

JULIO 2026

NÚMERO 81

ISSN: 2695-6098

@ Editorial: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426, Málaga, España.

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Equipo editorial

### Director

Dra. Yessica Yael Gómora Miranda, Universidad Autónoma del Estado de México

### Consejo Editorial

Director General: M. en A. Edel Cruz García, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Editor responsable: Isaura Isabel Partida Lara, Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional S. C., México

Editor Ejecutivo: M. en Ed. Adriana Cuevas Sanabria, Universidad Autónoma del Estado de México, México

### Comité Científico

#### Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

|                                           |                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues  | Universidad de Aveiro, Portugal        |
| Dra. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo | Universidad de Aveiro, Portugal        |
| Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha       | Universidad de Aveiro, Portugal        |
| Dra. Marisol Pérez Campaña                | Universidad de Holguín, Cuba           |
| Dra. Aniuska Ortiz Pérez                  | Universidad de Holguín, Cuba           |
| Dr. Reynaldo Velázquez Saldívar           | Universidad de Holguín, Cuba           |
| Dra. María Rodríguez Gámez                | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dra. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.    | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dr. Norberto Pelegrín Entenza             | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dr. Ericé Bezerra Correia                 | FACHUCA, Brasil                        |
| Dr. Emanuel Leite                         | Universidade de Pernambuco, Brasil     |
| Dra. Simone FerreiraTeixeira              | Universidade de Pernambuco, Brasil     |
| Dr. Emmanuel Sampaio                      | UNIVERSO, Brasil                       |
| Dr. Ademar Vieira Santos                  | UFAM, Brasil                           |
| Dr. Lázaro Rodríguez Ariza                | Universidad de Granada, España         |
| Dra. María Antonia Ruiz Moreno            | Universidad de Granada, España         |
| Dra. María Carmen Haro Domínguez          | Universidad de Granada, España         |
| Dra. Dainelis Cabezas Pullés              | Universidad de Granada, España         |
| Dra. Jenny María Ruiz Jiménez             | Universidad de Granada, España         |
| Dra. Virginia Fernández Pérez             | Universidad de Granada, España         |

Dra. Justa Pastora Amador Ruiz      Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Leon

Mtro. Francisco Valladares Rivas      Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León,  
Nicaragua

Dra. Ana de Lourdes Torralba Velázquez      Universidad de Holguín, Cuba

Dr. Fernando Gaspar      Universidad Autónoma de Lisboa

#### Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. Blanca Rosa García Rivera      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. María de los Ángeles Cervantes R.      Universidad de Occidente, México

Dr. Evaristo Galeana Figueroa      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. Irma Cristina Espitia Moreno      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. María Trinidad Álvarez Medina      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dra. Olivia Jiménez Diez      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Leonor Elena López Canto      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Ruth Noemí Ojeda López      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez      Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez      Universidad de Occidente, México

Dra. Dora Águilasoch Montoya      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Fernando Ávila Carreón      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dra. Jennifer Mul Encalada      Universidad Autónoma de Yucatán

Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán      Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa México

#### Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Álvarez Botello      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. María del Carmen Hernández Silva      Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. María de la Luz Sánchez Paz      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Liliana Antonia Mendoza González      Universidad Autónoma del Estado de México

|                                     |                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| Dra. Jenny Álvarez Botello          | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Gandhi González Guerrero       | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. María Elena Laura Ponce García | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Daniel Cardoso Jiménez          | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez     | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Susana Ruiz Valdez             | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Guadalupe González García      | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Jorge Loza                      | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Oliveiro Cruz Mejía             | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Noé Gaspar Sánchez              | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Verónica Sendejas Santín       | Universidad Autónoma del Estado de México |

---

# Índice

---

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Uso de redes sociales en emprendimientos y su impacto en la internacionalización.                                                   | 01  |
| Miriam Isela Martínez Ramírez, Blanca Verónica Ramírez Acosta.                                                                      |     |
| Bienestar laboral y brecha de talento ante la transformación digital: un enfoque en educación superior.                             | 18  |
| Norma Angelica Mosqueda Raygoza, Virginia Martínez Campos, Arlett Marisol Soto García.                                              |     |
| La simulación en el aprendizaje como mecanismo de enseñanza en la licenciatura de Derecho Internacional.                            | 26  |
| Rubén Escobedo Cabello.                                                                                                             |     |
| Logística y economía circular: una necesidad apremiante.                                                                            | 47  |
| Alfredo Gómez González, Rooney Manuel Ríos Ruiz, Lorenzo Casiano Rojas.                                                             |     |
| Redes educativas y aprendizaje activo como perspectiva basada en la interacción social de la licenciatura en Derecho Internacional. | 61  |
| Rubén Escobedo Cabello.                                                                                                             |     |
| Variabilidad y distribución del riesgo laboral en procesos agroindustriales del Meta: análisis mediante indicadores sintéticos.     | 76  |
| Carlos Julio Lozano-Piedrahita, Yosvani Orlando Lao- León, Luisa Marina Gómez -Torres.                                              |     |
| Diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales.       | 88  |
| Patricia García-Hernández, Marcela Jaramillo-Jaramillo, Francisco Jaimes Millán.                                                    |     |
| El corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec, como una alternativa de desarrollo para los municipios de Oaxaca.               | 103 |
| Rafael Juárez Toledo, Alma Rosa Muñoz Jumilla, Juan José Lechuga Arizmendi.                                                         |     |
| Los salones de belleza y su importancia en el desarrollo económico local: el marco teórico.                                         | 113 |
| Gamaliel Toledo Noriega, Mónica Liliana Rivera-Obregón, María del Carmen Chávez Rodríguez.                                          |     |

# Uso de redes sociales en emprendimientos y su impacto en la internacionalización

## Use of social media in entrepreneurship and its impact on internationalization

---

**Miriam Isela Martínez Ramírez**

Universidad Autónoma del Estado de México

mmartinezr058@alumno.uaemex.mx

**Dra. Blanca Verónica Ramírez Acosta**

**Doctora en Innovación y Educación Administrativa**

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0565-4244>

bvramireza@uaemex.mx

### RESUMEN

En el contexto actual de la digitalización de los mercados, las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial para que los emprendimientos promocionen y comercialicen sus productos, facilitando su acceso a mercados más amplios, incluso a nivel internacional. En muchos casos, estos emprendimientos se mantienen en un alcance local, no necesariamente por falta de interés en expandirse, sino por limitaciones en el conocimiento y uso estratégico de las plataformas digitales. Con frecuencia, estas se utilizan de forma básica y con un alcance reducido, sin una estrategia definida que permita aprovechar su potencial para incrementar en mercados extranjeros. El presente estudio tiene como objetivo analizar de qué manera los emprendimientos utilizan las redes sociales y cómo su uso influye en las posibilidades de innovación en mercados internacionales. Para ello, se analizan diversas formas en que se pueden emplear dichas plataformas, poniendo especial atención en su capacidad para alcanzar mercados externos y apoyar la comercialización de productos tanto digitales como físicos. A lo largo de la investigación se consideran aspectos como el nivel de conocimiento en marketing digital, el tipo de contenido publicado, la frecuencia de uso de las plataformas para comercializar y el alcance logrado por los emprendimientos con las técnicas utilizadas. Asimismo, se identifica las principales limitaciones que se pueden enfrentar al intentar expandirse hacia mercados internacionales mediante el uso de redes sociales. A partir de lo anterior, se plantea el diseño de una estrategia digital orientada a mejorar el uso de estas herramientas, con el propósito de fortalecer su presencia en mercados internacionales. De esta manera, se busca aportar una perspectiva práctica sobre el papel de las redes sociales en el fortalecimiento del emprendimiento y su proyección hacia mercados internacionales.

**Palabras Clave:** Emprendimiento, redes sociales, estrategias de comunicación, comercio electrónico, marketing.

## **ABSTRACT**

In the current context of market digitalization, social media has become an essential tool for ventures to promote and commercialize their products, facilitating access to broader markets, including international ones. However, in many cases, these ventures remain limited to a local scope, not necessarily due to a lack of interest in expanding, but because of limitations in the knowledge and strategic use of digital platforms. Frequently, these platforms are used in a basic way with limited reach, without a defined strategy that allows ventures to take full advantage of their potential to enter foreign markets. The present study aims to analyze how ventures use social media and how this use influences their possibilities of entering international markets. To this end, different ways in which these platforms can be used are examined, with special attention to their capacity to reach external markets and support the commercialization of both digital and physical products. Throughout the research, aspects such as the level of knowledge in digital marketing, the type of content published, the frequency of platform use for commercialization, and the reach achieved by ventures through the techniques applied are considered. Likewise, the main limitations faced when attempting to expand into international markets through the use of social media are identified. Based on the above, the study proposes the design of a digital strategy aimed at improving the use of these tools, with the purpose of strengthening the presence of ventures in international markets. In this way, it seeks to provide a practical perspective on the role of social media in strengthening entrepreneurship and its projection into international markets.

**Keywords:** Entrepreneurship, social media, communication strategies, E-commerce, marketing.

## **Introducción**

En el contexto actual de digitalización de los mercados, las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial para que los emprendimientos promocionen y comercialicen sus productos, facilitando su acceso a mercados más amplios, incluso a nivel internacional. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que muchos emprendimientos se mantienen en un alcance local no por falta de interés en expandirse, sino por limitaciones en el conocimiento y uso estratégico de las plataformas digitales, las cuales con frecuencia se utilizan de forma básica y con un alcance reducido, sin una estrategia definida que permita aprovechar su potencial para incursionar en mercados extranjeros (Flores Arguelles et al., 2023; López & Pinot, 2020).

La literatura especializada ha abordado este fenómeno desde diversas perspectivas. Por un lado, estudios como el de Kogut et al. (2023) han documentado el surgimiento de emprendimientos "nacidos en redes sociales" que logran internacionalizarse de manera accidental, mientras que investigaciones como las de Parra y Argote (2024) han identificado que la autoconfianza del emprendedor y una baja aversión al riesgo son determinantes próximos para la vocación exportadora. La literatura especializada ha abordado este fenómeno desde diversas perspectivas. Por un lado, estudios como el de Kogut et al. (2023) han documentado el surgimiento de emprendimientos "nacidos en redes sociales" que logran internacionalizarse de manera accidental, mientras que investigaciones como las de Parra y Argote (2024) han identificado que la autoconfianza del emprendedor y una baja aversión al riesgo son determinantes próximos para la vocación exportadora.

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, lo que permitió analizar y sintetizar el conocimiento existente en la literatura especializada sobre el uso de redes sociales en la internacionalización de emprendimientos. A partir de la revisión sistemática de 25 fuentes documentales, se organizaron los hallazgos en cuatro categorías: patrones de uso de redes sociales, limitaciones y barreras, casos de éxito, y elementos para una estrategia digital.

