivamente rígidas. **Los Millennials (1981 – 1996)** priorizan el entorno emocional y el aprendizaje continuo, buscando coherencia y propósito.

La Generación Z (1997 – 2012) coloca la salud mental y el desarrollo emocional en el centro, esperando crecimiento rápido y rechazando microgestión. Lo que cambia no es el modelo, sino el peso relativo de cada dimensión y cuál es la resignificación que le da cada generación a cada variable de modelo en sí.

Cuando estas fuerzas se desequilibran, aparece el estrés laboral. La pandemia intensificó esta tensión y abrió la puerta a nuevas aspiraciones. Muchos colaboradores descubrieron que emprender era posible, pero también comprendieron que la responsabilidad del emprendedor es radicalmente distinta a la del empleado provocando nuevos retos para la persona que emprendía y buscando un modelo de equilibrio para sí mismos. El estrés del colaborador suele ser crónico y derivado de la falta de control: cumplir metas impuestas, depender de decisiones ajenas y enfrentar incertidumbre laboral constante. **El estrés del emprendedor, en cambio, es agudo e intenso, impulsado por la responsabilidad total y la incertidumbre financiera. Ambos experimentan presión, pero su naturaleza es distinta. El empleado sufre por falta de control; el emprendedor, por exceso de responsabilidad, al final cada uno de ellos tiene que elegir una dificultad diferente y desarrollar las habilidades suficientes que les permitan.**

En última instancia, la motivación laboral no puede entenderse como un incentivo aislado ni como

una estrategia superficial de recursos humanos. Es el resultado de un ecosistema donde economía, entorno, experiencia, estructura y emoción interactúan permanentemente. Las organizaciones que comprenden este sistema diseñan entornos integrales que no solo atraen talento mediante la compensación, sino que lo retienen mediante

crecimiento, claridad y sentido y por supuesto un liderazgo transformacional. **Cuando estas dimensiones se alinean, la motivación deja de ser un problema para resolver y se convierte en una consecuencia natural de un diseño organizacional coherente, pero sobre todo desde una organización consciente de sí misma desde la alta dirección.** 🌀

Cuando estas dimensiones se alinean, la motivación deja de ser un problema *para resolver* y se convierte en una consecuencia natural de un diseño organizacional coherente, pero sobre todo desde una organización consciente de sí misma desde la alta dirección.

Luis Raúl Billy Irigoyen Carrillo.

Maestro en Administración de Negocios en el área de Finanzas.
Fundador de Psicología Financiera.

**¡IMPULSAMOS
SU FUTURO!**



**Clases de Inglés,
Mathematics y Science**

25%
DE DESCUENTO*

**EN INSCRIPCIÓN
O REINSCRIPCIÓN***

SOLO DURANTE EL MES DE ABRIL

*Aplican restricciones. Ver más en www.sistemavalladolid.com/prontopago.php

EVALUAR PARA

¿QUE?

El dilema del Sistema Educativo Nacional (SEN)

Irving Donovan Hernández Eugenio

Maricela Neri Rivera

Evaluación es un concepto polisémico que a la par cuenta con diferentes facetas y significados. En la práctica podemos discutirlo como instrumento, como etapa de un proceso y como metodología; la suma de estos elementos dentro de esta discusión da cuenta de una política pública de evaluación, elemento añorado en la actualidad dentro del Sistema Educativo Nacional (SEN) en una coyuntura donde nos encontramos definiendo la continuidad o reorientación de un modelo educativo para la educación básica y el nivel medio superior (donde se aglutina casi el 70% de la matrícula escolar en México).



De acuerdo con Hernández (1999), una política es en realidad un programa, una ruta que prepara la acción, la cual se compone de un problema que la política pretende abordar, el planteamiento de soluciones, así como los objetivos y medios para alcanzarlos. Un elemento central en esta fórmula es el reconocimiento de los actores pasivos o activos que se relacionan con el problema abordado. En este sentido, durante décadas hemos discutido en México quién o quiénes tienen que hablar y/o intervenir para la atención de problemas educativos, ello debido a su importancia para la sociedad y, la trascendencia en el ámbito de lo público.

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) desde 2018 ha insertado una manera interesante de abordar un problema público en nuestro país...la educación, lo que ha implicado discusiones acerca de sus finalidades, recursos necesarios

y lo más importante, qué papel juega ésta en el futuro del país. Una de las primeras acciones que la NEM consideró fue la transformación de los planes y los programas de estudio en educación básica y el nivel medio superior, lo que implicó una reorientación también del principal recurso didáctico utilizado en el SEN para propiciar el proceso de aprendizaje... los libros de texto gratuitos (LTG).

Mención que merece el desmantelamiento de un sistema nacional de evaluación educativa que concebía a la evaluación como un recurso que propiciaba la mejora, a través de la interacción de los actores con los procesos de evaluación, ello a través de un ente regulador y coordinador de las tareas (el extinto Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación -INEE-), y posteriormente, la Comisión Nacional para la Mejora de la Educación (MEJOREDU), instancia que surge en el

contexto de la reforma educativa 2018 para "adecuar" sus finalidades y tareas a una nueva realidad política y forma de concebir a la evaluación.

En este sentido, Santizo (2025), plantea que la evaluación no solamente es un recurso para generar evidencias, sino es a la par un conocimiento que facilita la comprensión de cómo y por qué se alcanzan o no resultados, siendo dicho conocimiento parte del aprendizaje que la institución y los propios actores involucrados pueden obtener a través de la evaluación (Argyris y Schön, 1996). El gran desafío en este sentido es identificar de qué manera este conocimiento puede ser también algo más generalizable al propio sistema educativo, es decir, que todas las estructuras de éste comprendan que la consecución o no de determinados logros, depende de la participación de las estructuras y no, de actores exclusivos.

El desarrollo de sistemas nacionales de evaluación representa una tendencia de acuerdo con Martinic (2001) de las reformas educativas de 3ª. generación, **donde la evaluación de todo el sistema educativo incluyendo sus componentes, es una tarea esencial para comprender sus resultados, o la ausencia de éstos a partir de los objetivos y metas inicialmente trazados.**

De esta manera, la evaluación no es un instrumento/método para comprender la realidad educativa, sino también se convierte en un proceso político de todos los componentes del sistema.

Evaluar una política pública (en el ámbito de la educación por ejemplo tendríamos los aprendizajes de los estudiantes, o el derecho a la educación) implica de acuerdo con Cejudo y Michel (2016), un acto de coherencia, referida ésta como la consistencia entre el problema, la solución, las estrategias, los objetivos y los medios para alcanzarlos; en el sistema educativo esto es complejo si asumimos que las escuelas son por sí mismas entes autónomos, aunque dependientes del sistema, lo que implica que evaluar su quehacer y el de sus actores es una condición necesaria para comprender sus dinámicas cotidianas y sobre todo, sus resultados.

Si la finalidad última de cualquier sistema educativo es lograr que los estudiantes accedan al derecho a y en la educación (ingreso, permanencia, culminación, aprendizajes...), la evaluación se convierte en un importante recurso para comprender estas sinergias. El Programa Sectorial de Educación 2024 - 2030 plantea el marco de política educativa sobre el cual se cimentarán las acciones educativas en el sistema para dicho periodo, conteniendo seis objetivos prioritarios, 30 estrategias prioritarias y casi 275 acciones puntuales.



Evaluar su coherencia significa, por una parte, identificar la pertinencia de sus estrategias, acciones y medios con relación a sus objetivos, pero, por otra parte, la coherencia de sus objetivos. En este sentido, se reconoce que cualquier sistema educativo tendrá entre sus prioridades lograr que sus estudiantes además de completar sus trayectorias educativas desarrollen conocimientos y habilidades básicas sobre las que se cimienta la formación de otras más complejas, acordes a la realidad y el contexto mundial, donde la prevalencia de las TIC es cada vez más frecuente.

El desarrollo de sistemas nacionales de evaluación representa una tendencia de acuerdo con Martinic (2001) de las reformas educativas de 3ª. generación, donde la evaluación de todo el sistema educativo incluyendo sus componentes, es una tarea esencial para comprender sus resultados, o la ausencia de éstos a partir de los objetivos y metas inicialmente trazados. Entre 2001 y 2017 México continuó con esta inercia, primero creando un sistema robusto de evaluaciones nacionales, así como participando de manera activa en otras internacionales.

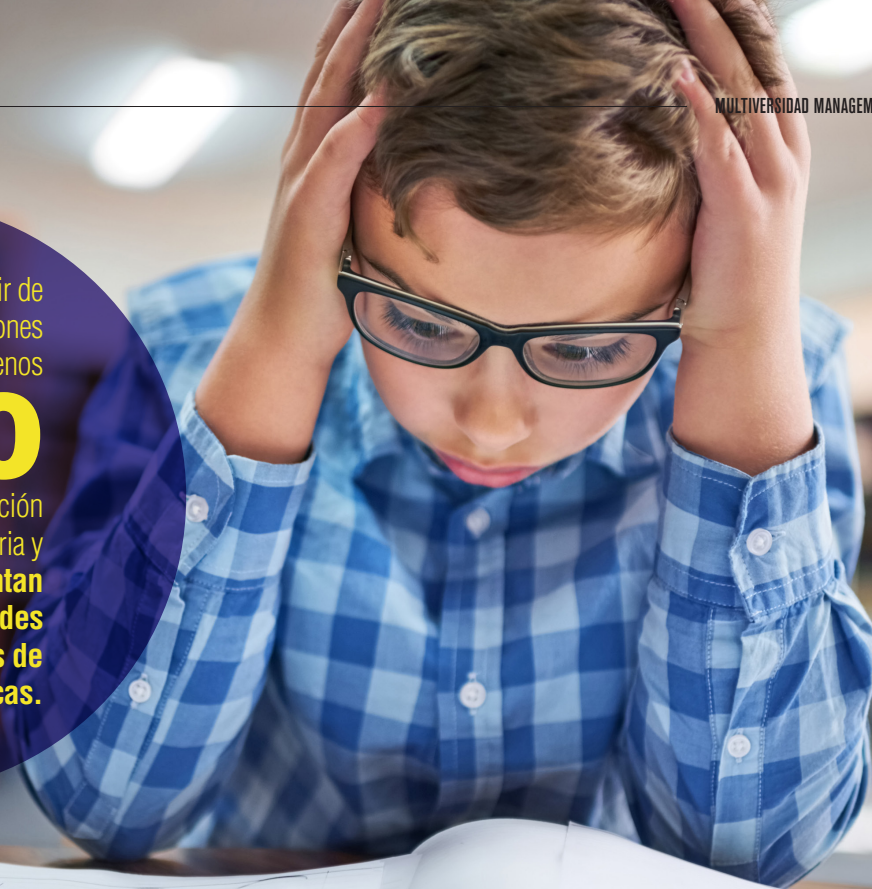
También fueron creadas ex profeso instituciones nacionales públicas (como el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación -INEE), siendo dotado eventualmente de autonomía para crear un sistema nacional de evaluación que permitiera brindar a las autoridades educativas nacionales y locales, indicadores e información relevante para su toma de decisiones, lo que permitiría ir reduciendo gradualmente el impacto de las principales problemáticas que aquejaban al sistema educativo.

En esta ruta eventualmente fueron apareciendo otras acciones como la emisión de recomendaciones de políticas educativas, las cuales se generaron a partir de información obtenida de las propias evaluaciones, y de la perspectiva que actores directos e indirectos del sistema iban compartiendo. El gran anhelo fue la consolidación de un sistema nacional de evaluación, donde a través de sinergias las diferentes estructuras del SEN fueran desarrollando sus propias capacidades técnicas para ir participando de manera proactiva en la atención de sus responsabilidades para la mejora de determinadas problemáticas detectadas.

Hoy, conocemos a partir de las últimas evaluaciones nacionales que al menos

6 de cada **10**

estudiantes en educación primaria, secundaria y bachillerato, **no cuentan con las habilidades básicas en las áreas de lectura y matemáticas.**



Pese a ello, durante 2018 se da una ruptura importante de esta ruta, partiendo de una mirada distinta no de las prioridades educativas, sino de la forma de abordarlas y de los recursos que se pondrían a disposición para su atención. Si la política educativa da claridad sobre el horizonte al que aspira cualquier sistema, la evaluación se constituye como una herramienta que posibilita su monitoreo y eventual ajuste y reorientación. En este sentido es importante mencionar que en la actualidad la evaluación se encuentra limitada a un rol meramente testimonial del quehacer del sistema educativo, lo que resulta preocupante si consideramos que el SEN arrastra rezagos históricos importantes, lo que, sumado a coyunturas como la pandemia, los fenómenos naturales, entre otras, es imperativo contar con resultados que den cuenta del impacto de las acciones y decisiones gubernamentales.

Por ello, resulta primordial retomar las discusiones con las autoridades y tomadores de decisiones para comprender de qué manera conciben a la evaluación dentro del SEN y,

sobre todo, cuál es la resistencia para considerarla como un recurso de apoyo para la mejora escolar, en lo macro primordialmente. Gracias a las aportaciones de diferentes áreas del conocimiento, hoy sabemos que los aprendizajes son resultado de la interacción de diferentes elementos y factores a la vez, lo cual implica, asumir que el Estado como ente garante del derecho a y en la educación, tiene que maximizar los recursos y las decisiones necesarias para que los estudiantes aprendan.

Hoy, conocemos a partir de las últimas evaluaciones nacionales que al menos seis de cada 10 estudiantes en educación primaria, secundaria y bachillerato, no cuentan con las habilidades básicas en las áreas de lectura y matemáticas, por lo que se vuelve necesario un amplio debate sobre la importancia que tiene retomar las experiencias nacionales e internacionales sobre el tema de evaluación educativa y sus aportaciones al SEN, lo que implica volver a colocar al centro de estas discusiones a los estudiantes (en lo que se fundamenta la propia NEM), comprendiendo que sus aprendizajes

serán el resultado de diferentes decisiones en niveles distintos del sistema educativo.

Lo anterior, implica quizás asumir que la ausencia de un sistema nacional de evaluación condiciona de manera importante no sólo las tareas evaluativas hacia diferentes componentes educativos, sino que limita las oportunidades para acceder eventualmente a oportunidades sustanciales para lograr la calidad con equidad, los cuales son algunos de los principios que orientan el derecho a y en la educación.

En este sentido, desde que se conciben estas perspectivas y horizontes en la educación, se asume que para que se logren estos objetivos y metas educativas, los sistemas tendrán que hacer permanentemente ejercicios de evaluación que permitan monitorear el impacto y resultados de las acciones que los tomadores de decisiones consideren llevar a cabo. Esto último implica una forma lógica de preguntarse, ¿lo que estoy haciendo responde a las necesidades, características y condiciones del sistema donde pretendo implementar mis acciones?

Actualmente nos encontramos discutiendo sobre la pertinencia de los LTG, sobre la viabilidad y factibilidad de continuar financiando con dinero público las becas escolares universales, perdiendo de vista que ya tenemos datos e información relevante (obtenida a partir de evaluaciones) que dan cuenta que esas decisiones de política educativa tienen importantes áreas de oportunidad.

Lo que **NO SE EVALÚA,**

Como observamos en esta última pregunta, muchas de estas decisiones tienen una lógica, lo que permite identificar a la evaluación como un elemento posibilitador de conocimientos y experiencias, no sólo de resultados/ impactos o evidencias, condiciones que vuelven a reafirmar la necesidad de retomar lo hecho hasta antes de 2018, donde “gastar” en materia de evaluación educativa no era otra cosa que “invertir” en recursos y acciones que coadyuvan

a demostrar la realidad del SEN, la cual aunque muchas veces no guarda sinergia con lo que los tomadores de decisiones pretenden o, comparten en sus discursos.

Actualmente nos encontramos discutiendo sobre la pertinencia de los LTG, sobre la viabilidad y factibilidad de continuar financiando con dinero público las becas escolares universales, perdiendo de vista que ya tenemos datos e información relevante

(obtenida a partir de evaluaciones) que dan cuenta que esas decisiones de política educativa tienen importantes áreas de oportunidad. Por ello, este espacio busca compartir una mirada que fundamente el por qué tenemos que ampliar las discusiones y retomar aquella frase que en el final de su existencia el INEE trató de impulsar (sin éxito) en las discusiones sociales... lo que NO SE EVALÚA, NO SE PUEDE MEJORAR.

A photograph of a classroom with several students sitting at desks, focused on their work. The image is overlaid with a dark blue tint. The text 'NO SE PUEDE MEJORAR' is written in large, bold, yellow capital letters across the middle of the image.

NO SE PUEDE MEJORAR

Estamos en una coyuntura social muy polarizada, sin embargo, quienes integramos el sistema, somos parte de la sociedad, una compuesta por más de 130 millones de personas, muchas de las cuales no sólo tenemos algo que decir respecto a educación, sino que con nuestra experiencia y formación técnica podemos continuar aportando a la toma de decisiones. Retomando la definición de Hernández (1999) sobre

política pública, si ésta es un mapa de acciones, la pregunta que queda por hacerse es... ¿quién o quiénes determinan las rutas de ese mapa? ¿esas rutas están fundamentadas y/o cuentan con evidencias que sustenten las decisiones? O ¿son meramente basadas en ideologías de lo que se asume que debe hacerse para mejorar la educación?

Como podemos darnos cuenta en materia de política educativa

hay mucho por preguntarse, y a la fecha, muy pocas respuestas por parte de los tomadores de decisiones, siendo más lamentable aún que la propia sociedad no exige respuestas, limitando muchas veces su intervención a situaciones coyunturales que les pueden llegar a afectar. Esto último es precisamente aprovechado por los tomadores de decisiones para plasmar "su" idea de lo que debe hacerse, aunque



Irving Donovan

Hernández Eugenio.

Doctor en Educación.

Director de una escuela

primaria en Acapulco

de Juárez, Guerrero.

Docente-Investigador

Universitario.

Maricela Neri Rivera

Docente universitaria en

el estado de Guerrero.

ello no cuente con un fundamento o evidencias suficientes que den cuenta de su eventual impacto/ resultados. Confiemos en el corto plazo estas inercias cambien, el SEN lo necesita, los estudiantes lo necesitan, y, sobre todo, la sociedad tiene que hacer exigible

el derecho en la educación; si hace unas décadas discutíamos sobre la educación como eje de mejora de la sociedad, hoy, tenemos que discutir sobre lo que como sociedad hemos dejado de exigir al Estado para que cumpla con sus obligaciones primordiales. 🌀

Referencias bibliográficas:

Argyris, Chris y Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company Inc. s.a. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: JosseyBass Publishers.

Hernández G. (1999). *El Análisis de las*

Políticas Públicas: Una disciplina incipiente en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*. <http://journals.openedition.org/revestudsoc/30489>.

Martinic, S. (2001). *Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativa de América Latina*. *Revista Iberoamericana de Educación*, sep-

tiembre-diciembre, número 027, 17-33.

Santizo Rodall, C. (2025). *Coherencia y evaluación en la política educativa mexicana: Desafíos y aprendizajes desde la escuela y el sistema*. Apunte de política No. 47, *Faro Educativo*. Departamento de Educación Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Vuelve

LA MUESTRA NACIONAL ACADÉMICA

Muestra Nacional Académica 

MUNAC

El Sistema Educativo Valladolid y
Multiversidad Latinoamericana
fortalece su evaluación académica.

MUNAC vuelve a aplicarse en **2026**
como un instrumento estratégico
de diagnóstico académico para
conocer el nivel de aprendizaje de
los estudiantes de primaria y
secundaria en áreas clave como:



ESPAÑOL · MATEMÁTICAS · CIENCIAS · INGLÉS

6 grados
evaluados

De primaria y secundaria.

80 reactivos

Resuelve cada estudiante.

Mayo **2026**

Fecha programada para la
aplicación de la evaluación.

2 sistemas
educativos

SEV y Multiversidad
Latinoamericana.



MUNAC 2026 reafirma el compromiso
con la excelencia académica y la
mejora continua del aprendizaje.

Introducción

La educación inclusiva constituye un componente esencial de los sistemas educativos modernos, dado que asegura la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, incluyendo aquellos que presentan alguna condición. Su relevancia garantiza participación activa. Más que ir a clase, se trata de que los alumnos se involucren de verdad, aprendan con sentido y crezcan como personas respetuosas que aporten a la sociedad. (Delgado et al., 2024).

Este enfoque educativo requiere la transformación de prácticas pedagógicas, estructuras institucionales y políticas educativas, desde una perspectiva que reconozca la diversidad como un recurso educativo y no como un obstáculo. En este contexto, las competencias docentes emergen como un elemento estratégico para traducir los principios de la inclusión en experiencias educativas contextualizadas, efectivas y sostenibles (Piloza, 2025).

Las competencias docentes para la educación inclusiva no se limitan a la aplicación de técnicas o métodos de enseñanza; constituyen un conjunto articulado de actitudes, conocimientos, valores y habilidades que permiten crear experiencias educativas significativas para todos los estudiantes.

Estas competencias posibilitan al docente reconocer la diversidad, adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje, fomentar la autoestima y la autonomía de cada estudiante, y promover la equidad en el aula, contribuyendo a la formación de individuos integrales capaces de participar activamente en la sociedad (Delgado et al., 2024).

Esta visión integral comprende aspectos cognitivos, comunicativos, socioemocionales y metodológicos que habilitan al docente para diseñar entornos de aprendizaje flexibles, adaptativos y culturalmente sensibles. Por ello, la investigación sobre competencias docentes en educación inclusiva no solo tiene relevancia académica, sino también implicaciones prácticas para la formación profesional del profesorado y la implementación de políticas educativas equitativas (Delgado et al., 2024).

COMPETENCIAS DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN INCLUSIVA EN CONTEXTOS ESCOLARES

Silvia Guadalupe Navarro Sabin

Las **competencias docentes** para la **educación inclusiva** no se limitan a la aplicación de técnicas o métodos de enseñanza; constituyen un conjunto articulado de actitudes, conocimientos, valores y habilidades que **permiten crear experiencias educativas significativas para todos los estudiantes.**



La literatura reciente conceptualiza las competencias docentes como un constructo multidimensional, integrado por componentes pedagógicos, sociales, actitudinales y contextuales, que habilitan al docente para responder efectivamente a la diversidad en las aulas (Pilozo, 2025). Esta perspectiva reconoce que la educación inclusiva no se limita a ajustes físicos o accesibilidad material, sino que implica procesos pedagógicos que facilitan la participación y el logro académico de todos los estudiantes.

De acuerdo con Delgado et al. (2024), las competencias esenciales incluyen:

- Conocimiento sobre educación inclusiva y políticas educativas pertinentes.
- Actitudes positivas hacia la diversidad.
- Habilidades para planificar y adaptar prácticas pedagógicas.
- Dominio de tecnologías asistidas y métodos flexibles de instrucción.

- Capacidad de evaluación formativa y reflexiva adaptada a las necesidades de cada estudiante.

Investigaciones sistemáticas complementan este modelo, subrayando que las competencias docentes no se limitan a habilidades técnicas, sino que requieren una combinación articulada de factores que potencian la inclusión educativa. Entre ellos, las actitudes inclusivas son fundamentales, ya que determinan la disposición del docente para valorar la diversidad, promover la equidad y generar un clima de aula seguro y respetuoso.

Las estrategias metodológicas diversificadas permiten adaptar el currículo a las necesidades cognitivas, emocionales y funcionales de los estudiantes, garantizando múltiples formas de acceso al aprendizaje y fomentando la participación activa de todos.



Un elemento central en la educación inclusiva es la competencia pedagógica, entendida como la capacidad del docente para diseñar, implementar y evaluar estrategias didácticas que respondan a la diversidad cognitiva, socioemocional y funcional del alumnado.

El conocimiento de marcos legales constituye otro componente crítico, pues proporciona al docente claridad sobre los derechos de los estudiantes, las obligaciones institucionales y los estándares de educación inclusiva, orientando la planificación y ejecución de prácticas pedagógicas responsables y éticamente fundamentadas. Asimismo, el uso de tecnologías de apoyo, que incluye herramientas digitales y asistidas, potencia la autonomía del estudiante, facilita la personalización del aprendizaje y ayuda a superar barreras sensoriales, lingüísticas o funcionales.

Finalmente, la formación continua asegura que los docentes actualicen sus competencias frente a los cambios en políticas, metodologías y herramientas tecnológicas, permitiendo que la práctica inclusiva no sea estática, sino un proceso dinámico y reflexivo. La literatura sugiere que estas dimensiones no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan en la acción docente, integrando conocimientos, actitudes y habilidades para construir entornos de aprendizaje equitativos, culturalmente sensibles y capaces de responder a la diversidad de manera efectiva (Liswandari, 2024).

Un elemento central en la educación inclusiva es la competencia pedagógica, entendida como la capacidad del docente para diseñar, implementar y evaluar estrategias didácticas que respondan a la diversidad cognitiva, socioemocional y funcional del alumnado. Esta competencia no se limita a la planificación: implica comprender los procesos psicológicos subyacentes al aprendizaje, como la atención, la memoria, la motivación y la regulación emocional.

Observar y analizar estas dimensiones en tiempo real permite al docente reconfigurar las secuencias de enseñanza, adaptando actividades, recursos y ritmos de aprendizaje según las necesidades emergentes de los estudiantes.

Desde la perspectiva psicológica, la atención a la diversidad cognitiva requiere reconocer diferencias en estilos de aprendizaje, estrategias metacognitivas y niveles de procesamiento de la información. La consideración de la dimensión socioemocional implica identificar emociones, intereses y factores motivacionales que influyen en la participación y rendimiento académico.

Las competencias pedagógicas inclusivas requieren, además, habilidades de empatía, inteligencia emocio-

nal y manejo de relaciones interpersonales, fundamentales para crear entornos de aprendizaje seguros y motivadores donde cada estudiante se sienta valorado y pueda desarrollar su potencial.

Así, la competencia pedagógica inclusiva integra conocimientos pedagógicos y psicopedagógicos, habilidades de observación y evaluación formativa, y estrategias de adaptación que no solo responden a la diversidad funcional, sino que también promueven el bienestar emocional y la autorregulación del alumnado, elementos esenciales para el aprendizaje efectivo y la inclusión plena.



Investigaciones recientes destacan que los docentes con competencias avanzadas implementan diseños curriculares que incorporan el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), actividades de aprendizaje cooperativo y evaluaciones alternativas, promoviendo múltiples formas de acceso al contenido, participación y demostración de lo aprendido (Piloza, 2025). El DUA permite prever barreras potenciales y planear estrategias inclusivas desde la fase inicial, evitando ajustes reactivos insuficientes.

Estudios cuantitativos, de Iglupas et al. (2025), evidencian que, aunque los docentes suelen manifestar actitudes positivas hacia la inclusión, persisten brechas significativas en sus conocimientos técnicos y en la aplicación efectiva de estrategias didácticas inclusivas. Estas limitaciones no solo afectan la planificación y ejecución de actividades pedagógicas, sino que también pueden impactar la participación, motivación y aprendizaje de los estudiantes con necesidades educativas diversas.

La evidencia sugiere que las actitudes favorables por sí solas no garantizan la práctica inclusiva efectiva; se requiere que los docentes dominen estrategias adaptativas, técnicas de diferenciación curricular y el uso de herramientas pedagógicas y tecnológicas pertinentes.

Por ello, la formación profesional debe combinar teoría y práctica guiada, permitiendo que los docentes desarrollen y consoliden competencias metodológicas en contextos reales de aula. La práctica guiada facilita la transferencia del conocimiento conceptual a la acción pedagógica, brindando oportunidades para observar,

reflexionar y ajustar la enseñanza en función de las necesidades individuales del alumnado.

Además, esta combinación fortalece la capacidad de los docentes para tomar decisiones pedagógicas fundamentadas, resolver problemas emergentes y aplicar metodologías inclusivas de manera flexible, promoviendo entornos de aprendizaje más equitativos y adaptativos. En este sentido, la formación profesional se convierte en un factor determinante para cerrar la brecha entre la intención inclusiva y la implementación efectiva en las aulas.

Las competencias socioemocionales y actitudinales constituyen un factor clave para la implementación efectiva de la educación inclusiva. Una actitud docente positiva hacia la diversidad no solo refleja disposición ética y profesional, sino que también influye directamente en la calidad de las interacciones pedagógicas, promoviendo un entorno en el que los estudiantes se sienten valorados y respetados (Calandri et al., 2025). Esta disposición favorece la flexibilidad en la adaptación de prácticas pedagógicas, el uso de estrategias diferenciadas y la creación de experiencias de aprendizaje significativas para todos, independientemente de sus características individuales.

Asimismo, la regulación de emociones propias y la sensibilidad hacia las experiencias del alumnado contribuyen a generar climas de aula equitativos, seguros y motivadores, elementos que la psicología educativa identifica como esenciales para la participación activa y la autorregulación del aprendizaje.

La evidencia sugiere que los docentes capaces de gestionar sus emociones y reconocer las de sus estudiantes fomentan la cooperación, la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades socioemocionales transversales, beneficiando no solo a estudiantes con discapacidades, sino a toda la comunidad educativa (Miller et al., 2025).

En este sentido, las competencias socioemocionales no actúan de manera aislada, sino que se integran con las habilidades pedagógicas y tecnológicas, potenciando la capacidad del docente para diseñar entornos inclusivos que promuevan la equidad, la motivación y el bienestar integral del alumnado.



Así, la formación y desarrollo de estas competencias se convierte en un componente estratégico para garantizar que la educación inclusiva no sea solo un principio normativo, sino una práctica efectiva y sostenible en el aula.