Los principales resultados indican una brecha significativa entre la alta valoración que los emprendedores otorgan a las redes sociales (74% las considera "muy importantes") y los resultados concretos que obtienen (86% reconoce no obtener toda la rentabilidad posible). Las limitaciones más recurrentes son la falta de personal especializado (83.3%), la escasez de tiempo (50%) y el desconocimiento metodológico. Como casos de éxito, se identificaron emprendimientos "nacidos en redes sociales" que atraviesan tres fases de internacionalización: domésticos, internacionalistas accidentales e internacionalistas activos. Finalmente, se propone una estrategia digital en cinco fases que integra elementos técnicos, formativos y actitudinales.

El objetivo general del estudio fue analizar de qué manera los emprendimientos utilizan las redes sociales y cómo su uso influye en las posibilidades de incursionar en mercados internacionales. A partir de los hallazgos, se concluye que la diferencia entre los emprendimientos que logran internacionalizarse exitosamente y aquellos que no radica en la capacidad de transitar desde un uso reactivo e intuitivo hacia un uso estratégico, planificado y medido. La propuesta presentada ofrece una hoja de ruta concreta que no requiere grandes inversiones iniciales, sino disciplina en la medición y la voluntad de ajustar constantemente, contribuyendo así a cerrar la brecha entre el potencial tecnológico disponible y su uso real en entornos de emprendimiento.

## **Metodología**

### *Enfoque, alcance y diseño*

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se optó por este enfoque porque el objetivo del estudio no fue generar datos primarios mediante trabajo de campo, sino analizar y sintetizar el conocimiento existente en la literatura especializada sobre el uso de redes sociales en la internacionalización de emprendimientos.

El alcance descriptivo permitió caracterizar el fenómeno en sus dimensiones fundamentales: describir cómo los emprendimientos utilizan las redes sociales, identificar las principales limitaciones que enfrentan para internacionalizarse a través de estas plataformas y determinar los elementos que componen una estrategia digital orientada a la expansión internacional. El diseño no experimental implicó que no se manipularon variables ni se intervino en el objeto de estudio, limitándose a la observación y análisis del fenómeno tal como se presenta en la literatura.

### *Objetivos y preguntas de investigación*

Objetivo general: Analizar de qué manera los emprendimientos utilizan las redes sociales y cómo su uso influye en las posibilidades de incursionar en mercados internacionales.

Objetivos específicos: (a) identificar los patrones de uso de redes sociales en emprendimientos de reciente creación; (b) describir las principales limitaciones que enfrentan los emprendedores al intentar utilizar redes sociales como canal para la internacionalización; (c) examinar casos y buenas prácticas documentadas en la literatura; y (d) proponer una estrategia digital orientada a fortalecer el uso de redes sociales para la internacionalización.

Pregunta principal: ¿De qué manera el uso de redes sociales influye en las posibilidades de los emprendimientos para incursionar en mercados internacionales?

Preguntas específicas:

¿Cuál es el uso que los emprendimientos dan a las redes sociales (tipos de contenido, frecuencia, plataformas, alcance) y cómo este uso se relaciona con su capacidad para operar en mercados internacionales?

¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrentan los emprendimientos al intentar expandirse hacia mercados internacionales mediante el uso de redes sociales?

¿Qué elementos debería incluir una propuesta de estrategia digital orientada a fortalecer la presencia internacional de los emprendimientos?

### *Estrategia de búsqueda y selección de fuentes*

Para responder a las preguntas de investigación, se realizó una revisión sistemática de la literatura especializada. La búsqueda se llevó a cabo en bases de datos académicas de acceso abierto: Google Scholar, Scielo y Dialnet, utilizando palabras clave en español e inglés como "redes sociales emprendimiento", "marketing digital internacionalización", "social media entrepreneurship", "digital marketing internationalization" y "export-oriented entrepreneurship".

Se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: artículos publicados en revistas arbitradas o indexadas, documentos publicados preferentemente en los últimos diez años, trabajos de grado que abordaran directamente la temática, documentos en español, inglés o portugués, y tanto estudios empíricos como revisiones de literatura. Se excluyeron documentos cuyo título o resumen no estuviera directamente relacionado con el uso de redes sociales en contextos empresariales o de internacionalización, artículos centrados exclusivamente en grandes corporaciones, documentos sin acceso al texto completo y publicaciones anteriores al año 2010.

La búsqueda inicial arrojó un número significativo de resultados potencialmente relevantes. Tras la lectura de títulos y resúmenes, se redujo la muestra a aquellos documentos directamente vinculados con el objeto de estudio. Posteriormente, se accedió al texto completo de los documentos preseleccionados y se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, obteniendo una selección de fuentes de alta calidad. A partir de las referencias bibliográficas de estos documentos, se identificaron e incorporaron fuentes adicionales mediante la técnica de "bola de nieve". La muestra final quedó conformada por diversas fuentes documentales entre artículos indexados, capítulos de libro, trabajos de grado y libros especializados, incluyendo estudios de contexto latinoamericano (Ecuador, Colombia, Brasil, México) y europeo (España).

### *Técnica de análisis y desarrollo de la propuesta*

Para el análisis de la información, se empleó la técnica de análisis de contenido temático, que permitió identificar patrones recurrentes en los documentos. El procedimiento analítico se desarrolló en cuatro fases:

Preanálisis o lectura flotante: lectura exploratoria de cada documento para obtener una visión general de su contenido.

Definición de categorías temáticas: agrupación de las unidades de significado en cuatro categorías: (a) patrones de uso de redes sociales; (b) limitaciones y barreras para la internacionalización; (c) casos de éxito y buenas prácticas; y (d) elementos para el diseño de una estrategia digital.

Extracción y sistematización de hallazgos: registro de los hallazgos principales en matrices de análisis que permitieron comparar y contrastar resultados de diferentes estudios y contextos geográficos, incluyendo los aportes de Parra y Argote (2024) sobre determinantes del emprendimiento exportador y de Pico y Coello (2017) sobre el ciclo de vida de los emprendimientos en redes sociales.

Síntesis e integración: integración de los hallazgos en un cuerpo coherente de conocimiento, base para la presentación de los resultados y la discusión.

A partir de los hallazgos de la revisión documental, se procedió al diseño de una propuesta de estrategia digital orientada a fortalecer el uso de redes sociales para la internacionalización de emprendimientos, integrando los elementos identificados en la literatura y presentándose de manera estructurada en la sección de resultados.

## **Resultados**

La revisión documental se organizó en cuatro categorías: (a) patrones de uso de redes sociales en emprendimientos, (b) limitaciones y barreras para la internacionalización, (c) casos de éxito documentados, y (d) elementos para el diseño de una estrategia digital. Se incorporaron hallazgos de estudios latinoamericanos recientes, incluyendo los de Pico y Coello (2017) sobre el ciclo de vida de los emprendimientos en redes sociales en Ecuador, y Parra y Argote (2024) sobre determinantes del emprendimiento con vocación exportadora a nivel global.

### ***Patrones de uso de redes sociales en emprendimientos***

#### **Plataformas más utilizadas**

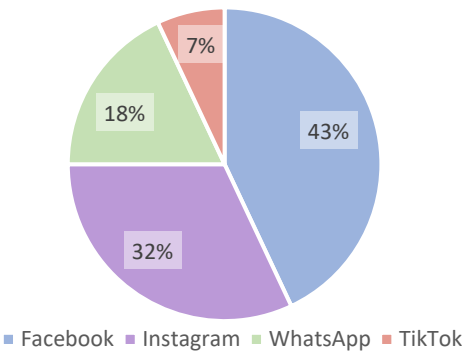
Los estudios analizados muestran predominancia de Facebook, Instagram y LinkedIn, con diferencias según el tipo de emprendimiento. En Ecuador, el 86% de los emprendimientos usa Facebook y el 70% Instagram (Armijos-Morocho & Benítez, 2022). En México, el 43% usa Facebook, 32% Instagram, 18% WhatsApp y 7% TikTok (Flores Arguelles et al., 2023). Pico y Coello (2017) encontraron que, en el contexto ecuatoriano, las redes sociales más utilizadas son Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, principalmente para promoción de productos, comunicación con clientes y captura de información valiosa para el negocio.

Cuando los emprendimientos tienen vocación internacional, el panorama cambia: LinkedIn alcanza el 75% de penetración, superando a Facebook (55%), y Twitter el 74%. Parra y Argote (2024), utilizando datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para 112 economías entre 2010 y 2022, identificaron que solo el 1,3% de los emprendedores en etapa temprana (TEA) tiene una fuerte

orientación exportadora (más del 25% de sus clientes en el exterior), lo que evidencia la baja prevalencia pero alta relevancia de este tipo de emprendimiento.

**Figura 1**

*Plataformas más Utilizadas por Emprendimientos en México 2023*



*Nota:* Elaboración propia

**Frecuencia de uso y antigüedad**

En México, el 78% de los emprendedores usa publicidad en redes sociales de manera frecuente o muy frecuente (Flores Arguelles et al., 2023). En España, el 76 % tiene presencia desde hace más de un año. Un dato relevante: el 31% de las empresas no tenía presencia en redes sociales antes de internacionalizarse.

**Usos principales**

Los dos usos más mencionados son "compartir información de la empresa" y "crear vínculo con los clientes". Por plataforma:

**Tabla 1**

*Plataforma y Uso Principal que se le da por Emprendimientos*

| Plataforma  | Uso principal que se le da por emprendimientos |
|-------------|------------------------------------------------|
| Facebook    | Ofrecer productos y posicionar marca           |
| Twitter o X | Comunicación y atención al cliente             |
| LinkedIn    | Crear círculo de contactos del sector          |
| Instagram   | Ofreces productos a través de imágenes         |

*Nota:* Elaboración propia

Pico y Coello (2017) añaden que las redes sociales permiten a los emprendimientos no solo promocionar productos, sino también construir una comunidad digital.

### **Perfil del gestor y percepción de utilidad**

En España, el 59% cuenta con personal no especializado; la edad del gestor se concentra en 30-40 años (55%), con predominancia de mujeres (52%) y nivel universitario (84%). En México, el 74% considera las redes sociales "muy importantes"; en España, el 86% reconoce que no obtiene toda la rentabilidad posible. La imagen de marca es el aspecto mejor valorado; el aumento de ventas recibe calificaciones más bajas.

Parra y Argote (2024) encontraron que factores como la autoconfianza del emprendedor (self-efficacy), una baja aversión al riesgo (no tener miedo al fracaso) y una valoración positiva del entorno son los determinantes próximos más significativos asociados a emprendimientos con vocación exportadora. Esto complementa la percepción de utilidad al señalar que no basta con usar las redes; se requiere una actitud proactiva y una evaluación favorable del contexto.

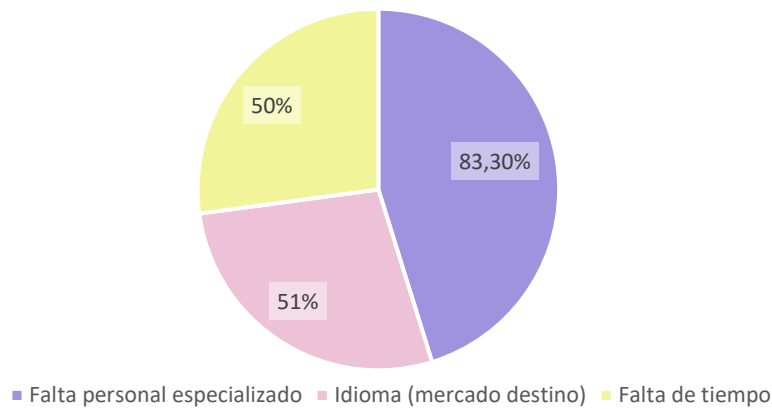
### ***Limitaciones y barreras para la internacionalización***

Siguiendo el modelo de los "tres cercos" (López & Pinot, 2020):

Barreras internas (cerco 1): falta de personal especializado (83.3%, Arce & Soto, 2025), falta de tiempo (50%), desconocimiento metodológico (Flores Arguelles et al., 2023), presupuesto reducido. Pico y Coello (2017) señalan además que la falta de capacitación en herramientas de gestión empresarial (como CRM, ERP o Business Intelligence) limita el crecimiento de los emprendimientos en redes sociales, ya que no se aprovecha la información generada para la toma de decisiones.

### **Figura 2**

*Barreras Internas para la Internacionalización*



Nota: Elaboración propia

Barreras del mercado de origen (cerco 2): apoyo gubernamental burocrático e inestabilidad económica. Parra y Argote (2024) añaden que la percepción de un entorno favorable para emprender (facilidad para hacer negocios) está positivamente asociada con la vocación exportadora, mientras que en contextos de incertidumbre o burocracia excesiva esta probabilidad disminuye.

Barreras del mercado de destino (cerco 3): idioma (51 % lo considera muy alto), distancia geográfica, diferencias culturales y marco regulatorio exigente.

Hallazgo clave: la percepción de barreras disminuye significativamente con la experiencia internacional.

**Casos de éxito: emprendimientos "nacidos en redes sociales"**

El estudio brasileño (Kogut et al., 2023) analizó cinco empresas de moda surgidas exclusivamente en Instagram. Una empresaria afirmó: "Mi negocio no existiría sin Instagram". Se identificaron tres fases de internacionalización:

**Tabla 2**

*Fases en la Internacionalización en Casos de Éxito*

| Fase                                    | Características                                                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Fase 1: Solo domésticos                 | Ventas locales; pedidos internacionales esporádicos                       |
| Fase 2: Internacionalistas accidentales | Pedidos frecuentes pero pasivos; mercados culturalmente cercanos          |
| Internacionalistas                      | Herramientas bilingües, pagos internacionales, búsqueda de distribuidores |

*Nota:* Elaboración propia

El 31% de las empresas no tenía presencia en redes sociales antes de internacionalizarse.

Pico y Coello (2017) complementan que el ciclo de vida de los emprendimientos en redes sociales es particularmente corto (muchas sobreviven menos de un año), y solo aquellas que logran adoptar sistemas de información gerencial logran trascender. En Ecuador, el 68% cuenta con ordenadores y el 82% tiene internet, pero solo una cuarta parte utiliza redes sociales para fines comerciales de manera efectiva.

### ***Elementos para una estrategia digital***

Componentes fundamentales (Maldonado-Cacay et al., 2023): transformación digital, continuidad operativa digital, uso integrado de plataformas y marketing digital (SEO, SEM, marketing viral).

Parra y Argote (2024) agregan que, desde un enfoque de emprendimiento exportador, las estrategias digitales deben estar acompañadas del desarrollo de capacidades personales del emprendedor (autoconfianza, baja aversión al riesgo) y de una valoración positiva del entorno institucional. Esto implica que la estrategia no solo debe ser técnica, sino también formativa y de acompañamiento psicosocial.

Fases estratégicas: (1) análisis estratégico, (2) establecimiento de opciones, (3) implementación con mejora continua.

Recomendaciones de expertos (Arce & Soto, 2025): invertir en profesionalización, construir ecosistemas multicanal, usar storytelling auténtico, segmentar inteligentemente y crear experiencias de usuario diferenciadas. Pico y Coello (2017) sugieren además elegir el canal adecuado según la personalidad de la red social (Facebook para cercanía con clientes, Twitter para atención rápida, YouTube para tutoriales), brindar atención oportuna, vender la marca más que el producto de manera directa, y considerar la contratación de un especialista en marketing digital cuando sea posible.

## **Discusión**

### ***La brecha entre percepción de utilidad y resultados concretos***

Los estudios analizados muestran una paradoja consistente: los emprendedores otorgan una alta valoración a las redes sociales (74% las considera "muy importantes"), pero al mismo tiempo

reconocen que no obtienen toda la rentabilidad posible (86%). Esta brecha se explica por tres factores interrelacionados.

En primer lugar, la falta de medición impide saber qué funciona y qué no. Sin indicadores de conversión, no es posible optimizar la inversión. Herramientas gratuitas como Meta Business Suite permiten medir alcance y demografía, pero pocos emprendedores las utilizan de manera sistemática. Esta ausencia de métricas también desalienta la inversión en publicidad pagada, ya que el emprendedor no puede calcular el retorno sobre la inversión y, en consecuencia, se limita al alcance orgánico, cada vez más restringido por los algoritmos.

En segundo lugar, la falta de planificación estratégica lleva a una presencia errática en redes sociales. Se publica cuando hay tiempo disponible, no cuando la audiencia está activa; el contenido carece de un hilo conductor que construya marca. Los investigadores mexicanos concluyeron que "el emprendedor desconoce el trabajo metodológico para desarrollar estrategias" (Flores Arguelles et al., 2023, p. 16). Esto se traduce en calendarios de contenido inconsistentes y oportunidades perdidas en fechas clave del comercio internacional, como el Buen Fin o el Black Friday.

En tercer lugar, existe una confusión entre presencia y estrategia. Tener un perfil en redes sociales no es una estrategia; la estrategia define qué se publica, cuándo, para quién, con qué objetivo y cómo se mide. Las empresas con personal especializado valoran más positivamente las redes sociales, lo que sugiere que la profesionalización básica tiene un alto retorno sobre la inversión.

Parra y Argote (2024) aportan una dimensión adicional a esta brecha: la autoconfianza del emprendedor (self-efficacy) y una baja aversión al riesgo son determinantes próximos significativos para la vocación exportadora. Esto sugiere que la brecha no es solo técnica, sino también actitudinal: los emprendedores que dudan de sus capacidades o temen fracasar en mercados desconocidos tienen menos probabilidades de aprovechar el potencial internacional de las redes sociales. Por el contrario, aquellos que confían en su habilidad para aprender y adaptarse tienden a experimentar más con segmentación geográfica y publicidad internacional.

### *La internacionalización accidental y el tránsito hacia una estrategia activa*

Uno de los hallazgos más relevantes es el concepto de internacionalistas accidentales: emprendimientos que reciben pedidos internacionales sin haberlos buscado activamente. El estudio brasileño (Kogut et al., 2023) identificó tres fases: (1) domésticos (solo ventas locales), (2) internacionalistas accidentales (pedidos pasivos pero frecuentes) y (3) internacionalistas activos (desarrollo consciente de herramientas de internacionalización). Esta tipología tiene implicaciones prácticas: en la fase accidental, los apoyos más útiles son logísticos y formativos (por ejemplo,

información sobre envíos internacionales o acuerdos con paqueterías); en la fase activa, se requieren asesoría legal, inteligencia de mercados y networking internacional.

El problema de la internacionalización accidental es que no es escalable. El emprendedor no puede predecir volúmenes ni orígenes, lo que dificulta la planificación de inventarios y logística. El paso a la fase activa requiere inversiones específicas: sitios web bilingües, pasarelas de pago internacionales y publicidad segmentada por país. Un caso típico es el artesano que recibe un pedido desde España vía Instagram: si no cuenta con una pasarela de pago en euros ni con una política de envíos clara, probablemente perderá esa venta.

Un hallazgo relacionado es que el 31% de las empresas no tenía presencia en redes sociales antes de internacionalizarse, lo que indica que para uno de cada tres emprendimientos la adopción de redes sociales fue una decisión vinculada directamente a la expansión internacional. Esto sugiere que los programas de capacitación pueden activarse precisamente cuando se detectan los primeros destellos de internacionalización accidental, en lugar de esperar a que el emprendimiento ya tenga una estrategia digital madura.

Como complemento, Pico y Coello (2017) advierten que la falta de sistemas de información gerencial acorta el ciclo de vida de estos emprendimientos. En Ecuador, aunque el 82% tiene acceso a internet, apenas una cuarta parte utiliza redes sociales para fines comerciales efectivos, lo que evidencia una brecha entre disponibilidad tecnológica y uso estratégico, brecha que se amplía cuando se trata de internacionalización

### *Transformación de las relaciones comerciales*

Las redes sociales han transformado las relaciones comerciales en tres dimensiones. Primera, eliminación de intermediarios: un emprendedor puede publicar un producto y recibir un mensaje directo de un comprador en otro país. Esto reduce costos, pero transfiere al emprendedor responsabilidades como la atención postventa y la comunicación en otro idioma. Segunda, construcción de confianza a través del contenido: la calidad de las fotografías, la consistencia de las publicaciones y la autenticidad de la narrativa generan confianza, especialmente para compradores internacionales que no pueden ver el producto físicamente. De hecho, los estudios muestran que los perfiles con historias de origen logran tasas de conversión internacional más altas. Tercera, personalización de la relación: comunicación bidireccional en tiempo real que permite responder preguntas y construir lealtad, aunque también genera expectativas de respuesta inmediata.

Sin embargo, también hay desafíos: dependencia de algoritmos ajenos y gestión de reputación más compleja. Un comentario negativo tiene alcance potencialmente global. Las redes sociales no son solo

un canal de ventas adicional, sino un nuevo modelo de relación comercial. Pico y Coello (2017) añaden que la construcción de comunidad en redes sociales es un factor crítico para la supervivencia y crecimiento de emprendimientos. Las empresas que interactúan activamente con sus clientes tienen mayores tasas de permanencia, mientras que aquellas que usan las redes solo como tablero de anuncios tienden a desaparecer rápidamente. Una comunidad fiel también actúa como escudo frente a los cambios de algoritmo, ya que sus miembros siguen compartiendo contenido de forma orgánica.