La educación del siglo XXI exige que los docentes integren competencias tecnológicas avanzadas, que trasciendan el simple manejo de dispositivos o aplicaciones. Estas competencias incluyen el uso de herramientas digitales y asistidas, que van desde software lector de pantalla hasta aplicaciones de comunicación aumentativa, con el propósito de superar barreras sensoriales, lingüísticas o físicas y garantizar la participación plena de todos los estudiantes. La tecnología, cuando se combina con un diseño pedagógico reflexivo, permite que el aprendizaje sea personalizado y flexible, adaptándose a los diferentes ritmos, estilos y necesidades de los alumnos, y ofreciendo múltiples vías de acceso al contenido curricular.



Desde la perspectiva de la psicología educativa, la integración de estas herramientas contribuye a la autonomía, la motivación y la autorregulación del aprendizaje, aspectos fundamentales para que los estudiantes se apropien de sus procesos educativos y desarrollen competencias cognitivas y socioemocionales. Además, el uso estratégico de tecnologías inclusivas facilita la evaluación formativa y adaptativa, permitiendo al docente recoger información en tiempo real sobre el progreso de cada estudiante y ajustar la enseñanza de manera inmediata.

En este sentido, las competencias tecnológicas no son un complemento opcional de la práctica pedagógica, sino un componente central de la inclusión educativa, que potencia la equidad, reduce las desigualdades en el acceso al aprendizaje y fortalece la capacidad del docente para diseñar experiencias educativas significativas, accesibles y motivadoras para todos los estudiantes (Delgado et al., 2024).

A pesar de la evidencia sobre la importancia de estas competencias, persisten desafíos formativos e institucionales, tales como preparación docente insuficiente, escasez de recursos, sobrecarga laboral y limitaciones en la colaboración interdisciplinaria. Para superarlos, la literatura recomienda políticas educativas integrales que incluyan:

- Formación inicial que combine teoría y práctica contextualizada.
- Programas de desarrollo profesional continuo con enfoque inclusivo.
- Evaluación reflexiva y acompañamiento pedagógico sostenido.
- Recursos tecnológicos accesibles y adaptados a la diversidad.
- Cultivos institucionales que promuevan la colaboración y la valoración de la diversidad como recurso educativo (Liswandari, 2024; Piloza Camposano, 2025).

La articulación de las dimensiones pedagógica, socioemocional y tecnológica no solo fortalece las competencias individuales del docente, sino que también contribuye a la creación de entornos institucionales inclusivos y propicios para la innovación pedagógica.



El uso estratégico de tecnologías inclusivas facilita la evaluación formativa y adaptativa, permitiendo al docente recoger información en tiempo real sobre el progreso de cada estudiante y **ajustar la enseñanza de manera inmediata.**

Cuando estas competencias se integran de manera coherente con políticas educativas, recursos adecuados y una cultura escolar que valore la diversidad, se genera un ecosistema educativo capaz de sostener prácticas inclusivas a largo plazo, fomentando la colaboración docente, la reflexión profesional y la mejora continua.

Desde una perspectiva ética y profesional, la inclusión deja de ser un ideal aspiracional para convertirse en una responsabilidad concreta de cada docente y de la institución educativa en su conjunto. Las competencias docentes actúan como el medio principal para materializar esta responsabilidad, traduciendo principios de equidad y respeto por la diversidad en acciones pedagógicas efectivas, adaptaciones curriculares pertinentes y ambientes de aprendizaje seguros y motivadores. De esta manera, el desarrollo integral de competencias permite no solo garantizar el acceso y la participación de todos los estudiantes, sino también promover su aprendizaje significativo, su bienestar socioemocional y su desarrollo integral, contribuyendo a la construcción de sistemas educativos más justos y sostenibles.

En conclusión, **las competencias docentes para la educación inclusiva constituyen un conjunto complejo de saberes, actitudes, valores y habilidades que permiten transformar las aulas en espacios**

equitativos, dinámicos y sensibles a la diversidad. Su desarrollo integral, abarca dimensiones pedagógicas, socioemocionales y tecnológicas, requiere formación sólida, políticas coherentes y una cultura institucional inclusiva. Solo así se podrá garantizar una educación de calidad para todos, promoviendo participación plena, potenciando capacidades individuales y contribuyendo a sociedades más justas, equitativas y cohesionadas. 🌟

Silvia Guadalupe Navarro Sabin.
 Doctora en Administración
 Educativa.
 Asesor Técnico Pedagógico.

Referencias bibliográficas:

Calandri, E., Mastrokoulou, S., Marchisio, C., Monchietto, A., & Graziano, F. (2025). Teacher emotional competence for inclusive education: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 15(3), 359. <https://doi.org/10.3390/bs15030359>

Delgado, M. B., Mendoza, M. N., & Salcedo, J. F. (2024). Competencias docentes para una educación inclusiva. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(3), 1-11. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i3.180>

Iglupas, H. R., Delos, N. R., Cabigon, A. F., & Tenerife, J. J. (2025). Competencies of secondary educators in integrating inclusive practices for the education of diverse students. *British Journal of Teacher Education and Pedagogy*, 4(3), 1-12. <https://doi.org/10.32996/bjtep.2025.4.3.1>

Liswandari, A. L. (2024). Systematic literature review: An exploration of teacher competencies in inclusion education. *Cahaya Pendidikan*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.33373/chypend.v10i1.5820>

Miller, E. K., Franco, X., Duncan, J. T., Reddi, A. R., & Ward, C. (2025). Strengthening education through equitable and inclusive evidence-based teaching practices: A scoping review. *Education Sciences*, 15(3), 266. <https://doi.org/10.3390/educsci15030266>

Pilozo, S. A. (2025). Competencias docentes para educación inclusiva: Revisión sistemática. *Revista Simón Rodríguez*, 5(10), 438-455. <https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v5i10.75>

Núñez, E., Rodríguez, L., Villalba, S., & Martínez, B. (2025). Capacidades y competencias docentes para la atención a la diversidad e inclusión en estudiantes universitarios. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 14, e815. <https://doi.org/10.26885/rcei.14.e815>

Founes, N. F., Esteves, Z. I., & Tamariz, H. U. (2023). Competencias docentes en la educación inclusiva. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 70-86. <https://doi.org/10.35381/rk.v8i1.2608>

¡Tu lugar te espera!
Aprovecha solo en
ABRIL

25%

DE DESCUENTO

**EN INSCRIPCIÓN
Y REINSCRIPCIÓN*.**

BACHILLERATO
PRESENCIAL

*Aplican restricciones. Ver más en
www.multiversidad.com.mx/web/prontopago.php

*Válido para el ciclo escolar 2026-2027.



EDUCAR:

El riesgo de formar *conciencias*

■ Celso Gilberto Guzmán Rodríguez

La historia de la humanidad puede narrarse como una sucesión de guerras, imperios, inventos y revoluciones. Sin embargo, también puede comprenderse desde una dimensión más silenciosa y profunda: la historia de cómo cada generación ha procurado enseñar a la siguiente qué significa existir. En ese sentido, la Historia de la educación no es simplemente un apartado académico; es el registro de nuestras respuestas cambiantes a la pregunta más delicada de todas: ¿qué tipo de ser humano deseamos formar?

Educar nunca ha sido un acto inocente. Cada vez que una sociedad decide qué enseñar, está diciendo algo sobre lo que considera verdadero, valioso y necesario. Por eso, la Historia de la educación no sólo habla de escuelas y maestros; habla de ideales, de miedos, de proyectos de futuro. Detrás de cada plan de estudios hay una visión del mundo.

Si ampliamos la mirada hacia la Historia universal, comprendemos que la educación no avanza de manera lineal ni en aislamiento. Se transforma al compás de los cambios en las estructuras de poder, con la irrupción de nuevas tecnologías, ante el estallido de revoluciones o la reconfiguración de los sistemas económicos.

“... Cada cultura define lo que considera digno de ser enseñado. Decidir qué entra en un libro y qué queda fuera es un acto de selección cultural. Y toda selección implica una exclusión.”

La escuela nunca ha estado al margen de la historia; por el contrario, se encuentra profundamente entrelazada con ella, reflejando sus tensiones, aspiraciones y contradicciones.

En la antigüedad, por ejemplo, educar significaba formar ciudadanos capaces de participar en la vida política o soldados capaces de defender su territorio. En otras culturas, educar era preservar la tradición oral, transmitir mitos fundacionales o asegurar la continuidad de una cosmovisión religiosa. No existía aún la escuela como edificio formal; existía la comunidad como espacio formador. La educación en las civilizaciones antiguas estaba integrada a la vida misma. Aprender no era asistir a clases; era participar en rituales, escuchar historias, observar a los mayores.

Con el paso del tiempo, la organización social se volvió más compleja. Durante la edad media, la influencia religiosa en la educación medieval fue determinante. El saber se resguardaba en monasterios y catedrales. La enseñanza giraba en torno a la fe, la moral y la interpretación de textos sagrados. Educar era formar el alma, no sólo la mente. El conocimiento tenía un carácter espiritual, y el acceso a él estaba limitado a ciertos grupos.

Aquí la Historia cultural adquiere una relevancia especial. La educación no sólo transmite información técnica; transmite símbolos, valores y formas de entender la realidad. Cada cultura define lo que considera digno de ser enseñado. Decidir qué entra en un libro y qué queda fuera es un acto de selección cultural. Y toda selección implica una exclusión. La escuela, entonces, se convierte en un espacio donde se legitiman ciertas narrativas y se silencian otras.



Con la llegada de la modernidad, algo cambió radicalmente. El ser humano comenzó a pensarse como sujeto racional, capaz de conocer el mundo a través de la ciencia y la razón. Surgieron nuevas instituciones, nuevos sistemas políticos, nuevas formas de organización económica. En este contexto apareció el surgimiento del sistema educativo moderno. El estado asumió la tarea de organizar la educación pública, obligatoria y, en muchos casos, laica. La escuela dejó de ser un privilegio exclusivamente religioso o aristocrático y se convirtió en un proyecto nacional.

Este cambio no fue sólo administrativo; fue filosófico. La educación moderna prometía formar ciudadanos libres e iguales ante la ley. Pero al mismo tiempo, estableció estándares, horarios, currículos uniformes. La escuela se estructuró con lógica industrial: aulas organizadas por edades, asignaturas fragmentadas, evaluaciones periódicas. La influencia de los procesos económicos fue evidente. Aquí vemos con claridad cómo los factores influyentes de la historia —políticos, económicos, tecnológicos— modelan la educación.

La Revolución Industrial, por ejemplo, necesitaba trabajadores disciplinados, puntuales y capacitados técnicamente. La escuela respondió formando sujetos adaptados a ese modelo productivo. Así, la educación se convirtió en un puente entre la infancia y el mercado laboral. Pero esta adaptación también generó preguntas incómodas: ¿la escuela forma personas o prepara piezas para el engranaje económico?

Es en este punto donde las ciencias de la educación comienzan a desarrollarse con mayor fuerza. La pedagogía, la psicología educativa y la sociología de la educación buscan comprender científicamente los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se intenta descubrir cómo aprende el ser humano, qué métodos son más eficaces, cómo influye el contexto social en el rendimiento académico. La educación deja de ser sólo tradición y se convierte en objeto de estudio sistemático.

Sin embargo, incluso estas ciencias no son neutrales. Toda teoría educativa parte de una concepción del ser humano. ¿Es el estudiante un recipiente vacío que debe llenarse de información o es un sujeto activo que construye su conocimiento? De esta respuesta depende el método de enseñanza que se adopte.

“... ¿la escuela forma personas o prepara piezas para el engranaje económico?

• • • • •

¿Es el estudiante un recipiente vacío que debe llenarse de información o es un sujeto activo que construye su conocimiento?”





“*La escuela puede reproducir desigualdades o intentar combatirlas.*”

El método no es una simple técnica. Es una postura ética y filosófica. Un método basado en la memorización y la repetición presupone que el conocimiento es algo cerrado, fijo, que debe transmitirse sin alteraciones. Un método basado en el diálogo y la reflexión crítica presupone que el conocimiento puede cuestionarse y reconstruirse. El aula, se convierte entonces, en un microcosmos donde se ensayan modelos de sociedad: autoritaria o participativa, rígida o flexible, silenciosa o dialogante.

Pero la educación tampoco puede comprenderse sin analizar la estructura social. Las relaciones de poder, la distribución de recursos y las jerarquías sociales influyen directamente en quién accede a la educación y en qué condiciones. Aunque la educación moderna proclamó igualdad, las diferencias sociales siguen marcando trayectorias escolares. La escuela puede reproducir desigualdades o intentar combatirlas.

Aquí aparece una tensión constante: la educación como mecanismo de reproducción social o como herramienta de transformación. En algunos momentos históricos, la escuela ha sido instrumento de control ideológico. En otros, ha sido espacio de crítica y emancipación. La misma institución puede cumplir funciones opuestas según el contexto y la intención con que se utilice.

En la actualidad, vivimos en una era caracterizada por la globalización y la revolución digital. La tecnología ha transformado radicalmente la manera en que accedemos al conocimiento. Este nuevo contexto constituye uno de los más poderosos factores influyentes de la historia contemporánea. Hoy la información circula de forma instantánea y masiva. Esto obliga a replantear el sentido de la educación.

Si antes el maestro era la principal fuente de información, ahora esa función se ha descentralizado. El desafío ya no es sólo transmitir datos, sino enseñar a interpretar, a analizar, a discernir entre múltiples fuentes. La educación se enfrenta a la tarea de formar pensamiento crítico en un mundo saturado de información.

Democracy
Surgimiento Fascistas

Todo este recorrido histórico revela algo fundamental: la educación siempre ha sido un reflejo de la concepción que cada época tiene del ser humano. En la educación en las civilizaciones antiguas, el énfasis estaba en la tradición y la pertenencia comunitaria. En la influencia religiosa en la educación medieval, el centro era la salvación del alma. En el surgimiento del sistema educativo moderno, el objetivo fue formar ciudadanos racionales y productivos.

Pero más allá de los cambios institucionales, hay una pregunta que atraviesa toda la Historia de la educación: ¿educamos para adaptar o para transformar? Adaptar implica preparar al individuo para integrarse en el sistema existente. Transformar implica formar sujetos capaces de cuestionarlo y modificarlo.

Esta pregunta es profundamente existencial. Porque educar no es simplemente transmitir contenidos; es intervenir en la conciencia de otro ser humano. Es influir en su manera de pensar, de sentir, de actuar. Cada acto educativo es una apuesta por el futuro.

Cuando un maestro selecciona un texto, cuando decide qué preguntas hacer, cuando permite o limita el debate, está moldeando una forma de comprender el mundo. La educación es un acto de responsabilidad histórica. No se trata sólo de enseñar matemáticas o historia; se trata de formar criterios, valores, sensibilidad.