### *Implicaciones prácticas para emprendimientos latinoamericanos*

De los hallazgos se derivan seis líneas de acción concretas:

Profesionalización básica: conocimientos sobre métricas, programación y segmentación geográfica. Parra y Argote (2024) sugieren además trabajar la autoconfianza del emprendedor mediante talleres que combinen habilidades técnicas con ejercicios de autoeficacia.

Multicanalidad gradual: elegir las plataformas según el tipo de emprendimiento (Facebook para cercanía, Instagram y TikTok para productos visuales, LinkedIn para B2B). No es necesario estar en todas; es mejor hacer bien una o dos.

Segmentación internacional: publicidad dirigida a países específicos con intereses concretos, evitando el error de dirigirse a "todo el mundo", que diluye el presupuesto y genera clics de baja calidad.

Medición continua: definir métricas clave como alcance por país, tasa de conversión, costo por cliente internacional y tiempo de respuesta. No basta con contar "me gusta".

Construcción de comunidad: contenido no comercial, respuestas oportunas, publicaciones que celebren festividades del país objetivo. La comunidad genera lealtad y recomendación boca a boca digital.

Adopción de sistemas de información gerencial: CRM o herramientas de Business Intelligence para aprovechar la información de redes sociales en la toma de decisiones, mejorando el ciclo de vida del emprendimiento y permitiendo campañas personalizadas por mercado.

### *Limitaciones del estudio*

Se reconocen tres limitaciones principales. Primera, al ser una investigación documental, los hallazgos no han sido contrastados empíricamente con emprendedores mexicanos. Segunda, los estudios analizados provienen principalmente de Brasil, Colombia, Ecuador y España, con menor representación de México. Las diferencias en infraestructura logística y acceso a pasarelas de pago

pueden matizar algunas conclusiones. Tercera, la evolución constante de las plataformas digitales implica que algunos hallazgos podrían quedar obsoletos rápidamente, por ejemplo, ante cambios drásticos de algoritmo.

Futuras líneas de investigación incluyen estudios empíricos con emprendedores mexicanos, estudios longitudinales que sigan el ciclo de vida de los emprendimientos en redes sociales, y evaluaciones experimentales del impacto de capacitaciones en marketing digital y desarrollo de autoconfianza exportadora. También sería valioso investigar cómo las diferencias generacionales en el uso de redes influyen en la disposición a internacionalizarse.

**Conclusiones**

*Respuesta a las preguntas de investigación*

¿De qué manera el uso de redes sociales influye en las posibilidades de internacionalización?

Los emprendimientos utilizan principalmente Facebook e Instagram (80% y 70%). Cuando hay vocación internacional, LinkedIn (75%) y Twitter (74%) ganan relevancia. Existe una brecha entre la alta valoración de las redes sociales (74% las considera "muy importantes") y los resultados concretos (86% reconoce no obtener toda la rentabilidad posible), explicada por falta de medición, planificación y confusión entre presencia y estrategia.

Parra y Argote (2024) añaden que la autoconfianza del emprendedor y una baja aversión al riesgo son determinantes clave para orientarse al mercado externo.

¿Cuáles son las principales limitaciones?

**Tabla 3**

*Principales Limitaciones para la Internacionalización de Emprendimientos*

| Nivel   | Barreras principales                                                        |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Interno | Falta de personal especializado (83.3%), tiempo (50%), presupuesto reducido |
| Origen  | Apoyo gubernamental burocrático, inestabilidad económica                    |
| Destino | Idioma (51%), distancia geográfica, diferencias culturales                  |

*Nota:* Elaboración propia

Pico y Coello (2017) asocian esta limitación con un ciclo de vida más corto (muchas sobreviven menos de un año) y la falta de adopción de sistemas de información gerencial limita su crecimiento.

¿Qué elementos debe incluir una estrategia digital?

Transformación digital, continuidad operativa, uso integrado de plataformas y marketing digital (SEO, SEM). Parra y Argote (2024) agregan que debe acompañarse del desarrollo de autoconfianza y baja aversión al riesgo. Pico y Coello (2017) recomiendan adoptar CRM o Business Intelligence y elegir el canal según su personalidad.

*Propuesta estratégica en 5 fases*

**Tabla 4**

*Propuesta Estratégica para lograr la Internacionalización en Emprendimientos*

| Fase                      | Período    | Acciones clave                                                                                                                       |
|---------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Diagnóstico            | Semana 1-3 | Auditar presencia, identificar países con pedidos, seleccionar 3-5 objetivos                                                         |
| 2. Optimización           | Semana 2-4 | Elegir plataformas según tipo, optimizar biografía, enlaces y destacados                                                             |
| 3. Contenido y publicidad | Semana 4+  | Publicar (50% productos, 20% autenticidad, 10% testimonios, 10% educativo, 10% comunidad); publicidad segmentada (100-200 pesos/día) |
| 4. Medición               | Semanal    | Monitorear alcance, engagement, conversiones; si 14 días sin resultados, probar otro país                                            |
| 5. Profesionalización     | Continuo   | Usar Instagram Shopping, Linktree, Canva, Meta Business Suite; atención al cliente en <4 horas; considerar CRM cuando sea posible    |

*Nota:* Elaboración propia

*Hallazgos adicionales*

Internacionalistas accidentales: emprendimientos que reciben pedidos internacionales sin buscarlos activamente; el modelo no es escalable.

Ciclo de vida corto: muchos emprendimientos en redes sociales sobreviven menos de un año; solo las que profesionalizan su gestión logran trascender.

Datos clave: el 31% de las empresas no tenía presencia en redes antes de internacionalizarse. Solo el 1,3% de los emprendedores a nivel global tiene fuerte orientación exportadora (Parra & Argote, 2024).

*Reflexión final*

Las redes sociales influyen decisivamente en la internacionalización de los emprendimientos al derribar barreras geográficas y reducir costos, pero su mera presencia no basta: la principal limitación sigue siendo la falta de personal especializado y de planificación estratégica. Por ello, una estrategia digital efectiva debe combinar la segmentación geográfica de audiencias, la adaptación cultural del contenido, la medición constante de resultados y la progresiva profesionalización de la gestión. Como demuestran los casos analizados, los emprendimientos que transitan desde un uso reactivo hacia uno planificado logran no solo acceder a mercados externos, sino también construir comunidades leales que sostienen su crecimiento. La propuesta presentada ofrece una hoja de ruta accesible, que no exige grandes inversiones sino disciplina y voluntad de ajuste continuo. En definitiva, cerrar la brecha entre el potencial tecnológico disponible y su uso real es el desafío pendiente, pero también la oportunidad más concreta para que los emprendimientos latinoamericanos se proyecten globalmente.

### Referencias:

- Arce Villada, A., & Soto Villaquiran, I. (2025). *Plan de estrategias de marketing digital para la inserción global de las PYMES en Tuluá*. Unidad Central del Valle del Cauca.
- Armijos-Morocho, N. P., & Benítez-Luzuriaga, F. V. (2022). redes sociales como estrategia de internacionalización de las MIPYMES de el Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 542-552. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1275>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2024). *Informe socioeconómico de la región año 2024*.
- Arguelles, J. E. F., Acosta, M. G. D., Caballero, J. H. L., & Medina, I. O. (2023). Las redes sociales en la estrategia de emprendimiento. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera División de Ciencias Económicas y Sociales*, 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.540>
- Kogut, C. S., Fonseca, L. N. M. da, & Rocha, A. da. (2023). Nascidas em redes sociais: Um estudo sobre surgimento e internacionalização de pequenos empreendimentos de moda no Instagram. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 17(3), 92-111. <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p92111>
- López Rizzo, H., & Pinot de Villechenon, F. (2020). La internacionalización de las PYMES latinoamericanas y sus barreras: La aplicación del modelo de los tres cercos. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 24(2), 166-181. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>
- Maldonado-Cacay, M. S., Adrian-Espinoza, J. E., & Farez-Arias, M. R. (2023). Estrategia de negocios digitales en la internacionalización de emprendimientos. *Polo del Conocimiento*, 8(10), 1479-1499.

- Parra Bernat, L. D., & Argote Cusi, M. L. (2024). Una mirada a los determinantes próximos del emprendimiento con vocación exportadora desde un enfoque global. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 245–255. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6558>
- Pico Versoza, L. M., & Coello Yagual, R. R. (2017). Relación entre el ciclo de vida de las pymes en redes sociales y el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 125–136.

## Bienestar laboral y brecha de talento ante la transformación digital: un enfoque en educación superior

## Workplace well-being and the talent gap in the face of digital transformation: a focus on higher education

---

**Dra. Norma Angelica Mosqueda Raygoza**

Dra. En Innovación y Administración Educativa  
namosquedar@uaemex.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

**Dra. Virginia Martínez Campos**

Doctora en Derecho Procesal

<https://orcid.org/0000-0002-4805-0643>

vircammar\_69@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México.

**Mtra. Arlett Marisol Soto García**

Mtra en Derecho Constitucional y Amparo

amsotog@uaemex.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

### RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto de la digitalización acelerada en el bienestar de los colaboradores y la persistente brecha de talento en las organizaciones contemporáneas. En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y 8), se explora cómo la falta de competencias digitales genera fenómenos como el estrés por el uso de tecnología. La digitalización no debe verse solo como una adición tecnológica, sino como un factor que transforma y requiere un replanteamiento de la experiencia educativa. Para cerrar las carencias de talento, las entidades deben lograr una capacidad tecnológica que establezca una cultura tecnológica donde la innovación sea fundamental, orientada por principios éticos e inclusivos. La investigación utiliza una metodología de alcance descriptivo con un diseño cualitativo y documental para identificar estrategias de *mejora de habilidades actuales y aprendizaje de nuevas funciones*. Se plantea que la clave para esta transformación sistémica está en promover una cultura educativa positiva fundamentada en la cooperación y la disposición al cambio. Los resultados preliminares sugieren que el aprendizaje permanente permite una rápida adaptación a los retos actuales, siempre que se combine con una visión emocional donde las habilidades interpersonales tengan relevancia. Se concluye que una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral, transformando la educación organizacional en un motor que asegure que la evolución tecnológica sea un proceso humano, ético y sostenible.

**Palabras clave:** Alfabetización digital, formación profesional, gestión del personal, salud mental, tecnología educativa.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the impact of accelerated digitalization on employee well-being and the persistent talent gap in contemporary organizations. Within the framework of the Sustainable Development Goals (SDG 4 and 8), it explores how the lack of digital skills generates phenomena such as technostress. Digitalization should not be seen only as a technological addition, but as a factor that transforms and requires a rethinking of the educational experience. To close talent gaps, entities must achieve digital maturity that establishes a technological culture where innovation is fundamental, guided by ethical and inclusive principles. The research uses a descriptive methodology with a qualitative and documentary design to identify upskilling and reskilling strategies. It is proposed that the key to this systemic transformation lies in promoting a positive educational culture based on cooperation and willingness to change. Preliminary results suggest that lifelong learning allows for rapid adaptation to current challenges, provided it is combined with an emotional vision where interpersonal skills are relevant. It is concluded that a solid learning culture allows for aligning systematic changes with integral well-being, transforming organizational education into an engine that ensures technological evolution is a human, ethical, and sustainable process.

**Keywords:** Digital literacy, professional training, personnel management, mental health, educational technology.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la educación superior atraviesa una fase de digitalización acelerada que ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad estructural. Sin embargo, este proceso no debe entenderse únicamente como la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino como un cambio drástico que exige un replanteamiento profundo de la experiencia educativa y de la gestión del capital humano.

A pesar de los avances técnicos, las instituciones enfrentan una persistente brecha de talento: una disparidad entre las competencias digitales requeridas por la transformación digital y las habilidades reales de los colaboradores. Esta carencia no solo afecta la eficiencia operativa, sino que genera fenómenos nocivos como el estrés por uso de tecnología, impactando directamente en el bienestar integral del personal docente y administrativo.

Para abordar esta problemática, la investigación se fundamenta en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030:

- ODS 4 (Educación de Calidad): Al buscar que las entidades alcancen una madurez digital

que garantice procesos de enseñanza-aprendizaje modernos, inclusivos y equitativos.

- ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico): Al priorizar la salud mental y el bienestar de los trabajadores ante los retos tecnológicos, promoviendo entornos laborales seguros y éticos.

La digitalización acelerada impacta el bienestar de los colaboradores y requiere alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 8 (Naciones Unidas, 2015).

### **JUSTIFICACIÓN**

La relevancia de esta investigación radica en que la transformación sistémica de las universidades depende de la creación de una cultura tecnológica positiva, basada en la cooperación y la disposición al cambio. Investigar la situación actual de la digitalización en las universidades es crucial por las siguientes razones:

1. **Dimensión Humana de la Tecnología:** Existe una necesidad imperante de alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral para asegurar que la evolución tecnológica sea un proceso humano y sostenible.
2. **Reducción de Riesgos Laborales:** Identificar cómo la falta de competencias digitales se traduce en estrés permite diseñar estrategias de acompañamiento que protejan la salud mental de los colaboradores.
3. **Sostenibilidad Institucional:** Para cerrar las brechas identificadas, las instituciones deben implementar estrategias de *mejora de habilidades* y *aprendizaje de nuevas funciones* que fomenten el aprendizaje permanente y la adaptación rápida a los retos actuales.

En conclusión, este estudio busca demostrar que una sólida cultura de aprendizaje y una visión centrada en las habilidades interpersonales son los motores que transformarán la educación organizacional en un modelo ético y eficiente ante la era digital.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Madurez Digital en Instituciones de Educación Superior (IES)**

La madurez digital no se limita a la adquisición de infraestructura tecnológica; se define como la capacidad de una organización para alinear sus procesos, personas y estrategias para aprovechar las oportunidades de la era digital. En el contexto de las **Instituciones de Educación Superior (IES)**, este concepto implica una transición desde la digitalización de tareas administrativas hacia la transformación integral de los modelos pedagógicos y de gestión.

Un nivel óptimo de madurez digital permite a las universidades:

- Establecer una cultura donde la innovación es un pilar fundamental para el desarrollo institucional.
- Reducir la brecha de talento mediante procesos de formación continua.
- Mejorar la experiencia educativa adaptándola a las exigencias contemporáneas.

## 2. Cultura Tecnológica y Disposición al Cambio

La cultura tecnológica dentro de una universidad actúa como el catalizador o la barrera principal para la transformación digital. Se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas que determinan cómo los miembros de la comunidad académica interactúan con la tecnología.

- **Cooperación y Adaptabilidad:** La transformación sistémica requiere una cultura positiva fundamentada en la cooperación y una disposición proactiva al cambio.
- **Aprendizaje Permanente:** Una sólida cultura de aprendizaje permite que el personal se adapte rápidamente a los retos actuales, integrando el *upskilling* y *reskilling* como prácticas habituales.
- **Visión Emocional:** La adaptación tecnológica es más efectiva cuando se combina con una visión que otorga relevancia a las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional.

## 3. El Bienestar Laboral ante la Transformación Digital

El impacto de la digitalización en el capital humano es profundo. La falta de competencias digitales adecuadas frente a una alta demanda tecnológica genera fenómenos críticos como el **tecnoestrés**. (Expósito & Marsollier, 2020)

- **Salud Mental:** El bienestar de los colaboradores está propiamente ligado a su percepción de autoeficacia digital.
- **Gestión del Talento:** Las organizaciones deben asegurar que la evolución tecnológica sea un motor de bienestar integral, alineando los cambios sistémicos con las necesidades humanas.

## 4. Ética en la Implementación de IA y Herramientas Digitales

La implementación de Inteligencia Artificial (IA) y otras herramientas avanzadas en la educación superior debe estar regida por principios éticos e inclusivos. La ética digital en las **Instituciones de Educación Superior** (IES) se centra en:

- **Inclusión y Equidad:** Garantizar que la tecnología no profundice las brechas sociales, alineándose con el **ODS 4** para una educación inclusiva.
- **Humanismo Tecnológico:** Asegurar que la evolución tecnológica sea, ante todo, un proceso humano y sostenible, donde la máquina potencie, pero no sustituya la esencia del proceso educativo.
- **Responsabilidad Ética:** La madurez digital requiere que la innovación tecnológica esté orientada por principios que protejan la integridad y los derechos de todos los miembros de la organización.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamenta en un paradigma interpretativo con el fin de comprender la complejidad de la transformación digital y su impacto en el factor humano dentro del sector educativo.

A continuación, se detallan los componentes metodológicos que guían el estudio:

#### 1. Diseño de la Investigación

El estudio emplea un diseño cualitativo de alcance descriptivo y de tipo documental. Este diseño permite recopilar, organizar y analizar información existente sobre el bienestar laboral y las brechas de talento, facilitando la identificación de estrategias como el *upskilling* y *reskilling* sin manipular las variables en un entorno controlado.

#### 2. Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General:** Analizar el impacto de la digitalización acelerada en el bienestar de los colaboradores y la brecha de talento en las instituciones de educación superior.

- **Objetivos Específicos:**

- o Identificar los factores que generan tecnoestrés ante la falta de competencias digitales en el marco de los ODS 4 y 8.

- o Describir la importancia de la madurez digital y la cultura tecnológica para fomentar la innovación ética e inclusiva.

- o Explorar estrategias de aprendizaje permanente que alineen los cambios sistémicos con el bienestar integral del personal.

#### 3. Criterios de Selección de Fuentes (Investigación Documental)

Para garantizar la validez y el rigor científico de la revisión bibliográfica, se establecieron los siguientes criterios de inclusión para las fuentes académicas:

- **Temporalidad:** Se priorizan fuentes publicadas en los últimos 5 a 6 años, considerando la relevancia de la virtualidad post-pandemia.

- **Tipología de Documentos:** Artículos científicos indexados, tesis de grado de instituciones reconocidas, y marcos referenciales de organismos internacionales (ej. UNESCO, ODS).

- **Temática:** Documentos que aborden específicamente la intersección entre tecnología educativa, salud mental, gestión del personal y alfabetización digital.

- **Idiomas:** Fuentes en español e inglés para cumplir con el carácter internacional del seminario.

#### 4. Técnicas e Instrumentos de Recolección

Se utiliza la técnica de análisis de contenido aplicada a la literatura seleccionada. Los instrumentos consisten en fichas bibliográficas y matrices de análisis cualitativo que permiten contrastar las teorías de madurez digital con los indicadores de bienestar laboral propuestos en el marco referencial.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 1. Diagnóstico de la Brecha de Talento y Digitalización

Los resultados preliminares indican que la digitalización en las universidades no debe ser vista solo como una adición tecnológica, sino como un factor que transforma y requiere un replanteamiento de la experiencia educativa. Se observa que las entidades logran cerrar las carencias de talento únicamente cuando alcanzan una madurez digital que establece una cultura tecnológica donde la innovación es fundamental.

- **Competencias Digitales:** Existe una persistente brecha de talento en las organizaciones contemporáneas debido a la digitalización acelerada.
- **Impacto en el Personal:** La falta de competencias digitales genera fenómenos críticos como el tecnoestrés.
- **Marco Normativo:** Este fenómeno afecta directamente el cumplimiento de los ODS 4 (Educación de Calidad) y ODS 8 (Trabajo Decente).

### 2. Estrategias de Upskilling y Reskilling en el Sector Educativo

La investigación identifica que la clave para la transformación sistémica reside en promover una cultura educativa positiva fundamentada en la cooperación y la disposición al cambio. Las estrategias detectadas se dividen en dos ejes:

- **Upskilling (Perfeccionamiento):** Optimización de las habilidades actuales del docente para el uso de herramientas de IA y entornos virtuales, buscando una rápida adaptación a los retos actuales.
- **Reskilling (Reciclaje):** Capacitación del personal administrativo y docente en nuevas áreas de gestión digital y ética tecnológica.
- **Aprendizaje Permanente:** Se confirma que el aprendizaje a lo largo de la vida permite una adaptación más fluida, siempre que se combine con una visión emocional donde las habilidades interpersonales tengan relevancia.

### 3. Análisis de la Salud Mental y Bienestar Integral

Los resultados sugieren que una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral. La discusión final revela los siguientes puntos críticos:

- **Relación Estrés-Competencia:** Existe una correlación inversa entre el nivel de alfabetización digital y los niveles de tecnoestrés reportados por el personal.
- **El Factor Humano:** La transformación tecnológica debe ser un proceso humano y ético para ser sostenible a largo plazo.
- **Cultura Organizacional:** La educación organizacional actúa como un motor que asegura que la evolución tecnológica no sacrifique la salud mental de los colaboradores.

#### 4. Discusión: Hacia una Transformación Ética y Sostenible

Al contrastar estos resultados con el marco referencial de la convocatoria RILCO México Centro, se discute que la competitividad organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) depende de su capacidad para integrar la tecnología sin descuidar el talento humano. La discusión subraya que:

1. Las instituciones deben transitar hacia modelos de gestión que prioricen la salud mental como un indicador de éxito en la transformación digital.
2. La ética e inclusión deben guiar la implementación de herramientas digitales para evitar nuevas formas de exclusión laboral dentro de las universidades.