Estudiar estos diez conceptos —Historia de la educación, Historia universal, Historia cultural, Ciencias de la educación, Método de enseñanza, Estructura social, Factores influyentes de la historia, Educación en las civilizaciones antiguas, Influencia religiosa en la educación medieval y Surgimiento del sistema educativo moderno— no debería reducirse a memorizarlos. Debería invitarnos a reflexionar sobre nuestro presente.



“... la educación es el espacio donde una sociedad se mira a sí misma y decide quién quiere ser. En ella depositamos nuestras esperanzas de progreso, pero también nuestros temores al cambio.”

Porque la educación no es un tema del pasado. Es una construcción continua. Cada generación redefine qué significa enseñar y aprender. Cada contexto histórico reinterpreta la función de la escuela.

Tal vez la reflexión más profunda sea ésta: la educación es el espacio donde una sociedad se mira a sí misma y decide quién quiere ser. En ella depositamos nuestras esperanzas de progreso, pero también nuestros temores al cambio. La escuela puede ser un lugar de domesticación o de despertar.


La Historia de la educación nos enseña que nada está definitivamente establecido. Los métodos cambian, las instituciones se transforman, las concepciones evolucionan. Pero la pregunta permanece abierta: ¿qué tipo de humanidad queremos construir?

En última instancia, educar es un acto de fe en el futuro. Es creer que vale la pena transmitir algo, que

hay algo digno de conservar y algo necesario de transformar. Y en esa tensión entre memoria y cambio se mueve toda la historia educativa.

La educación no es estática porque el ser humano tampoco lo es. Somos seres históricos, culturales y sociales. Cambiamos nuestras ideas, nuestras estructuras, nuestras tecnologías. Y con cada cambio, la educación vuelve a preguntarse por su sentido.

Quizá ahí radica su grandeza y su dificultad: educar es acompañar el proceso inacabado de la humanidad. Es participar en la construcción de conciencia. Es sembrar preguntas más que imponer respuestas.

Y por eso, comprender la Historia de la educación no es sólo estudiar el pasado. Es asumir la responsabilidad del presente y la posibilidad del futuro. 

Celso Gilberto Guzmán Rodríguez.

Estudiante de Licenciatura en Educación.
Universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa.
Unidad Culiacán.



Te invitamos a escribir en **REVISTA MULTIVERSIDAD**

EDUCACIÓN • INNOVACIÓN • INVESTIGACIÓN • EMPRENDIMIENTO

Multiversidad
Management

DESDE ABRIL DE 2012

**Internacionalizar
de manera comprensiva
la Educación Básica
Oportunidades y desafíos
para formar ciudadanos
del mundo**



Forma parte de nuestro equipo de colaboradores
y comparte tu experiencia en temas de:

Educación • Investigación • Innovación • Emprendimiento

Cada edición se publica bajo altos estándares de calidad,
con revisión de un comité editorial especializado y un diseño
profesional que potencia el impacto de cada artículo.

Lineamientos generales

- Extensión máxima: 2,000 palabras
- Se acepta coautoría
- Proceso de dictamen editorial
- Pago por palabra: \$1.40 MXN
- Artículos originales e inéditos
- Imágenes en alta calidad (JPG, PNG o GIF)



Para más información, comunícate al teléfono: **800 506 5227** extensión **1252**
o escribe un correo electrónico a:
ciinsev2@multiversidad.com.mx

LA REVISTA DE CONTENIDO INTELIGENTE

ADOLESCENTES DESOCUPADOS EMBARAZO GARANTIZADO

ALGUNAS CONSIDERACIONES
SOBRE EDUCACIÓN SEXUAL

■ **Martha Eugenia Serrano Limón**

PRIMERA DE DOS PARTES

Muy probablemente varios de los lectores, sonrían al leer el título. Suena divertido. Ciertamente; pero encierra una gran tragedia bajo unas cuantas palabras que parecen graciosas e inofensivas.

El presente artículo consta de dos partes. En la primera parte se presenta un panorama general referido a la educación sexual. En la segunda parte se ofrecen al lector algunos “Tips” o acciones prácticas para abordar este tema con los niños y con los adolescentes en el hogar y en la escuela. No es la solución ni la panacea universal para todos los casos; pero quizá les resulten de utilidad, o bien, sirvan de base para encontrar una adecuada manera de abordar el tema.

En términos generales, evito escribir temas polémicos. Así como me defino como un dinosaurio pedagógico pues soy una especie de maestros en extinción; también me defino como “pacifista luchadora”. Soy luchadora por mi país y creo que la educación es lo único que puede levantar a mi Patria. He dedicado toda mi vida a la enseñanza, pero amo la paz. Precisamente porque mis convicciones son muy firmes, no luché contra las convicciones ajenas. Soy respetuosa de la ideología de todo ser humano, siempre y cuando esa ideología no afecte un tercero ni vaya en contra de lo establecido por la ley.

Vivimos en un país que constitucionalmente está separado de la iglesia. Es laico. El laicismo es la única postura que garantiza la democracia. ¿Quién puede decirnos que determinada religión o creencia es la única verdadera y superior a todas las demás?

Cuando escucho polémicas pro y contra la legalización del aborto, entro en una gran depresión. Nuestra lucha, nuestra energía, nuestras acciones no deben enfocarse en la interrupción del embarazo, sino en luchar, a brazo partido, por EVITAR EL EMBARAZO NO DESEADO (y aún peor, el embarazo resultado de relaciones inconscientes). Y ésta debe ser la postura de todo educador.

Dos hechos me animaron a escribir este artículo: Lo acontecido después del trágico temblor de 2017 en la CDMX y las estadísticas de Cancún Quintana Roo.

En el temblor del 2017 se derrumbó, entre otros muchos edificios dañados, una gran parte de una escuela secundaria. Milagrosamente no hubo muertos; pero el edificio quedó dañado y la SEP prohibió el acceso a él. Días después, obviamente no se pudieron reanudar las clases. Los pobres alumnos no sabían qué hacer. Se les veía en las afueras del predio de lo que fue su escuela, uniformados y con la mirada perdida. No era posible que toleraran muchos días esta situación y empezaron a buscar cómo matar el tiempo. Cuando se habilitaron espacios para impartir clases, varias alumnas regresaron embarazadas. Los responsables de la paternidad fueron sus propios compañeros. De ahí el título de este artículo.

El otro caso no es menos trágico. Cancún —ciudad en la que viví más de 6 años, y que visito con mucha, fre-

cuencia— **en Cancún se presentan anualmente 38 000 mil embarazos precoces de menores de 13 años o menos.** Cuando me enteré de esta estadística, me afectó terriblemente y, junto con varios directivos, comenzamos a planear y ejecutar algunas acciones que deseo compartir en este artículo. A los 10, 11 o 12 años NO es embarazo precoz, es EMBARAZO INFANTIL.

Estoy hablando de Cancún, no de una comunidad rural marginada en la que muchos habitantes no relacionan el embarazo con el acto sexual.

Sin embargo, fue todavía más impactante cuando hablé con varias de las “parejitas” o bien con los integrantes de la pareja hombre o mujer ya fuera juntos o por separado. A mi pregunta ¿cómo pasó? la respuesta más frecuente fue: “*estábamos aburridos*” y yo no pude evitar pensar “*y nada vigilados*”. El púber se embaraza porque no está vigilado. Cancún es la ciudad con mayor índice de familias disfuncionales. Padre y madre trabajan todo el día. Abundan las guarderías que ofrecen servicio en horarios pre y post al horario de clases. Suena horrible saber que los padres se deshacen de sus hijos antes de las 6 a.m. y de la escuela pasan nuevamente a la guardería donde permanecen hasta las 19 horas; sin embargo, estos alumnos son afortunados. Al menos los vigilan. Es muy alta la población de primaria y más de secundaria que el niño tiene la llave de su casa, se va a

... en Cancún se presentan anualmente 38 000 mil embarazos precoces de menores de 13 años o menos..

... A mi pregunta ¿cómo pasó? la respuesta más frecuente fue: “estábamos aburridos” y yo no pude evitar pensar “y nada vigilados”.



ella, entra a casa solo, busca algo que comer y sabe que ningún adulto regresará hasta en la noche. Sabe que estará solo. Busca compañía y la encuentra en un compañero o compañera que está en iguales condiciones.

Quizá no en cifras tan altas como en Cancún; pero este fenómeno se repite con frecuencia cuando los alumnos no son vigilados. Cuando los padres ante un embarazo precoz de su hijo se preguntan. ¿cómo fue posible que esto pasara? la respuesta es: porque pudo hacerlo. Porque no estuvo vigilado.

La reproducción es un fenómeno característico de todos los seres vivos. El instinto de reproducirse responde a la necesidad de conservar la especie. PERO, hay un “pequeño detalle”: somos seres humanos. Sí, tenemos una base biológica animal, de acuerdo, PERO también contamos con una capacidad intelectual que nos permite tomar decisiones conscientes sobre nuestra reproducción.

Uno de los objetivos de la formación de valores cívicos y éticos (sea cual sea el nombre de la asignatura) es que los alumnos y las alumnas se conciban a sí mismos como un ser único e irreplicable y libre.

Libre quiere decir, con capacidad de tomar decisiones.

“*Los animales por su naturaleza, deben ajustar su conducta al instinto. Siguen ciegamente sus instintos. El ser humano puede, mediante su inteligencia y voluntad dominar sus instintos.*”

Maliachi y Serrano (2002).

Por otro lado, el ser humano presenta, en algunos aspectos o momentos, trastornos denominados “instintos descoyuntados” como la alimentación que lo hace comer con compulsión o la anorexia. El sueño que puede presentarse como insomnio o bien, dormir casi todo el día, trabajar que puede ser imposibilidad de descansar o abulia y no hacer nada. El sexo no es la excepción. En algunos adultos puede ser un acto compulsivo o una fobia hacia las relaciones sexuales.

Los adolescentes están en una etapa crítica en la que su cuerpo genera hormonas que lo empujan al acto sexual cuando aún no tienen la capacidad de responsabilizarse de sus actos. Esto es verdaderamente muy difícil de equilibrar.

Sin que pretenda dar una definición universal o única, hago la diferencia muy clara entre sexo irresponsable, guiado únicamente por la atracción física, hormonal o instintiva. Sexo motivado por estimulación del momento, de alcohol o de algún otro estimulante. Pero, sobre todo,



sexo sin pensar en las consecuencias y en este punto quiero decir no solamente es el embarazo sino el daño que causaremos a una tercera persona. Si tengo una relación estable y tengo relaciones sexuales con otra persona, seguramente lastimaré a mi pareja estable.

Como si todo lo anteriormente expuesto no fuera ya suficientemente complicado, hay que agregar, que el sexo basado exclusivamente en estimulación hormonal se asemeja a las drogas (alcohol, tabaco, marihuana, heroína o la que guste) ya que produce una sensación de bienestar (artificial) que cuando pasa el efecto, deja un estado de ánimo peor que el que se tenía antes de consumirla.



No solo los adolescentes. Este hecho se presenta también en algunos adultos, por desgracia con bastante frecuencia. En el momento de la relación se siente intimidad, aceptación, sensación de ser amado; pero si estas necesidades solo se satisfacen por el corto momento que dura el acto sexual, queda un vacío muy grande.

También puede presentarse una compulsión de querer tener sexo como sea, donde sea y con quien sea.

Me tocó vivir en Suecia en 1971 las comunas de “amor libre” (está entre comillas porque sexo y amor NO siempre son sinónimos). Curiosamente ese año se alcanzó la máxima tasa de suicidios entre adolescentes. Reitero: pasado el efecto del acto sexual instintivo, sobreviene una depresión y sensación de vacío.

También en estas comunas de amor libre se pudo observar que, mientras eran desconocidos, o no tenían relación afectiva unos con otros o cuando se formaba una pareja y se involucraban emocionalmente, Se volvían monogámicos.

De esa época acuñé la frase “muchos y ninguno es lo mismo”. Cuando una persona (sin importar el sexo ni edad) alardea de tener muchas relaciones sexuales, no puedo evitar pensar “debes ser una persona muy sola”.

Los zapotecas tienen una frase que me gusta mucho. “El amor es un bejuco que se va tejiendo poco a poco”.

... pasado el efecto del acto sexual instintivo, sobreviene una depresión y sensación de vacío.

Siempre me ha sorprendido que personas quisquillosas a morir con la comida, la higiene de las sábanas o toallas, olviden esta postura a la hora de tener un encuentro sexual sin detenerse a pensar con quién, ni dónde ni cómo.

Quizá les parezca anticuada o conservadora; pero yo lo veo así: El menor de edad no puede tomar decisiones para las que no está capacitado para asumir las consecuencias de esas acciones.

Así, por ejemplo, no puede firmar contratos, ni decidir dónde vivir, ni comprar alcohol o cigarrillos. ¿Por qué se piensa que puede ser libre de tener relaciones sexuales?

Siempre he estado en contra de combatir las adicciones quitando las sustancias. Pensemos en la Ley seca de Estados Unidos de América de principios del siglo XX. Esta prohibición de fabricar o trasportar alcohol desencadenó el contrabando, la producción ilegal (no vigilada en higiene ni condiciones de elaboración ni calidad de la bebida) y obviamente, el consumo de alcohol creció en lugar de descender. La respuesta no está en prohibir el sexo, sino en fortalecer a los alumnos, propiciarles atención, que se sientan amados, DARLES OCUPACIONES GRATIFICANTES Y VIGILARLOS.

La educación sexual, como cualquier otra área de formación del adolescente debe comenzar por los padres y por los maestros.

La humanidad pasó muchos años teniendo el sexo como tabú. Hasta hace apenas unas décadas vino el movimiento contrario, la "hipersexualización". Hubo bastantes anuncios publicitarios que empleaban imágenes sexuales para promover los artículos que deseaban que el público consumiera; hubo también mensajes por radio y televisión que promovían el uso del condón. No le quedaba al alumno claro que se dirigían a evitar el embara-





zo y sí produjeron aumento de curiosidad. Yo me llegué a preguntar si en lugar de prevenir, resultaban propaganda para iniciar las relaciones sexuales.

En la actualidad son pocos los padres que logran tener a sus hijos o hijas aislados de toda información sobre sexo. Con la llegada del internet y del celular, la información no puede ocultarse. Aunque el niño no tenga acceso al internet en casa o no le compren celular. En la propia casa consultará el celular de su padres o hermanos mayores, con los vecinos, amigos o en la escuela. No podemos aislar a los niños de los avances tecnológicos.

Pero el exceso de información (sobre el sexo o sobre cualquier otro tema) no garantiza la formación; ni siquiera podemos garantizar que se haya adquirido un conocimiento acertado. La ignorancia sobre las relaciones sexuales en gran parte de las comunidades educativas es increíble. No me estoy refiriendo a los alumnos, me angustia el desconocimiento real del tema de muchos padres y madres de los alumnos y no pocos maestros.

Para cerrar, deseo enfatizar que el sexo debe estar deslindado de las palabras “pecado” “obsceno” “sucio”. El sexo es un lenguaje más para expresar el amor. Debemos dejar sentado en los alumnos (no eximir a los padres ni a maestros) que el sexo se debe ejercer de manera responsable por respeto a uno mismo.

Quizá les parezca idealizada o hasta cursi esta afirmación; pero pensemos en nuestra propia conducta: ¿de verdad? ¿pero de verdad el sexo ocasional con cualquier persona me ha dejado satisfecho? ¿me gustaría que mis hijos o mis alumnos se enteraran? Y con estas interrogantes cierro la primera parte de este artículo. 🌀

Martha Eugenia Serrano Limón.
Jubilada de SEP.
Asesoría pedagógica independiente.



A través de nuestro centro certificador de inglés de Sistema Educativo Valladolid (**CCISEV**) Ofrecemos una:

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE INGLÉS EN SEV

375

ESTUDIANTES SERÁN CERTIFICADOS

Participarán en el proceso.

214

DOCENTES CERTIFICADOS

de **56 campus** de toda la República Mexicana.

3

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

TOEFL Junior, TOEFL Primary y TOEFL ITP.



El Sistema Educativo Valladolid llevó a cabo el proceso de certificación de inglés para su planta docente, fortaleciendo la calidad de la enseñanza del idioma en sus aulas.

Durante esta jornada, 214 docentes de inglés de 56 campus de la República participaron en la evaluación, consolidando una plantilla docente certificada en el idioma.

La certificación de los alumnos se realizará con la participación de

15 ESCUELAS SEDE

En este proceso participarán 375 alumnos, quienes presentarán su examen de certificación el 6 de junio de 2026.

Con la certificación de nuestros docentes de inglés, garantizamos que los planes y programas de estudio están siendo impartidos por profesionales de la lengua, fortaleciendo la calidad de la enseñanza del idioma.

**¡LA EXCELENCIA EDUCATIVA
COMIENZA CON**

*maestros
preparados!*

LA SINERGIA ENTRE ESTRATEGIA Y CAPITAL HUMANO

■ Frank Yudier Gómez Cera





Introducción

En el paradigma empresarial contemporáneo, la gestión de personas actual es un ecosistema sociotécnico y digitalizado que trasciende la operatividad administrativa. Su lógica se basa en la sostenibilidad del talento y la adaptabilidad estratégica, utilizando la analítica predictiva y arquitecturas de desarrollo dinámicas para transformar el capital intelectual en resiliencia y valor organizacional.

La eficacia del sistema no reside únicamente en su funcionamiento interno, sino en el ajuste estratégico (strategic fit) entre las prácticas de recursos humanos y la visión de mercado, aprovechando herramientas de People Analytics e Inteligencia Artificial para garantizar la competitividad y la creación de valor externo en entornos de alta volatilidad.

La gestión por competencias actúa como el núcleo operativo del sistema, utilizan la psicología organizacional para orientar científicamente el comportamiento hacia el logro de metas corporativas. Desde una perspectiva holística, estas se definen como configuraciones que integran conocimientos, personalidad y motivaciones, permitiendo predecir con precisión el desempeño superior del talento.

Al alinear estas dimensiones conductuales con la arquitectura del negocio, se establece una cultura de optimización continua fundamentada en la objetividad de la toma de decisiones. Así, la selección y gestión por competencias se consolida como un proceso de evaluación científica de variables identificables y mensurables, cuya interacción con el puesto de trabajo y la cultura organizacional garantiza un rendimiento eficiente y la sostenibilidad del capital humano en el tiempo.

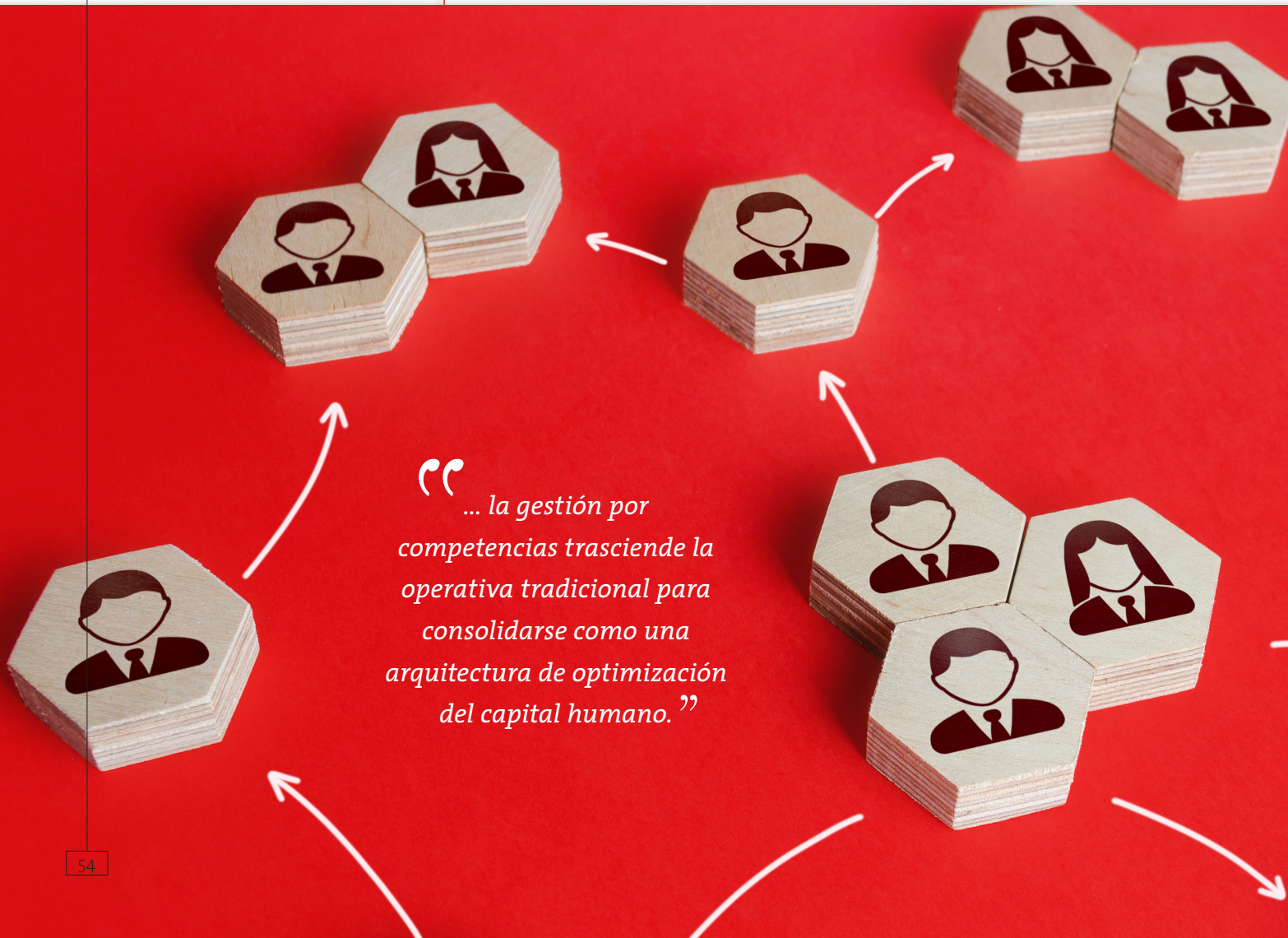
Gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de personas se define como una disciplina científica y transversal que busca optimizar la eficacia mutua entre el talento y la organización. Bajo este paradigma, la responsabilidad de la gestión humana se distribuye de manera colateral; así, todo líder de área asume un rol como gestor del talento, al ser el ejecutor directo de procesos críticos como el reclutamiento especializado, la entrevista por competencias, la selección técnica y la arquitectura del entrenamiento continuo.

En la actualidad, su implementación exige una transición hacia la interdisciplinaridad, reconociendo la complejidad inherente a su objeto de estudio: la interacción dinámica entre la configuración psicológica del individuo, los requerimientos

técnicos del puesto, el ecosistema laboral y la cultura organizacional. En este escenario, la epistemología de la psicología humana se posiciona como el eje rector para comprender cómo el talento se transforma en resultados tangibles.

Como modelo de dirección estratégica, la gestión por competencias trasciende la operativa tradicional para consolidarse como una arquitectura de optimización del capital humano. Su esencia radica en la facultad institucional para atraer, desarrollar y fidelizar el talento mediante la alineación sistemática de sus procesos internos con los objetivos de negocio. Al asegurar una simetría funcional entre el perfil psicotécnico del colaborador y los resultados críticos esperados, la organización no solo maxi-



miza el rendimiento individual, sino que blinda su sostenibilidad y ventaja competitiva en un mercado global altamente exigente.

La implementación de un sistema de gestión basado en competencias no solo optimiza la operatividad del departamento de talento, sino que actúa como un catalizador de la excelencia organizacional. Con base en la integración de los procesos antes mencionados, la integración del modelo de competencias en la arquitectura empresarial, fundamentada en las teorías de Spencer y Spencer (1993), Alles (2015) y Cuesta (2024), trasciende la gestión operativa para convertirse en un motor de excelencia organizacional. Sus contribuciones se articulan bajo los siguientes ejes científicos:

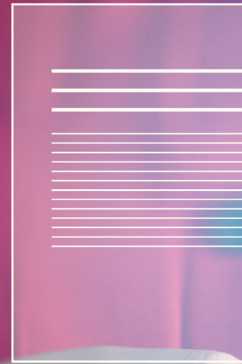


- 1 Maximización del Capital Intelectual:**
 Bajo la premisa de Spencer y Spencer (1993) sobre los predictores de desempeño superior, el modelo fomenta el desarrollo de competencias subyacentes, transformando el potencial individual en activos estratégicos que incrementan la competitividad institucional.
- 2 Sincronización conductual-estratégica:**
 Utilizando la metodología de Alles (2015), se logra una alineación sistemática entre los rasgos psicológicos de los colaboradores y la visión corporativa, garantizando que el comportamiento humano sea el vehículo ejecutor de la estrategia de negocio.
- 3 Ingeniería de la cultura y enfoque sistémico:**
 Con base en el enfoque sociotécnico de Cuesta (2024), el modelo facilita la instauración de una cultura de alto desempeño, donde la gestión humana interactúa con la tecnología y la estructura para soportar la misión organizacional.
- 4 Optimización del ciclo de vida del talento:**
 La aplicación de diccionarios de competencias permite profesionalizar el reclutamiento técnico y la selección por incidentes críticos, asegurando el ajuste persona-puesto y reduciendo los costos asociados a la rotación de personal (Alles, 2015).
- 5 Gobernanza objetiva del talento:**
 Proporciona un marco de referencia científico para la toma de decisiones gerenciales, permitiendo que las evaluaciones de desempeño y las promociones se basen en criterios mensurables y meritocráticos, eliminando la subjetividad en la alta dirección.
- 6 Corresponsabilidad y liderazgo transversal:**
 El modelo vincula orgánicamente a los líderes de línea con la gestión del capital humano, posicionando el desarrollo de personas como una prioridad estratégica compartida y no como una tarea aislada del área administrativa (Cuesta, 2024).

Siendo la gestión por competencias un modelo orientado a mejorar el rendimiento de un trabajador en el ámbito laboral, de igual manera, les permite ser actores principales en los procesos de cambio y mejora continua que lleva a cabo una organización. Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia con un modelo de management o de gestión, una manera de "dirigir" los recursos humanos de una organización para conseguir añadirlos a la estrategia de negocio.

Con relación a lo antes mencionado, consideramos que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es establecer un direccionamiento del talento humano más eficiente y por mencionar algunos de sus principales contribuciones son los siguientes:

- 1 Promover el desarrollo del personal.
- 2 Fortalecer las características de los individuos para volverlos más competitivos.
- 3 Alinear las conductas de los empleados a la estrategia corporativa de la empresa.
- 4 Implantar una cultura corporativa en apoyo a los objetivos de esta.
- 5 Reclutar personal, disminuyendo el nivel de rotación de personal.
- 6 Vincular a la dirección en el tema de gestión del talento humano.
- 7 Toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.



“La "coherencia estratégica" de la que hablaba Cuesta en 2005 ahora se logra mediante la alineación de las prácticas de RRHH con la agilidad organizacional y el uso de IA.”

Dessler (2025)

El sistema de gestión de personas se define como un ecosistema estratégico y digitalizado que trasciende la administración tradicional. Este modelo se estructura en ciclos dinámicos que abarcan desde la atracción de talento basada en datos, la vinculación estratégica, sistemas de recompensas totales y bienestar, hasta el aprendizaje continuo (Ups-killing), el fomento de la cultura y retención, y la analítica de personas (People Analytics) para el monitoreo del desempeño en tiempo real (Mondy & Martocchio, 2024; Dessler, 2025)."

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) emerge como una respuesta adaptativa a las demandas del entorno, consolidándose bajo un enfoque sistémico que trasciende la administración lineal. Se manifiesta como una estructura organizativa de nivel superior, diseñada para la optimización del capital intelectual en lugar de su mero control. Como subsistema crítico, la GRH es el eje que regula la interacción dinámica entre el capital humano y los ecosistemas interno y externo, garantizando el equilibrio

homeostático y la viabilidad operativa de la organización en contextos de alta complejidad.

Este fenómeno posibilita alcanzar los objetivos propuestos y un alto nivel de competitividad. Cuesta (2005), expone que, en la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RRHH) son: "la consideración de los RRHH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. En sus investigaciones en el 2025, mantiene los tres pilares antes propuestos (competitividad, enfoque sistémico y coherencia estratégica), pero añade la analítica de datos (People Analytics) y la inteligencia artificial como herramientas para lograr esa coherencia.

Dessler (2025) refuerza que la "coherencia estratégica" de la que hablaba Cuesta en 2005 ahora se logra mediante la alineación de las prácticas de RRHH con la agilidad organizacional y el uso de IA. Ulrich (2025)



evoluciona el "enfoque sistémico" de Cuesta hacia un modelo de "HR from the Outside In", donde la gestión humana no solo mira hacia dentro de la empresa, sino hacia el valor que genera para el cliente y el mercado.

Las competencias han trascendido su concepción tradicional como simples requisitos técnicos ligados a un manual de funciones, evolucionando hacia configuraciones psicológicas integrales donde los rasgos de personalidad, la inteligencia emocional y las actitudes proactivas constituyen los verdaderos diferenciadores del desempeño superior. En el paradigma de la gestión por competencias moderna, el enfoque ya no es estático, sino que prioriza la interacción simbiótica entre las exigencias volátiles del entorno laboral y el perfil holístico del individuo.