#### CONCLUSIONES

La presente investigación permite concluir que la transformación digital en las instituciones de educación superior no es un proceso meramente técnico, sino un cambio sistémico que impacta profundamente en la estructura humana de la organización. A continuación, se sintetizan las respuestas a las interrogantes que motivaron este estudio:

El Impacto de la Digitalización en el Bienestar Integral; Se confirma que la digitalización acelerada, sin una gestión adecuada del cambio, actúa como un detonante de fenómenos nocivos como el tecnoestrés. Los hallazgos sugieren que el bienestar laboral de los colaboradores está naturalmente ligado a su percepción de competencia digital; por lo tanto, la salud mental debe ser un indicador prioritario en cualquier plan de desarrollo institucional.

La Brecha de Talento y la Madurez Digital; La investigación demuestra que las entidades deben alcanzar una madurez digital que trascienda la infraestructura. El cierre de la brecha de talento no se logra únicamente con la adquisición de software, sino a través de la creación de una cultura tecnológica que fomente la innovación basada en principios éticos e inclusivos. Las estrategias de *upskilling* y *reskilling* son motores esenciales para esta transformación, permitiendo que el personal docente y administrativo se adapte a las demandas actuales. Sostenibilidad y Humanismo Tecnológico (ODS 4 y 8)

En respuesta a los marcos referenciales de la Agenda 2030, se concluye que:

- ODS 4: La calidad educativa se potencia cuando existe una alfabetización digital sólida que permite procesos de enseñanza más equitativos.
- ODS 8: El crecimiento económico y el trabajo decente en las universidades dependen de una visión emocional donde las habilidades interpersonales y la cooperación tengan relevancia frente a la automatización.

Reflexión Final: Hacia una Cultura de Aprendizaje Permanente; La clave para que la evolución tecnológica sea un proceso ético y sostenible reside en promover una cultura educativa positiva. Una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios tecnológicos con el bienestar integral,

transformando la educación organizacional en un motor que asegure que la tecnología sirva al humano y no a la inversa.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Expósito, E., & Marsollier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1-22. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>
- Herrera Fustamante, J. M. (2021) *Impacto ocupacional del trabajo remoto en docentes durante la emergencia sanitaria en una institución educativa. Chota - Cajamarca 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- Expósito, E., & Marsollier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1-22. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>.
- Herrera Fustamante, J. M. (2021). Impacto ocupacional del trabajo remoto en docentes durante la emergencia sanitaria en una institución educativa. Chota Cajamarca 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- UNESCO. (s.f.). *Thesaurus de la UNESCO*. Recuperado de <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/index/C>.

# La simulación en el aprendizaje como mecanismo de enseñanza en la licenciatura de Derecho Internacional

## Simulation in learning as a teaching mechanism in the Bachelor of International Law

---

Dr. Rubén Escobedo Cabello

Universidad Autónoma del Estado de México

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

### RESUMEN

La simulación en el aprendizaje se consolida como una estrategia didáctica que permite a los estudiantes de Derecho Internacional involucrarse activamente en contextos que imitan situaciones reales. A través de entornos simulados, los alumnos pueden experimentar la aplicación práctica de conceptos teóricos, lo que favorece un aprendizaje significativo. Este enfoque crea un ambiente seguro donde los estudiantes pueden tomar decisiones, cometer errores y volver a intentarlo sin consecuencias reales, fortaleciendo así habilidades como la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la toma de decisiones. Además, la simulación promueve la participación activa, la motivación y el compromiso con el aprendizaje, al presentar desafíos similares a los que enfrentarán en su vida profesional. En el contexto del Derecho Internacional, la simulación puede representar escenarios como negociaciones diplomáticas, resolución de conflictos entre Estados o análisis de casos jurídicos complejos. Estas dinámicas permiten desarrollar competencias clave como la argumentación jurídica, el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva. Asimismo, la retroalimentación constante dentro de la simulación orienta el progreso del estudiante, facilitando la identificación de errores y la mejora continua. En conjunto, este mecanismo no solo refuerza el conocimiento teórico, sino que también contribuye a la formación integral del estudiante al prepararlo para enfrentar situaciones reales de manera estratégica y reflexiva.

**Palabras clave:** Simulación educativa, aprendizaje activo, derecho Internacional, resolución de problemas, toma de decisiones.

### ABSTRACT

Simulation in learning is becoming established as a teaching strategy that allows International Law students to actively engage in contexts that mimic real-world situations. Through simulated environments, students can experience the practical application of theoretical concepts, fostering meaningful learning. This approach creates a safe environment where students can make decisions,

make mistakes, and try again without real-world consequences, thus strengthening skills such as problem-solving, critical thinking, and decision-making. Furthermore, simulation promotes active participation, motivation, and commitment to learning by presenting challenges similar to those they will face in their professional lives.

**Keywords:** Educational simulation, active learning, international law, problem-solving, decision-making.

## INTRODUCCIÓN

La enseñanza del Derecho en la educación superior enfrenta actualmente el desafío de formar profesionales capaces no solo de comprender normas jurídicas, sino también de interpretarlas y aplicarlas en situaciones complejas semejantes a las que enfrentarán en el ejercicio profesional, los modelos tradicionales de enseñanza basados principalmente en la transmisión de conocimientos teóricos y la memorización de contenidos presentan limitaciones para desarrollar competencias relacionadas con el razonamiento jurídico y la resolución de problemas, las metodologías activas de aprendizaje han adquirido relevancia al colocar al estudiante como protagonista de su proceso formativo mediante experiencias que favorecen la participación y la aplicación práctica del conocimiento.

Dentro de estas metodologías la simulación educativa constituye una estrategia didáctica que permite recrear escenarios similares a los contextos profesionales en ambientes controlados donde los estudiantes pueden asumir roles y tomar decisiones sin enfrentar las consecuencias reales de sus actuaciones. Gaba (2004) menciona que la simulación no depende exclusivamente del uso de tecnología, sino del diseño de experiencias educativas que permitan al estudiante interactuar con situaciones semejantes a la realidad profesional, su valor pedagógico radica en la posibilidad de integrar conocimientos teóricos con habilidades prácticas mediante procesos de reflexión y retroalimentación.

En la formación jurídica la simulación adquiere especial importancia debido a que el ejercicio profesional del Derecho requiere desarrollar competencias relacionadas con la interpretación normativa, la argumentación, la defensa de posturas y la toma de decisiones frente a problemas jurídicos complejos, los futuros abogados no solo necesitan conocer las instituciones jurídicas, sino también comprender cómo aplicarlas en procedimientos concretos donde intervienen diversos factores y posiciones contrapuestas, la incorporación de estrategias como la simulación de audiencias permite aproximar al estudiante a escenarios similares a los que enfrentará durante su práctica profesional.

La asignatura de Justicia Constitucional representa un espacio formativo donde la aplicación práctica del conocimiento resulta fundamental debido a la complejidad del juicio de amparo y la necesidad

de comprender la función de los órganos jurisdiccionales, las partes procesales y los argumentos constitucionales que intervienen en su desarrollo, la simulación de una audiencia de amparo indirecto permite que los estudiantes participen activamente mediante la representación de los sujetos procesales fortaleciendo la comprensión del procedimiento y favoreciendo el desarrollo de competencias jurídicas.

Desde la perspectiva del aprendizaje activo la simulación permite que los estudiantes pasen de un papel pasivo como receptores de información a participantes activos en la construcción del conocimiento, esta estrategia encuentra fundamento en los planteamientos constructivistas de autores como Piaget (1972) y Vygotsky (1978) quienes destacan que el aprendizaje se desarrolla mediante la interacción con el entorno y la construcción social del conocimiento, los aportes de Kolb (1984) sobre el aprendizaje experiencial permiten comprender que las experiencias educativas adquieren mayor valor cuando son acompañadas de procesos de reflexión y análisis.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción de los estudiantes respecto a la implementación de una simulación de audiencia de amparo indirecto como estrategia didáctica en la asignatura de Justicia Constitucional identificando su contribución en la comprensión de las etapas del proceso de amparo, el fortalecimiento de habilidades de argumentación jurídica y la vinculación entre los conocimientos teóricos y la práctica profesional.

Para ello, se realizó una intervención educativa con 30 alumnos de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026A quienes participaron en una audiencia simulada de amparo indirecto, se aplicó un instrumento para conocer su percepción sobre los aprendizajes obtenidos mediante esta actividad, los resultados permitieron identificar el impacto de la simulación como herramienta pedagógica para fortalecer competencias jurídicas y favorecer una formación más cercana a las exigencias del ejercicio profesional.

La investigación busca aportar evidencia sobre la utilidad de las metodologías activas dentro de la enseñanza jurídica particularmente de la simulación como estrategia que permite integrar teoría, práctica y reflexión crítica, también pretende contribuir al desarrollo de propuestas educativas orientadas a formar profesionales del Derecho con mayores capacidades para analizar problemas y tomar decisiones en contextos complejos.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo debido a que tuvo como propósito identificar la percepción de los estudiantes respecto a la implementación de una estrategia didáctica basada en la simulación de una audiencia de amparo indirecto dentro de la asignatura de Justicia Constitucional, el diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal debido a que los datos fueron recolectados en un momento determinado después de la aplicación de la actividad académica sin manipular las variables de estudio.

La estrategia didáctica consistió en la realización de una audiencia simulada de amparo indirecto en la cual los estudiantes participaron mediante la representación de los diferentes sujetos procesales que intervienen en el juicio de amparo, los alumnos aplicaron los conocimientos teóricos revisados en la asignatura desarrollando argumentos jurídicos y tomando decisiones dentro de un escenario similar al ejercicio profesional.

La población de estudio estuvo conformada por 30 alumnos inscritos en la Licenciatura en Derecho Internacional durante el semestre 2026A quienes cursaban la asignatura de Justicia Constitucional, debido al tamaño reducido de la población se trabajó con una muestra censal considerando la participación de la totalidad de los estudiantes del grupo.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta aplicada posterior a la realización de la simulación de la audiencia de amparo indirecto, el instrumento empleado consistió en un cuestionario estructurado integrado por preguntas cerradas con opción de respuesta dicotómica (sí/no) orientadas a conocer la percepción de los estudiantes respecto a tres dimensiones principales: comprensión del proceso de amparo, fortalecimiento de habilidades de argumentación jurídica y relación entre los conocimientos teóricos y la práctica profesional.