Bajo esta lógica sistémica, la gestión del talento humano trasciende la administración de personal para convertirse en un ejercicio de arquitectura organizacional. El objetivo es identificar y cuantificar el nivel de madurez de estas capacidades para garantizar un ajuste persona-cultura

(Person-Organization Fit) que minimize la brecha entre el potencial individual y los objetivos corporativos. Al alinear estas fuerzas, la organización no solo optimiza su operatividad, sino que transforma el capital intelectual en una ventaja competitiva sostenible, permitiendo que la agilidad y la resiliencia del talento se traduzcan en un impacto estratégico medible frente a las disrupciones del mercado global.

A partir de este análisis, **se asume que las competencias laborales constituyen el núcleo estratégico de la captación de talento. Estas representan una configuración integrada de destrezas, actitudes y rasgos de personalidad que permiten al trabajador alcanzar niveles de desempeño sobresalientes.** El enfoque aquí propuesto se centra en la evaluación de este conjunto identificable y valorable de capacidades del personal, asegurando que cada proceso de selección aporte capital intelectual capaz de ejecutar con éxito las actividades críticas del puesto de trabajo.

En conclusión, la gestión de personas en el horizonte de 2025 y 2026 se consolida no solo como una función administrativa, sino

“... La integración de herramientas de vanguardia, como la analítica de personas (People Analytics) y la inteligencia artificial, no reemplaza el factor humano ...”

como el eje neurálgico de la competitividad organizacional. La transición hacia un ecosistema digitalizado y estratégico exige que el capital humano sea gestionado bajo un enfoque sistémico, donde la coherencia entre las políticas de talento y la visión del negocio sea absoluta. La integración de herramientas de vanguardia, como la analítica de personas (People Analytics) y la inteligencia artificial, no reemplaza el factor humano, sino que potencia la capacidad de los líderes para tomar decisiones objetivas basadas en el bienestar y la productividad real, asegurando un ajuste dinámico entre la organización y las exigencias del mercado externo.

El modelo de gestión por competencias se erige como el nexo definitivo entre la psicología organizacional y la arquitectura de la eficiencia empresarial. Al conceptualizar las competencias no como habilidades aisladas, sino como configuraciones holísticas de capital psicológico, actitudes y destrezas técnicas, las organizaciones logran trascender los procesos de



selección tradicionales. Este cambio de paradigma permite transitar de una evaluación basada en el pasado hacia una prospectiva del potencial de desarrollo, facilitando estrategias de *upskilling* y *reskilling* alineadas a la visión de negocio.

La implementación rigurosa de este enfoque no solo garantiza un rendimiento superior, sino que consolida una cultura de mejora continua y alto compromiso. Al aplicar la identificación científica del talento y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos, la organización fomenta una sostenibilidad corporativa basada en el factor humano. Este alineamiento sistémico no solo mitiga los riesgos psicosociales al mejorar el ajuste persona-puesto, sino que democratiza el crecimiento interno, transformando la eficiencia individual en un éxito organizacional compartido y resiliente ante la volatilidad del mercado. 🌀

Frank Yudier Gómez Cera.
Doctor en Psicología.

Referencias bibliográficas:

Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Ediciones Granica.

Armstrong, M., y Taylor, S. (2024). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (17th ed.). Kogan Page.

Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia (2da Edición). La Haban.

Cuesta Santos, A. (2024). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Dessler, G. (2025). Human Resource Management (17th ed.). Pearson.

Mondy, R. W., y Martocchio, J. J. (2024). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.

Ulrich, D. (2025). The Future of Human Resources: Talent, Organization, and Leadership.



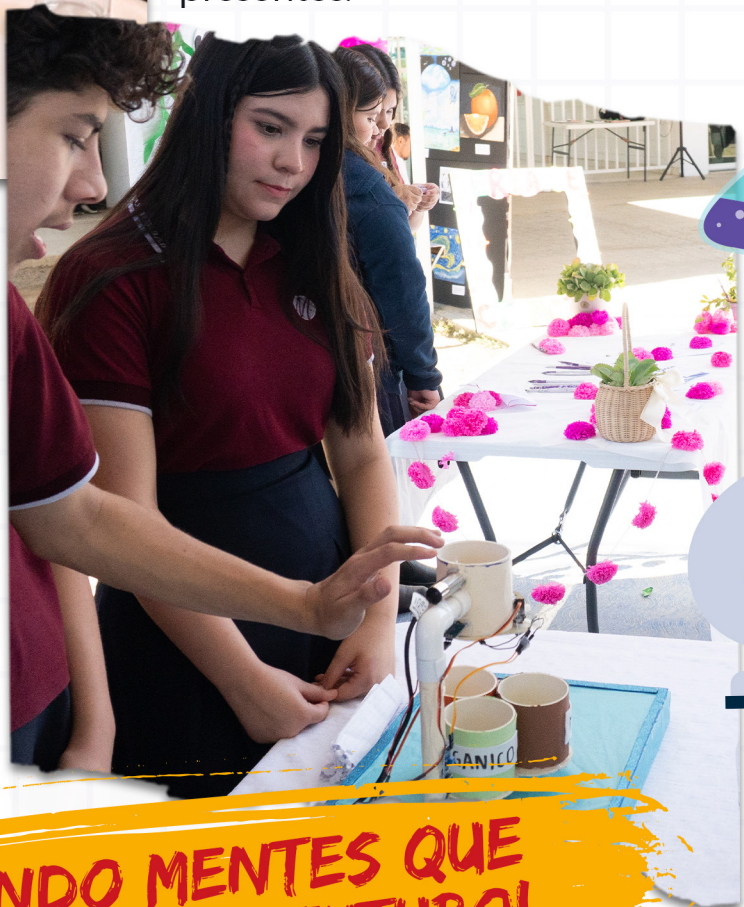
EXPO VALLADOLID

CIENCIA Y TALENTO



Reunió a estudiantes de **Colegio Valladolid y Multiversidad Latinoamericana** en un espacio donde la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación se hicieron presentes.

Un proyecto institucional que reafirma nuestro compromiso con la excelencia educativa y el desarrollo del talento.



¡IMPULSANDO MENTES QUE TRANSFORMAN EL FUTURO!

¿POR QUÉ COMPRAMOS LO QUE COMPRAMOS?

En venta



50%

LA PSICOLOGÍA DETRÁS DE NUESTRAS DECISIONES DE CONSUMO

Leonardo Pineda Albarran

En la vida cotidiana, las personas toman constantemente decisiones relacionadas con el consumo. Desde elegir un alimento en el supermercado hasta seleccionar una marca de ropa o un servicio digital, estas elecciones forman parte de las actividades más habituales de la vida moderna. Aunque muchas veces pensamos que estas decisiones se basan únicamente en la necesidad, el precio o la calidad del producto. Diversos estudios han demostrado que existen múltiples factores psicológicos y sociales que influyen en la forma en que elegimos lo que compramos. Esto significa que muchas decisiones de consumo no son completamente racionales, sino que también están mediadas por procesos emocionales y cognitivos que operan de manera casi automática.

En la actualidad, los consumidores se encuentran expuestos a una amplia variedad de estímulos publicitarios provenientes de múltiples medios, como anuncios en redes sociales, recomendaciones en plataformas digitales, promociones en tiendas físicas y contenidos patrocinados en medios de comunicación. Este entorno, saturado de mensajes comerciales, no solo tiene como objetivo informar sobre productos o servicios, sino también captar la atención del público y establecer una conexión emocional que influya en sus decisiones de consumo.

Cuando compramos los productos que encontramos en los estantes de las tiendas departamentales o en las “tienditas de la esquina”, muchas veces los elegimos de manera casi automática, ya que con el paso del tiempo hemos desarrollado el hábito de consumir determinadas marcas o artículos. Sin embargo, surge una pregunta fundamental: *¿qué factores nos llevaron a adoptar esas costumbres de consumo?* Esta es la interrogante que plantea el presente artículo.



¿Por qué confiamos en los productos que compramos? ¿Se trata de preferencias transmitidas por nuestros padres, de recomendaciones de amigos o de procesos psicológicos más complejos que influyen en nuestras decisiones? Estas preguntas invitan a reflexionar sobre los mecanismos que intervienen en la formación de nuestras preferencias como consumidores. Desde la infancia, muchas personas desarrollan afinidad por determinadas marcas debido a la repetición, la familiaridad o la asociación con experiencias positivas, lo que contribuye a generar una sensación de confianza que puede influir en elecciones futuras.

Otra cuestión es el tema de la psicología del color, donde cada color posee un significado y un trasfondo psicológico capaz de influir en nuestras decisiones. Dicho fenómeno no solo se manifiesta al momento de consumir un producto, sino también al elegir contenidos de entretenimiento, como una película o una serie. Los colores, las formas y los estímulos visuales generan respuestas emocionales que pueden orientar nuestras elecciones sin que seamos plenamente conscientes de ello.

En este artículo, el enfoque se centrará en el neuromarketing, una disciplina que permite comprender

con mayor profundidad cómo funcionan los procesos mentales que influyen en nuestras decisiones de consumo y cómo las marcas utilizan ese conocimiento para comunicar sus productos de manera más efectiva. Asimismo, se analizará de qué manera comprender estos mecanismos puede ayudarnos a desarrollar una visión más crítica y consciente frente a los mensajes comerciales que recibimos diariamente.

El neuromarketing es una disciplina que combina principios del marketing, la psicología y la neurociencia con el objetivo de estudiar los procesos cerebrales que intervienen en el comportamiento del consumidor. Según la Universidad Internacional de La Rioja (2024), esta área de estudio busca identificar qué estímulos captan la atención de las personas, qué elementos generan interés o emoción y cuáles son las estrategias más efectivas para comunicar un mensaje persuasivo.

De esta manera, el neuromarketing permite comprender cómo reaccionan los consumidores ante determinados estímulos visuales, auditivos o emocionales, con el propósito de optimizar las estrategias de comunicación y generar una conexión más efectiva entre el producto y el público.



El neuromarketing es una disciplina que combina principios del marketing, la psicología y la neurociencia con el objetivo de estudiar los procesos cerebrales que intervienen en el comportamiento del consumidor. Según la Universidad Internacional de La Rioja (2024)

Existen diversos tipos de neuromarketing clasificados según el tipo de estímulo que utilizan para influir en el consumidor. Entre los más conocidos se encuentran el **neuromarketing visual, auditivo y kinestésico**. Sin embargo, algunas instituciones especializadas, como ADEN International Business School (2024), amplían esta clasificación e incluyen también el **neuromarketing emocional** y el **neuromarketing basado en historias**, lo que da lugar a un total de cinco categorías principales.

Mientras que el neuromarketing visual y auditivo resultan relativamente evidentes por su propia naturaleza, los enfoques kinestésico, emocional y narrativo requieren una explicación más detallada.

La saturación de contenidos en redes sociales, plataformas digitales y medios de comunicación han incrementado la competencia por la atención del usuario, lo que lleva a las marcas a buscar formas cada vez más innovadoras de conectar con el público.

En este sentido, **el neuromarketing kinestésico se enfoca en la estimulación de los sentidos a través de la experiencia directa con el producto, especialmente mediante el tacto, el olfato o el gusto**. La posibilidad de interactuar físicamente con un producto — tocarlo, probarlo o experimentarlo— genera una conexión más inmediata con el consumidor, lo que aumenta las probabilidades de captar su atención y favorecer la decisión de compra.

Por otra parte, el auge de las redes sociales ha transformado profundamente la forma en que las personas procesan la información, especialmente entre las generaciones más jóvenes. El cerebro humano se ha acostumbrado a recibir estímulos rápidos, visuales y emocionalmente intensos, lo que ha impulsado el desarrollo de estrategias de marketing centradas en la emoción y la narrativa.

El neuromarketing emocional busca generar una respuesta afectiva en el consumidor, apelando a sentimientos como la empatía, la alegría, la nostalgia o la preocupación. El objetivo es influir en la percepción del producto y en la toma de decisiones mediante la conexión emocional con el público.

Por su parte, **el neuromarketing basado en historias se enfoca en la forma en que esas emociones se transmiten a través de una narrativa**. Esta técnica es conocida como storytelling, y consiste en construir relatos capaces de captar la atención del público y generar identificación con los personajes o situaciones presentadas (Universidad Internacional de La Rioja, 2024).

Un ejemplo reciente que ilustra el storytelling es la historia viral de Punch, un mono que generó gran atención en redes sociales. Según diversas publicaciones, el animal fue

rechazado por su propia madre en un zoológico de Ichikawa y recibió un mono de peluche como objeto de compañía, convirtiéndolo a este, en su principal apoyo emocional tras las experiencias vividas.

Lo que hace particularmente relevante este caso no es únicamente la historia en sí, sino la forma en que fue narrada y difundida en internet. Una situación que probablemente habría pasado desapercibida años atrás logró alcanzar una enorme visibilidad en la actualidad, generando miles de comentarios, reacciones y compartidos.



Tal fue su impacto que diversas marcas, entre ellas Build-A-Bear, Jeep, KFC, Duolingo, Ryanair y Motorola, adaptaron la historia en sus propias publicaciones, sustituyendo el peluche original por representaciones de sus propios productos. Este fenómeno demuestra que la viralidad no depende únicamente de la creatividad del contenido, sino también del contexto emocional y narrativo en el que se presenta (IEBS Business School, 2026).

El hecho de que tantas personas hayan empatizado con esta historia evidencia cómo una narrativa bien construida puede acelerar la difusión de un mensaje e incluso influir en la percepción de una marca o producto.

De acuerdo con datos de Cadena SER (2025), los consumidores pueden llegar a pagar hasta un 7.7 % más por un producto que cuenta con buenas reseñas, particularmente cuando su puntuación alcanza o supera 4.7 sobre 5. Esto demuestra que la validación social incrementa significativamente la percepción de valor y confiabilidad de un producto.

En un reporte sobre el concepto de "Trust Premium", la empresa Forter (2024) analiza cuánto más están dispuestos a pagar los consumidores por marcas en las que confían. El estudio reveló que los consumidores pueden gastar en promedio hasta un 51 % más con minoristas que consideran confiables, lo que evidencia la importancia de la credibilidad en las estrategias de marketing.

Estos datos indican que una estrategia efectiva de neuromarketing debe considerar múltiples factores psicológicos y sociales, entre ellos la motivación, las creencias, la edad, el estilo de vida, el entorno familiar, el grupo de amigos, el estatus social y el contexto cultural del consumidor. Todos estos elementos influyen en la manera en que una persona interpreta un mensaje y toma decisiones de consumo (IBERONEX, 2025).

En consecuencia, una estrategia de comunicación eficaz requiere conocer profundamente a la audiencia, aplicar principios como la psicología del color, la validación social y una narrativa clara y emocionalmente significativa. La combinación de estos elementos puede generar un impacto directo en la decisión de compra o en la

aceptación de un producto o servicio (Infoautónomos, 2024).