El instrumento fue diseñado considerando los objetivos de la investigación y los fundamentos teóricos relacionados con la simulación educativa, el aprendizaje activo y el desarrollo de competencias profesionales, para garantizar su validez el cuestionario fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante revisión académica verificando que las preguntas fueran claras y congruentes con las variables analizadas.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva utilizando frecuencias y porcentajes para representar las respuestas obtenidas por los estudiantes, los resultados permitieron identificar la percepción de los alumnos sobre la utilidad de la simulación como estrategia didáctica y su contribución al desarrollo de competencias jurídicas dentro de la formación profesional del abogado.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La simulación educativa como paradigma del aprendizaje activo

Durante las últimas décadas la educación superior ha experimentado una transformación significativa derivada de las nuevas demandas sociales, la creciente complejidad de los problemas que enfrentan los profesionales han evidenciado las limitaciones de los modelos tradicionales de enseñanza caracterizados por la transmisión del conocimiento y la participación pasiva del estudiante, la simulación educativa ha adquirido una relevancia creciente como estrategia didáctica capaz de aproximar el aprendizaje a contextos auténticos favoreciendo el desarrollo de competencias mediante experiencias que reproducen situaciones semejantes a las que los estudiantes enfrentarán en su ejercicio profesional (Biggs & Tang, 2011).

La consolidación de la simulación como metodología educativa responde en gran medida al cambio de paradigma que ha experimentado la enseñanza universitaria. Durante buena parte del siglo XX predominó un modelo centrado en el docente cuya función consistía principalmente en transmitir información que posteriormente era reproducida por los estudiantes mediante evaluaciones memorísticas, aunque este enfoque permitió sistematizar el conocimiento disciplinar, diversos autores han señalado que resulta insuficiente para desarrollar competencias como el pensamiento crítico y la resolución de problemas en escenarios complejos (Barr & Tagg, 1995), la discusión pedagógica comenzó a desplazarse desde la enseñanza hacia el aprendizaje colocando al estudiante como agente activo en la construcción del conocimiento.

Para efectos del presente artículo se define lo que es el aprendizaje activo. Prince (2004) define el aprendizaje activo como cualquier estrategia que involucre al estudiante en procesos de análisis y resolución de problemas durante el proceso de aprendizaje en contraposición a la simple recepción de información, esta concepción supone reconocer que aprender implica actuar intelectualmente sobre el conocimiento, la simulación ofrece un entorno donde el estudiante deja de limitarse a conocer conceptos para comenzar a utilizarlos en la interpretación y resolución de problemas contextualizados.

El fundamento epistemológico de la simulación encuentra uno de sus principales sustentos en el constructivismo, Jean Piaget (1972) sostuvo que el aprendizaje constituye un proceso activo mediante el cual el individuo reorganiza continuamente sus estructuras cognitivas a partir de la interacción con el entorno para este autor el conocimiento no puede entenderse como una copia de la realidad, sino como una construcción permanente resultado de los procesos de asimilación, la simulación favorece precisamente esta reorganización cognitiva al situar al estudiante frente a escenarios problemáticos que desafían sus esquemas previos y exigen la elaboración de nuevas formas de comprensión, el aprendizaje deja entonces de depender exclusivamente de la explicación del profesor para convertirse en una actividad intelectual orientada por la experiencia.

Para efectos del presente artículo es necesario primero definir que es el aprendizaje experiencial, la definición propuesta por Kolb (1984) establece que el aprendizaje surge únicamente de la acumulación de conocimientos o de la simple participación en actividades prácticas, cuando el autor afirma que "*el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia*", la experiencia se entiende como aquellos sucesos acontecidos en la vida diaria en la que se construye conocimiento empírico, en este caso un albañil tiene un aprendizaje experiencial a partir de las vivencias que ha tenido en el desarrollo de su trabajo, en este aprendizaje no existe un proceso formal que desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje.

La diferencia entre aprendizaje activo y aprendizaje experienciales es que, el aprendizaje activo se refiere a la manera en que el estudiante participa durante el proceso de enseñanza, es decir busca que

el alumno deje de ser un receptor pasivo de información y se involucre en actividades donde resuelve problemas para construir conocimiento, a diferencia de este, el aprendizaje experiencial se adquiere de los acontecimientos vividos, en donde no existe un proceso formal que desarrolle el aprendizaje, es necesario que el conocimiento que se adquiere se obtenga de vivencias reales y no simuladas. A continuación, se presenta una tabla comparativa entre aprendizaje activo y aprendizaje experiencial.

Tabla 1.

*Aprendizaje activo y aprendizaje experiencial*

| Aprendizaje activo                                | Aprendizaje experiencial                                 |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Se crea simulación de un caso real                | Acontecimientos vividos reales                           |
| Desarrollo del proceso de aprendizaje - enseñanza | No requiere un proceso formal de aprendizaje - enseñanza |

*Nota.* El aprendizaje activo crea una simulación de un caso real y el aprendizaje experiencial se adquiere con los acontecimientos vividos.

Es necesario definir que es la simulación para efectos del presente artículo Gaba (2004) señala que la simulación es una técnica y no una tecnología, por lo que su valor educativo no depende del uso de equipos sofisticados o plataformas digitales, sino del diseño de experiencias de aprendizaje que permitan al estudiante interactuar con situaciones semejantes a las de la realidad profesional, la simulación no busca sustituir la experiencia real, sino crear un entorno controlado donde sea posible experimentar sin las consecuencias que implicaría hacerlo en un contexto auténtico, su carácter interactivo favorece que el estudiante participe activamente en la resolución de problemas transformando la experiencia simulada en una oportunidad para construir conocimiento desde una perspectiva crítica, esta definición también cuestiona la idea de que la innovación educativa dependa exclusivamente de la incorporación de tecnologías avanzadas, pues una simulación cuidadosamente diseñada, acompañada de objetivos claros y procesos de retroalimentación puede generar aprendizajes más profundos que escenarios altamente tecnológicos carentes de una fundamentación pedagógica sólida (Gaba, 2004).

La diferencia entre aprendizaje activo y simulación consiste en que, el aprendizaje activo utiliza la simulación como un elemento adicional en su proceso, ya que en el aprendizaje activo no solo se utiliza la simulación, se puede utilizar también la participación de los estudiantes como la implementación de una lluvia ideas o la resolución de casos prácticos. Ahora se presenta un cuadro comparativo entre el aprendizaje activo y la simulación. El aprendizaje activo hace referencia a un modelo de enseñanza en el que el estudiante participa de manera directa en la construcción del

conocimiento mediante actividades que requieren resolver problemas dejando atrás el papel pasivo de receptor de información (Prince, 2004). En la simulación educativa constituye una metodología específica que recrea situaciones semejantes a aquellos que el estudiante enfrentará en contextos profesionales permitiéndole actuar dentro de un ambiente controlado (Gaba, 2004), mientras el aprendizaje activo establece que el estudiante debe involucrarse en el proceso de aprendizaje, la simulación determina una forma concreta en la que dicha participación puede desarrollarse mediante la representación de situaciones reales o profesionales, la simulación puede considerarse una estrategia de aprendizaje activo, pero no todo aprendizaje activo implica necesariamente el uso de simulaciones.

Tabla 2.

*Diferencia entre aprendizaje activo y simulación*

| Aprendizaje activo  | Simulación           |
|---------------------|----------------------|
| Modelo de enseñanza | Estrategia didáctica |

*Nota.* La diferencia entre el aprendizaje activo y la simulación, es que el aprendizaje activo es un modelo de enseñanza que utiliza a la simulación, pero sus alcances del aprendizaje activo son más amplios.

Limitar la simulación a una perspectiva exclusivamente cognitiva implicaría desconocer la dimensión social del aprendizaje, la teoría sociocultural de Vygotsky (1978) aporta un elemento esencial al señalar que el conocimiento se construye mediante la interacción entre los individuos y el contexto cultural donde ésta ocurre, la denominada Zona de Desarrollo Próximo explica que las personas alcanzan niveles superiores de aprendizaje cuando participan en actividades colaborativas guiadas por otros individuos con mayor experiencia, la simulación incorpora esta lógica al promover espacios donde los estudiantes confrontan argumentos y construyen soluciones colectivas frente a problemas compartidos, el aprendizaje no es únicamente una actividad individual, sino un proceso de construcción social mediado por el lenguaje y el diálogo.

La importancia de la experiencia como fundamento del aprendizaje fue desarrollada previamente por John Dewey (1938), quien criticó la separación tradicional entre teoría y práctica presente en numerosos sistemas educativos. Dewey argumentaba que la educación debía organizarse alrededor de experiencias auténticas capaces de conectar el conocimiento escolar con la realidad social, advertía que no toda experiencia genera aprendizaje únicamente aquellas que son objeto de reflexión crítica poseen verdadero valor educativo, este planteamiento resulta particularmente relevante para

comprender el potencial de la simulación, ya que el aprendizaje no deriva únicamente de participar en un escenario simulado, sino del análisis posterior que permite interpretar las decisiones adoptadas, en ausencia de procesos reflexivos la simulación corre el riesgo de convertirse en una representación superficial de la realidad sin impacto significativo sobre el aprendizaje.

Las aportaciones de Dewey fueron posteriormente sistematizadas por Kolb (1984) mediante la teoría del aprendizaje experiencial, este autor propone que aprender implica recorrer un ciclo compuesto por cuatro etapas interdependientes: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa, la simulación constituye uno de los pocos escenarios educativos que permite integrar de manera simultánea las cuatro fases del modelo, el estudiante participa inicialmente en una experiencia diseñada para reproducir un contexto profesional, posteriormente analiza críticamente su actuación, relaciona dicha experiencia con fundamentos conceptuales y finalmente aplica los nuevos aprendizajes en situaciones posteriores, la simulación supera la tradicional dicotomía entre teoría y práctica, integrándolas en un proceso continuo de construcción del conocimiento.

Otro referente indispensable para comprender la naturaleza del aprendizaje activo es Jerome Bruner (1966), quien sostiene que el conocimiento adquiere mayor significado cuando el estudiante descubre por sí mismo las relaciones existentes entre los conceptos, su teoría del aprendizaje por descubrimiento cuestiona la enseñanza basada en respuestas previamente elaboradas y propone diseñar situaciones que estimulen la exploración intelectual, la simulación responde plenamente a esta lógica, ya que plantea escenarios abiertos donde las respuestas no están predeterminadas y los estudiantes deben formular soluciones.

En una línea similar, Ausubel (1968) plantea que el aprendizaje significativo ocurre cuando la nueva información logra relacionarse de manera sustantiva con los conocimientos previos del estudiante, esta afirmación posee importantes implicaciones para el diseño de simulaciones educativas, cuando los escenarios representan problemas cercanos a la futura práctica profesional, los estudiantes encuentran mayores posibilidades de atribuir significado a los conceptos teóricos, pues éstos dejan de percibirse como información aislada para convertirse en herramientas necesarias para comprender y resolver situaciones concretas, la simulación favorece la integración entre conocimiento conceptual y aprendizajes prácticos.