Toda esta información podría interpretarse, en un primer momento, como una forma de manipulación. Si bien es cierto que algunas empresas pueden emplear estas estrategias con fines excesivamente persuasivos, esto no significa que el neuromarketing sea necesariamente negativo. Muchos de estos estudios han contribuido a mejorar la experiencia de compra, facilitando que las personas encuentren bienes, servicios o contenidos que realmente pueden resultarles útiles. Sin embargo, en un contexto donde la influencia comercial está presente de manera constante, resulta fundamental preguntarse hasta qué punto nuestras decisiones están siendo guiadas por estímulos diseñados para influir en ellas.

De acuerdo con Bennett del World Today Journal, una de las formas más efectivas de reducir este tipo de influencia consiste en proteger la privacidad digital. Esto implica limitar la cantidad de datos personales que compartimos en internet y prestar mayor atención a los anuncios en los que interactuamos dentro de páginas web o redes sociales, ya que muchas empresas utilizan esta información para personalizar la publicidad y dirigirla de forma cada vez más precisa hacia determinados perfiles de usuarios.

Asimismo, el artículo señala que desarrollar una actitud crítica frente a los mensajes publicitarios es una herramienta clave para el consumidor actual. No confiar únicamente en las campañas promocionales ni basar las decisiones exclusivamente en reseñas o valoraciones en línea puede ayudar a construir un criterio más informado. En este sentido, comparar diferentes fuentes, analizar con mayor detenimiento las características de aquello que se desea adquirir y cuestionar los mensajes comerciales permite adoptar una postura más consciente frente a las decisiones de compra.

En última instancia, comprender cómo funcionan las estrategias del neuromarketing no implica rechazarlas por completo, sino reconocer su influencia. Cuando las personas identifican los estímulos psicológicos presentes en la publicidad, recuperan parte del



De acuerdo con datos de Cadena SER (2025), los consumidores pueden llegar a pagar hasta un 7.7 % más por un producto que cuenta con buenas reseñas, particularmente cuando su puntuación alcanza o supera 4.7 sobre 5. Esto demuestra que la validación social incrementa significativamente la percepción de valor y confiabilidad de un producto.

control sobre sus decisiones y pueden elegir con mayor libertad aquello que realmente desean consumir (2026).

La información presentada en este artículo evidencia que, aunque creemos tomar decisiones de consumo de manera completamente autónoma, en realidad muchas de ellas están influenciadas por estímulos y mensajes que no siempre percibimos de forma consciente. Diversas estrategias de comunicación y marketing apelan a procesos psicológicos que pueden orientar nuestras preferencias sin que lo notemos a primera vista. Colores, sonidos, historias emotivas o recomendaciones de otros usuarios pueden generar en el consumidor una sensación de confianza, urgencia o identificación que influye directamente

en su decisión de compra. En un contexto donde la publicidad está presente en prácticamente todos los espacios, desde redes sociales hasta plataformas digitales, aplicaciones móviles o contenidos audiovisuales, estos estímulos se vuelven cada vez más frecuentes y sofisticados.

Ante este panorama, resulta fundamental desarrollar una actitud más autocrítica y consciente al momento de elegir aquello que consumimos. Formularse preguntas como *¿realmente necesito este producto?*, *¿es beneficioso para mí?*, o *¿existen otras alternativas disponibles?* puede ayudar a reflexionar antes de tomar una decisión.

Asimismo, comparar opciones, analizar sus características y evaluar la información disponible permite construir un criterio propio, favoreciendo decisiones de consumo más informadas y responsables. De igual manera, tomarse un momento para investigar, contrastar opiniones o analizar la calidad real de un producto puede evitar decisiones impulsivas influenciadas únicamente por la publicidad. En este sentido, comprender cómo funcionan las estrategias de marketing no implica rechazar todo lo que ofrecen las marcas, sino desarrollar una mayor capacidad de análisis que permita al consumidor mantener un mayor control sobre sus elecciones y actuar de manera más consciente frente a los mensajes comerciales que recibe diariamente. 🎯



Leonardo Pineda Albarran.

Licenciado en Ingeniería en Diseño Gráfico Digital. Diseñador Editorial de CIINSEV.

Referencias bibliográficas:

ADEN International Business School. (2024, 21 de noviembre). ¿Qué es el neuromarketing? ADEN Business Magazine. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-neuromarketing/>

Bennett, O. (2026, 6 de febrero). How to consume without being manipulated: Understanding marketing's psychological tricks. World Today Journal. <https://www.world-today-journal.com/how-to-consume-without-being-manipulated-understanding-marketings-psychological-tricks/>

Cadena SER. (2025, 6 de noviembre). Los consumidores están dispuestos a pagar un 7,7 % más por un artículo con buenas reseñas. <https://cadenaser.com/nacional/2025/11/06/los-consumidores-estan-dispuestos-a-pagar-un-77-por-un-articulo-con-buenas-resenas-cadena-ser/>

Forster. (2024). Consumer Trust Premium Report 2024. <https://explore.forster.com/2024-trust-premium-report/>

Infoautónomos. (2024). Cómo utilizar la psicología del consumidor en tu estrategia de marketing. <https://www.infoautonomo.es/marketing/como-utilizar-la-psicologia-del-consumidor-en-tu-estrategia-de-marketing>

IBERONEX. (2025, 2 de junio). Psicología del consumidor: emociones para comprar. <https://www.iberonex.com/tendencias/psicologia-del-consumidor/>

IEBS Business School. (2026, 25 de febrero). La historia del mono Punch: un caso de marketing viral, newsjacking y real time marketing. IEBS Hub. <https://www.iebschool.com/hub/marketing-viral-caso-mono-punch/>

Universidad Internacional de La Rioja. (2024, 26 de julio). Neuromarketing: qué es, para qué sirve, tipos y técnicas. UNIR Revista. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/neuromarketing/>



¿SOMOS REALMENTE LIBRES?

- David de la Oliva Granizo.
- María Tomasa Acevedo González.

¿No le ha ocurrido alguna vez que termina haciendo algo que en realidad no quería, solo por “dejarse llevar” por su pareja, un amigo o la presión del entorno? ¿No se ha preguntado si los medios de comunicación influyen más de lo que pensamos en nuestra forma de vivir y de pensar? Algunos sostienen que el destino “ya está escrito”; otros, que “todo es posible” si realmente se intenta. Surge entonces la pregunta central: *¿somos realmente libres? Y, si lo somos, ¿cómo podemos aumentar nuestro nivel de libertad para no ser manipulados?*



Para abordar esta cuestión empezaremos hablando de Psicología y partiremos de una interrogante fundamental: ¿es compatible la idea de una Psicología científica con la noción de libertad humana? Si el comportamiento puede predecirse, ¿podemos hablar auténticamente de libertad?

Antes de responder, conviene dar a conocer algunos antecedentes históricos sobre la Psicología y dejar para el final la definición de libertad. La psicología como disciplina científica se institucionaliza en 1879 con la creación del laboratorio de Wilhelm Wundt en Leipzig.

Inspirado por el modelo de ciencia surgido entre los siglos XVI y XVII con Copérnico, Galileo y Newton, el conocimiento debía basarse en lo medible y observable. Esta concepción dio origen a una psicología de corte positivista.

La ciencia moderna se consolida entre los siglos XVI y XVII con Copérnico, Galileo y Newton. Sus aportaciones instauraron una forma de conocimiento basada en las matemáticas y la experimentación. Desde entonces, se asumió que solo es científico aquello que puede medirse y observarse empíricamente.

A comienzos del siglo XX surge el conductismo, que defendía que el único objeto legítimo de estudio era la conducta observable y que el ser humano estaba determinado por sus genes y por el ambiente. Desde esta perspectiva, la libertad quedaba prácticamente anulada.



En cierto sentido, el psicoanálisis y el conductismo coincidían en pensar que el ser humano no era dueño de su propio destino. El psicoanálisis hablaba del inconsciente como el origen de la conducta humana y el conductismo del ambiente, pero, finalmente, la conclusión era la misma: el ser humano no es libre.

En reacción a estas posturas surge la Psicología Humanista, que afirma que el ser humano posee potencialidades para autorrealizarse si encuentra las condiciones adecuadas. Algunos de sus defensores sostuvieron que la libertad podía alcanzarse plenamente. Sin embargo, llevada al extremo, esta postura dificultaba la posibilidad de una ciencia del comportamiento, pues lo absolutamente impredecible no puede estudiarse científicamente.

Conviene detenerse en esta idea. El planteamiento de que “podemos conseguir lo que queramos si realmente lo intentamos” fue simplificado por ciertos discursos comerciales hasta convertirlo en “puedes obtener lo que quieras si trabajas para ello”. No resulta casual que este paradigma surgiera en el Estados Unidos de los años sesenta. Aunque la Psicología Humanista devolvió al individuo el protagonismo de su desarrollo, en

algunos casos derivó en posturas ingenuas cercanas al llamado “pensamiento mágico”. Si bien existen corrientes serias y rigurosas dentro de este enfoque, el predominio exclusivo de la metodología cualitativa debilitó parte de su fuerza científica inicial. En este sentido, la ciencia ha evolucionado en la Psicología por dos caminos que en un principio se separaron completamente: uno era el de la metodología cuantitativa experimental (conductismo) y otro el de la metodología cualitativa (psicoanálisis y psicología humanista). Sin embargo, vamos a ver a continuación que la Psicología Cognitiva es la que por primera vez junta esos dos caminos exitosamente en la denominada metodología mixta de investigación.

Diversos filósofos del siglo XX —como Max Weber, Wilhelm Dilthey, Edmund Husserl y Martin Heidegger— sentaron las bases de la metodología cualitativa a través de la fenomenología y la hermenéutica. A ello se suman los aportes de Einstein, quien mostró la influencia del observador en la medición, y el principio de incertidumbre de Heisenberg, que cuestionó la exactitud absoluta de las leyes científicas. Así se produjo un giro epistemológico que superó el positivismo clásico.

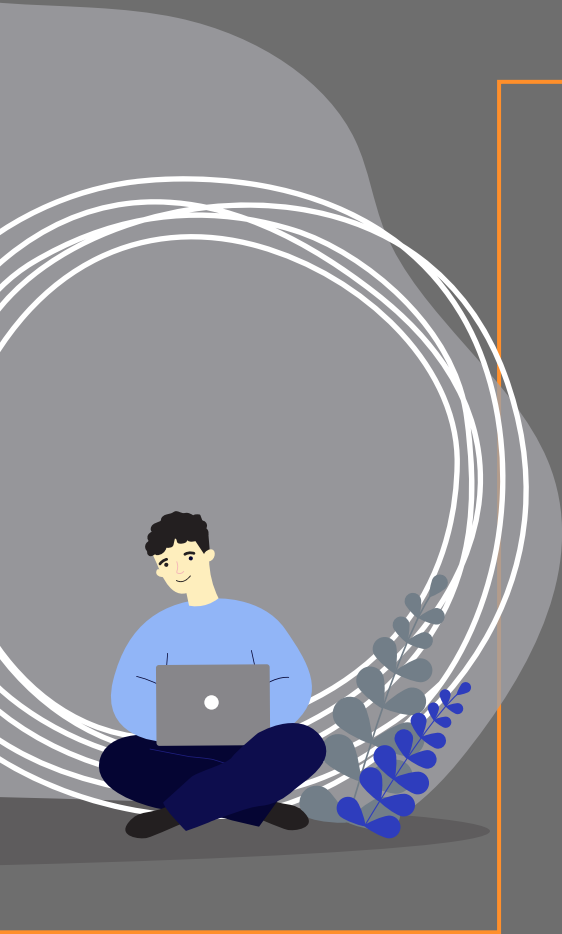
... Aunque la Psicología Humanista devolvió al individuo el protagonismo de su desarrollo, en algunos casos derivó en posturas ingenuas cercanas al llamado “pensamiento mágico...”



En resumen:

- **Objetivo** es todo lo externo al ser humano (una piedra, por ejemplo).
- **Subjetivo** es todo intento de relación entre el ser humano (sobre todo, su mente) y lo objetivo (por ejemplo, cuando un ser humano trata de estudiar qué es una piedra).

En este contexto, entre 1950 y 1960 surge la Psicología Cognitiva Conductual, con el propósito de integrar los enfoques anteriores. Por primera vez se combinó la metodología experimental con la cualitativa y se incorporaron herramientas tecnológicas como las computadoras para modelar procesos mentales. Se estudiaron científicamente la memoria, el procesamiento de información y las funciones ejecutivas superiores. Más recientemente, esta línea ha dado paso al desarrollo de la Inteligencia Artificial.



guntas, pero que estos errores eran consistentes y obedecían a una cierta regularidad que llamó su curiosidad. Así, Piaget no se fijó en el hecho de que las respuestas fuesen equivocadas, sino en el patrón de errores que algunos adolescentes y adultos ya no mostraban. Esto lo llevó a proponer una teoría global de las etapas del desarrollo cognitivo, afirmando que los seres humanos pasan por una serie de etapas comunes.

La teoría del desarrollo cognitivo de Piaget se creó utilizando la metodología cuantitativa experimental y a través de entrevistas estructuradas donde estudiaba el pensamiento de los niños aterrizado en sus respuestas verbales. El éxito de conjuntar la metodología cuantitativa y cualitativa fue abrumador y hasta la fecha se siguen realizando investigaciones tanto de las teorías de Piaget como de sus técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación.

Desde entonces, miles de investigaciones han profundizado en el estudio de conceptos mentales mediante enfoques cuantitativos y cualitativos. Tanto el análisis del refuerzo conductual como el del desarrollo cognitivo buscan explicar fenómenos observables, como la repetición de una conducta o el rendimiento académico.

Pero ¿qué tiene que ver la libertad con todo este repaso histórico? En mi opinión, la libertad humana va a depender de la teoría de la "inteligencia" (o de las "inteligencias" según diferentes autores) en el contexto del estudio del funcionamiento del cerebro, es decir, dentro de la Psicología Cognitiva Conductual.

Vamos a verlo de forma esquemática:

Pero, ¿existe realmente la mente? ¿Puede estudiarse científicamente la subjetividad? ¿Y qué relación tiene todo ello con la libertad?

Una respuesta clave la ofreció Jean Piaget. Aunque era biólogo de formación, su trabajo en pruebas de inteligencia le permitió identificar patrones sistemáticos en los errores infantiles. No le interesaban las equivocaciones en sí mismas, sino la lógica que las organizaba. A partir de ello formuló su teoría de las etapas del desarrollo cognitivo.

Piaget, al calificar algunas de las tareas de la prueba de inteligencia, notó que las niñas y los niños daban respuestas equivocadas a ciertas pre-

¿existe realmente la mente?

¿Puede estudiarse científicamente la subjetividad?

¿Y qué relación tiene todo ello con la libertad?



DETERMINISMO
(Conductismo)

**LIBERTAD
CONDICIONADA**
(Psicología Cognitiva
Conductual)

TOTAL LIBERTAD
(Psicología Humanista)

... la Psicología Cognitiva defiende que el ser humano está condicionado por sus genes y por el ambiente, pero no determinado. Es decir, su "Inteligencia" le permite encontrar dos o más caminos ante problemas irresolubles por otros animales.

Como hemos visto, el conductismo defiende que el ser humano está determinado por sus genes y su ambiente. El conductismo (al menos el clásico) sigue la línea de la ciencia positiva donde hay leyes precisas que determinan tanto el universo como el ser humano. Por otro lado, la Psicología Humanista defiende que el ser humano puede conseguir lo que quiera si se esfuerza lo suficiente. Si este presupuesto se lleva al límite, no podríamos hacer ciencia del ser humano porque no se puede hacer ciencia de algo impredecible. Por último, la Psicología Cognitiva defiende que el ser humano está condicionado por sus genes y por el ambiente, pero no determinado. Es decir, su "Inteligencia" le permite encontrar dos o más caminos ante problemas irresolubles por otros animales.

Pero *¿qué es la inteligencia? ¿la inteligencia nos puede hacer más libres?* Si recurrimos a la etimología, inteligencia viene del latín: inter ("entre") y legere ("leer" o "escoger"). Estas palabras se pueden interpretar de varias formas: elegir entre dos caminos, leer (interpretar el mundo) para adaptarse mejor a él...

Algunos autores dicen irónicamente que la inteligencia es lo que miden las *Pruebas de Inteligencia*, pero creo que no valen las definiciones circulares. Como se ha dicho anteriormente, **la inteligencia es un constructo teórico que se ha investigado científicamente desde hace más de cien años con metodología cuantitativa, cualitativa y mixta; y los resultados han sido asombrosos. No solo se ha estudiado desde la Psicología sino también de la neurología y otras**



disciplinas como la biología, la química, la antropología... Con todos estos resultados detrás, podemos decir que la “inteligencia” es un concepto científico y que los seres humanos tenemos un grado y tipo de inteligencia muy superior al de otros seres vivos del planeta tierra.

Una característica de esta inteligencia es que permite que cada ser humano construya con ella una forma diferente y única de enfrentarse a la vida. Podríamos decir que es como el ajedrez, aunque las reglas son las mismas para todos, nunca se repite una partida igual (a no ser que se haga intencionalmente). Todo depende de sus experiencias previas (y cada ser humano tiene experiencias previas diferentes) y de su inteligencia; por lo que (siguiendo con la metáfora), cada ser humano juega al

ajedrez de diferente manera y con diferente nivel de éxito. ¿Podemos predecir una partida de ajedrez estudiando las partidas previas de ese jugador? Una partida entera desde luego que no, porque las condiciones cambian constantemente y el jugador o jugadora aplica su inteligencia a las millones de combinaciones que surgen en dicha partida. **Algo así es la vida de cada ser humano. No podemos hacer “todo lo que nos dé la gana”, hay reglas para todos genéticas y ambientales, pero podemos jugar el juego de la vida de modo diferente con base a nuestra inteligencia única y diferente. Esto último justo es lo que yo creo que es la libertad.**

Finalmente, podemos llegar a una definición de libertad desde una perspectiva científica cognitivo-conduc-

... en casi todas las situaciones a las que se enfrenta una persona (no en todas), hay dos o más opciones para enfrentarlas y que cuánto más inteligente es, mejores y más opciones tiene de solución.



... la Psicología Cognitiva acepta que es imposible predecir el comportamiento humano al 100% porque jamás se sabrá todo sobre el cerebro y sus 86 mil millones de neuronas y sus aproximadamente 100 billones de sinapsis.

tual: entendemos la libertad como el número de opciones que puede generar un ser humano, con base a su inteligencia, ante cualquier problema que se encuentre. Nos damos cuenta de que en casi todas las situaciones a las que se enfrenta una persona (no en todas), hay dos o más opciones para enfrentarlas y que cuánto más inteligente es, mejores y más opciones tiene de solución. Muchas de estas situaciones como, por ejemplo, los problemas de Piaget se han estudiado profunda y extensamente a través de múltiples experimentos, entrevistas y usando técnicas tan avanzadas como la tomografía por emisión de positrones que permite observar el consumo de oxígeno del cerebro ante cualquier tarea.

En este sentido, la Psicología Cognitiva acepta que es imposible predecir el comportamiento humano al 100% porque jamás se sabrá todo sobre el cerebro y sus 86 mil millones de neuronas y sus aproximadamente 100 billones (100 millones de millones) de sinapsis (conexiones entre neuronas). Tampoco se sabrá

nunca al 100% cómo es posible que un órgano físico (el cerebro) genere una especie de herramienta capaz de producir símbolos, lenguaje, pensamiento abstracto... En este sentido podríamos definir “mente” de forma muy sencilla como el funcionamiento del cerebro y argumentar, con mucha evidencia científica detrás, que la psicología tiene como objeto el estudio de la mente, de las emociones y de la conducta tanto del ser humano individual como en sociedad.

Lo claro es que ya tenemos terapias cognitivo-conductuales que funcionan con un 70 u 80% de eficacia (probadas con grupo control y placebo), lo cual es un logro enorme tanto para la psicología como para la humanidad. Quizá los psicólogos nos convertiríamos en los dictadores del mundo si supiéramos mucho más, pero alivia pensar que esto no ocurrirá porque, aunque el ser humano está condicionado por múltiples factores, siempre le quedará algún grado de libertad y de responsabilidad gracias al desarrollo de su inteligencia. 🌀

David de la Oliva Granizo.

Doctor en Psicología Educativa.
Facultad de Psicología de la Benemérita
Universidad Autónoma de Puebla (México).

María Tomasa Acevedo González.

Instituto Tecnológico de Puebla.


¡Descubre otra forma

de aprender!

Licenciaturas en línea



**COMERCIO INTERNACIONAL
Y ADUANAS**
RVOE L.050-19



MERCADOTECNIA
RVOE L.002-2020



**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**
RVOE L.051-19



CONTABILIDAD Y FINANZAS
RVOE L.018-2020



CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
RVOE L.054-19



SISTEMAS COMPUTACIONALES
RVOE L.019-2020



Inscripciones
abiertas, ingresa a
www.multiversidad.com.mx

Ciclo escolar 2026-2027





APRENDER CON EMOCIÓN

■ Yarhely Palomino Hernández

Desde hace muchos años se ha tenido la idea de que el aprendizaje solo ocurre en ambientes tranquilos, silenciosos y basados en la repetición. Sin embargo, los avances en educación, tecnología y neurociencia han transformado esta perspectiva. Hoy sabemos que el cerebro aprende mejor cuando disfruta, cuando se emociona y cuando se siente motivado.

Esta postura no busca romantizar la enseñanza ni afirmar que aprender sea fácil; por el contrario, se sustenta en evidencia científica. Diversas investigaciones demuestran que las emociones positivas favorecen la creación de conexiones neuronales fuertes y duraderas. Eric Jensen (2008) explica que el cerebro recuerda con mayor facilidad aquello que está vinculado a experiencias emocionalmente significativas. Cuando un alumno juega, ríe, se sorprende o

se siente motivado, su cerebro se encuentra en condiciones óptimas para aprender.

Entonces, ¿qué podemos hacer para potenciar el aprendizaje en el aula? Es importante hablar de la dopamina, un neurotransmisor asociado con el placer, la atención y la motivación. John Medina (2014) señala que, además de generar bienestar, facilita la memoria y el aprendizaje. Cuando el docente implementa dinámicas lúdicas, propone experiencias positivas o incluso tiene un gesto significativo —como regalar ocasionalmente un dulce, sin caer en excesos— puede activar el sistema de recompensa del cerebro y favorecer un aprendizaje significativo. Muchas veces, el recuerdo de “el día que el maestro regaló un dulce” permanece en la memoria porque estuvo acompañado de una emoción positiva.

En el contexto escolar, esto puede traducirse en dinámicas lúdicas, retos intelectuales interesantes, proyectos creativos o incluso pequeños



gestos significativos por parte del docente. No se trata de convertir cada clase en un espectáculo, sino de comprender que el cerebro responde positivamente a estímulos novedosos y emocionalmente agradables. Un detalle tan sencillo como un reconocimiento público, una palabra de aliento o un pequeño obsequio ocasional —sin caer en excesos— puede activar el sistema de recompensa del cerebro. Muchas veces, el recuerdo que permanece no es solo el contenido académico, sino la emoción asociada: “el día que el maestro hizo algo diferente”, “la clase en la que nos reímos mientras aprendíamos”.

No obstante, así como es posible activar procesos que favorecen la liberación de neurotransmisores asociados al aprendizaje, también existen factores que pueden bloquearlo. El estrés, la ansiedad, el miedo o la vergüenza generan un efecto contrario. En estas situaciones, el cerebro libera cortisol y adrenalina, hormonas relacionadas con la alerta y la supervivencia. Cuando el cerebro percibe una amenaza, la amígdala actúa como un “botón de pánico”, fenómeno que Daniel Goleman (1996) describe como “secuestro emocional”. Durante estos episodios, la actividad del lóbulo prefrontal —encargado del razonamiento, la toma de decisiones y la atención— disminuye considerablemente.

En consecuencia, un alumno que experimenta miedo o estrés no puede aprender de manera óptima, ya que su cerebro está enfocado en protegerse más que en comprender lo que se le enseña. Por ello, es necesario revisar nuestras prácticas cotidianas en el aula. Por ejemplo, cuando un alumno bosteza durante la clase, comúnmente se interpreta como aburrimiento. Sin embargo, desde la neurociencia, el bostezo ayuda a oxigenar el cerebro y regular su temperatura, lo que podría indicar que el estudiante intenta mantenerse atento. Llamar la atención o ridiculizar esta conducta puede generar



emociones negativas que bloqueen el aprendizaje.

En este contexto cobra sentido el aprendizaje sorpresivo: aquel que surge cuando se combina una experiencia positiva e inesperada en un ambiente seguro. Es el tipo de aprendizaje que ocurre casi sin que el alumno perciba que está aprendiendo. Mary Helen Immordino-Yang (2016) afirma que el aprendizaje profundo sucede cuando emoción y cognición trabajan de manera conjunta.

Esto implica que la planeación didáctica no solo debe considerar contenidos y objetivos, sino también experiencias emocionales. Incorporar historias, preguntas provocadoras, dinámicas breves, juegos con intención pedagógica o cambios inesperados en la rutina puede revitalizar la atención del grupo. La clave está en que estas estrategias tengan un propósito claro y estén alineadas con los aprendizajes esperados.

Asimismo, es importante reconocer que cada alumno es diferente. Lo que resulta motivador para uno

puede no serlo para otro. Por ello, la empatía se convierte en una herramienta indispensable. Comprender que detrás de cada conducta hay una experiencia emocional permite al docente intervenir con mayor sensibilidad. Un estudiante que se muestra distraído podría estar lidiando con situaciones personales que afectan su estado emocional. En lugar de etiquetar, es necesario indagar y acompañar.

Como docentes frente a grupo, comprender el funcionamiento del cerebro nos permite transformar nuestra práctica educativa y mirar al alumno con mayor empatía y conciencia. El papel del docente ha evolucionado: ya no se limita a transmitir contenidos, sino que implica diseñar experiencias emocionalmente significativas. Mantener un clima emocional cuidado en el aula puede marcar la diferencia, pues cada emoción puede abrir o cerrar caminos neuronales. Un ambiente seguro, estimulante y positivo permite que los alumnos se sientan libres de explorar, equivocarse y preguntar.

“ Mantener un clima emocional cuidado en el aula puede marcar la diferencia, pues cada emoción puede abrir o cerrar caminos neuronales. ”

A continuación, tres recomendaciones para fortalecer el aprendizaje desde la neuroeducación:

1. Cuidar el clima emocional.

Evitar la ridiculización, las amenazas o el miedo como estrategias de control. Un entorno seguro favorece la liberación de dopamina y oxitocina, sustancias que contribuyen a la memoria, la atención y la sensación de pertenencia. La disciplina puede ejercerse con firmeza, pero también con respeto.

2. Incorporar la sorpresa y el juego con intención pedagógica.

Diseñar actividades que despierten curiosidad y emoción positiva. Juegos, retos, debates, historias o recursos multimedia pueden funcionar como puentes hacia el contenido académico. El objetivo no es distraer, sino conectar emocionalmente al alumno con el aprendizaje.

3. Observar antes de corregir.

Las conductas visibles muchas veces son manifestaciones de procesos internos. Antes de asumir desinterés o rebeldía, conviene preguntarse qué necesita el estudiante: ¿movimiento?, ¿descanso?, ¿una explicación diferente?, ¿escuchar? Comprender el cerebro es también educar con humanidad.

Recordemos que el cerebro aprende mejor cuando se siente seguro, motivado y emocionalmente involucrado. Enseñar, en esencia, es también crear experiencias que dejen huella.

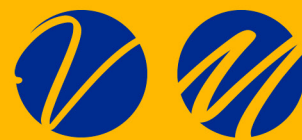
En definitiva, enseñar implica mucho más que transmitir conocimientos. Significa crear experiencias que dejen huella, construir ambientes donde el cerebro pueda desplegar todo su potencial y reconocer que emoción y aprendizaje caminan de la mano. Cuando el aula se convierte en un espacio seguro, estimulante y emocionalmente positivo, el aprendizaje no solo ocurre: florece. 🌱

Yarhely Palomino Hernández.

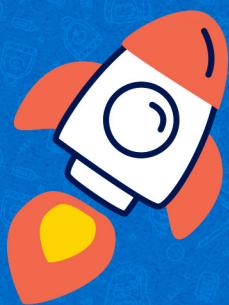
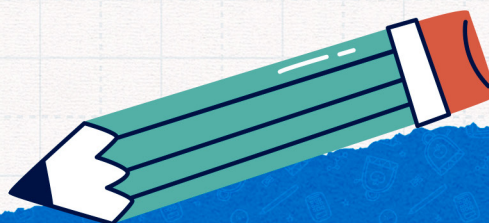
Maestra en Psicopedagogía.

Actualmente docente del Colegio Valladolid Unidad Querétaro.





¿POR QUÉ
ELEGIRNOS?



CONTAMOS CON:

+ De 27 años de
experiencia educativa

+ De 75 colegios
en todo México

+ Facilidades, como nuestro
Horario Extendido* de
7:00 a.m. a 6:00 p.m.

*Aplican restricciones.

FACTOR 3



Súmate

y construyamos juntos una
educación de excelencia



Con tu participación podremos:

- Conocer desde tu perspectiva las fortalezas y áreas de oportunidad de nuestras escuelas.
- Identificar aspectos a mejorar para brindar una educación de mayor calidad.
- Trabajar juntos en estrategias que beneficien a nuestros estudiantes.