Uno de los autores más influyentes en el desarrollo conceptual de la simulación es David Gaba (2004), quien advierte que frecuentemente se comete el error de identificar la simulación con la tecnología utilizada para recrear escenarios, en realidad sostiene que la simulación constituye una técnica educativa y no un recurso tecnológico, esta distinción resulta fundamental, ya que desplaza la atención desde los dispositivos empleados hacia los procesos cognitivos que la actividad promueve,

la calidad educativa de una simulación no depende del grado de sofisticación tecnológica del escenario, sino de la manera en que favorece el análisis y la toma de decisiones de los participantes. Esta observación permite realzar una crítica sobre el creciente interés institucional por incorporar simuladores en la educación superior, la innovación tecnológica ha sido asumida como un indicador automático de calidad educativa dando lugar a prácticas donde la incorporación de plataformas digitales o escenarios virtuales se convierte en un fin en sí mismo, la evidencia muestra que la tecnología, por sí sola no transforma los procesos de aprendizaje (Clark, 1994), lo verdaderamente determinante es el diseño pedagógico que orienta la actividad y la capacidad del docente para promover procesos de reflexión y retroalimentación, una simulación cuidadosamente diseñada con recursos sencillos puede generar aprendizajes más profundos que un entorno altamente tecnológico carente de objetivos educativos claros.

Otro aspecto que merece un análisis crítico es la tendencia a considerar la simulación como una metodología universalmente superior a otras estrategias didácticas, si bien numerosas investigaciones reportan efectos positivos sobre la motivación y la participación (Chernikova et al., 2020), dichos resultados no son homogéneos, la efectividad de la simulación depende de factores como el nivel de preparación del docente, la autenticidad de los escenarios, la calidad del proceso de retroalimentación y el tiempo destinado a la reflexión posterior, la simulación puede reducirse a una experiencia entretenida, pero con escasa incidencia sobre el aprendizaje profundo.

Resulta pertinente cuestionar aquellas concepciones que presentan el aprendizaje activo como una oposición absoluta a la enseñanza tradicional, como advierte Kirschner, Sweller y Clark (2006), las metodologías centradas exclusivamente en el descubrimiento pueden resultar poco efectivas cuando los estudiantes carecen de conocimientos previos suficientes para enfrentar problemas complejos. Esta crítica no invalida el valor de la simulación, sino que subraya la necesidad de equilibrar la autonomía del estudiante con procesos adecuados de orientación docente, la simulación alcanza su máximo potencial cuando se integra dentro de una secuencia didáctica que combina fundamentos teóricos y acompañamiento pedagógico.

La simulación como estrategia para el desarrollo de la resolución de problemas

La resolución de problemas constituye una de las competencias más relevantes en la formación universitaria particularmente en aquellas disciplinas cuya práctica profesional exige interpretar información compleja y tomar decisiones en escenarios dinámicos, la simulación educativa ha adquirido un papel protagónico al ofrecer experiencias de aprendizaje que trascienden la adquisición de conocimientos declarativos y sitúan al estudiante frente a problemas similares a los que enfrentará en el ejercicio profesional, asumir que toda actividad de simulación desarrolla automáticamente esta competencia constituye una simplificación que desconoce la complejidad de los procesos cognitivos implicados en la resolución de problemas por ello resulta necesario analizar esta relación desde una

perspectiva crítica sustentada en los principales aportes de la psicología cognitiva, el constructivismo y las teorías del aprendizaje basado en problemas.

Las transformaciones sociales han modificado profundamente las expectativas sobre el perfil del egresado universitario, en la actualidad el éxito profesional depende menos de la capacidad para recordar información y más de la habilidad para interpretar situaciones complejas, integrar conocimientos provenientes de diferentes áreas y proponer soluciones pertinentes, la resolución de problemas ha dejado de ser una habilidad complementaria para convertirse en uno de los principales resultados de aprendizaje de la educación superior.

Jonassen (2011) sostiene que resolver problemas implica mucho más que aplicar procedimientos previamente establecidos, los problemas auténticos se caracterizan por ser abiertos, ambiguos y multidimensionales lo que obliga a quienes los enfrentan a analizar información incompleta y evaluar alternativas.

Esta concepción cuestiona los modelos tradicionales de enseñanza en los que el aprendizaje se orienta hacia la repetición de respuestas correctas para problemas previamente estructurados, aunque este tipo de ejercicios puede ser útil para consolidar conocimientos básicos difícilmente prepara a los estudiantes para enfrentar situaciones reales, donde las respuestas rara vez son únicas o completamente predecibles, formar profesionales competentes exige diseñar experiencias educativas que reproduzcan la incertidumbre y complejidad propias de los contextos laborales.

El vínculo entre simulación y resolución de problemas encuentra un sólido fundamento en el aprendizaje basado en problemas (*Problem-Based Learning*), enfoque desarrollado inicialmente por Barrows (1986) en el ámbito de la educación médica y posteriormente extendido a múltiples disciplinas, según este autor el aprendizaje resulta más significativo cuando los estudiantes construyen conocimiento a partir del análisis de problemas reales, en lugar de recibir información descontextualizada.

Aunque el aprendizaje basado en problemas y la simulación constituyen estrategias distintas ambas comparten principios fundamentales, en los dos casos el estudiante asume un papel activo, debe identificar información relevante y analizar alternativas, la diferencia radica en que la simulación incorpora elementos dinámicos que aproximan la experiencia educativa a situaciones profesionales concretas.

La diferencia entre la simulación y el aprendizaje basado en problemas son metodologías activas que colocan al estudiante como protagonista de su proceso formativo, sin embargo se diferencian en el propósito y la forma en que se construye el aprendizaje, la simulación consiste en recrear escenarios similares a situaciones reales o profesionales, donde el estudiante asume roles y toma decisiones, su finalidad principal es desarrollar competencias prácticas mediante la experiencia directa.

En cambio el aprendizaje basado en problemas parte de un problema complejo o una situación problemática que el estudiante debe analizar y resolver promoviendo el pensamiento crítico, mientras que en la simulación el estudiante aprende mediante la actuación y la práctica de una situación profesional, en el ABP aprende mediante la investigación y el razonamiento para encontrar soluciones a un problema, la simulación se orienta principalmente al desarrollo de habilidades de desempeño, mientras que el ABP fortalece las capacidades de análisis y resolución de problemas, en el ámbito jurídico por ejemplo una simulación puede consistir en realizar un juicio o audiencia donde los estudiantes representan a las partes procesales, mientras que el ABP puede plantear un caso jurídico que los alumnos deben investigar para construir una estrategia de solución fundamentada.

Tabla. 3

*Diferencias entre simulación y aprendizaje basado en problemas*

| Simulación                             | Aprendizaje basado en problemas                               |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Actuación y práctica                   | Investigación y razonamiento                                  |
| Desarrollo de habilidades de desempeño | Desarrolla la capacidad de análisis y resolución de problemas |

*Nota.* La diferencia entre simulación y aprendizaje basado en problemas, consiste en que en la simulación se desarrollan capacidades operativas y en el aprendizaje basado en problemas se desarrollan habilidades analíticas.

Desde la perspectiva constructivista, esta característica posee una gran relevancia. Piaget (1972) explica que el aprendizaje ocurre cuando el individuo enfrenta situaciones que desafían sus estructuras cognitivas existentes, la simulación genera precisamente este conflicto cognitivo al presentar escenarios donde las soluciones previamente conocidas resultan insuficientes obligando al estudiante a reorganizar sus esquemas mentales mediante procesos de análisis y reflexión.

Vygotsky (1978) destaca que la resolución de problemas se fortalece mediante la interacción social, durante las simulaciones los estudiantes argumentan y confrontan perspectivas diversas construyendo soluciones de manera colaborativa, la resolución de problemas deja de entenderse como un proceso exclusivamente individual para convertirse en una actividad social donde el conocimiento se construye colectivamente.

Desde una perspectiva cognitiva, Mayer (1992) sostiene que resolver problemas implica construir representaciones mentales de la situación y seleccionar estrategias apropiadas, esta visión coincide con los planteamientos de Schön (1983), quien argumenta que los profesionales competentes desarrollan la capacidad de reflexionar durante la acción (*reflection-in-action*), ajustando sus decisiones conforme evolucionan las circunstancias.

La simulación reproduce precisamente esta dinámica, a diferencia de los ejercicios cerrados donde existe una respuesta previamente definida, los escenarios simulados evolucionan en función de las decisiones adoptadas por los participantes, esta característica obliga al estudiante a mantener un proceso constante de análisis y adaptación, fortaleciendo su capacidad para actuar en contextos inciertos.

Un aspecto frecuentemente ignorado en la discusión sobre simulación educativa es la naturaleza de los problemas que se presentan durante el proceso formativo. Jonassen (2011) distingue entre problemas bien estructurados y problemas mal estructurados, donde la información es incompleta, y existen múltiples alternativas.

Los problemas profesionales pertenecen generalmente a esta segunda categoría, una formación centrada exclusivamente en ejercicios cerrados difícilmente desarrolla las capacidades necesarias para enfrentar la complejidad del ejercicio profesional.

A pesar de la amplia aceptación de la simulación como estrategia educativa diversos autores advierten que sus beneficios suelen sobreestimarse cuando se ignoran las condiciones pedagógicas necesarias para su implementación.

Clark (1994) plantea una crítica similar al afirmar que los medios tecnológicos no generan aprendizaje por sí solos, son las estrategias pedagógicas las que producen cambios cognitivos, esta observación resulta especialmente pertinente en un contexto donde la incorporación de simuladores digitales suele asociarse automáticamente con innovación educativa, aun cuando las actividades continúan reproduciendo modelos tradicionales de enseñanza.

Por otra parte, Kirschner, Sweller y Clark (2006) cuestionan aquellas metodologías que reducen excesivamente la orientación docente bajo el supuesto de que el descubrimiento autónomo siempre favorece mejores aprendizajes, desde la teoría de la carga cognitiva los autores argumentan que los estudiantes con escasos conocimientos previos pueden experimentar sobrecarga mental cuando enfrentan problemas excesivamente complejos sin una guía adecuada, la simulación debe incorporar mecanismos de acompañamiento que permitan graduar progresivamente la dificultad de los escenarios y facilitar la construcción del conocimiento.

Desde una perspectiva crítica, esto implica reconocer que el desarrollo de la resolución de problemas no depende exclusivamente de exponer al estudiante a situaciones simuladas, sino de promover procesos sistemáticos de análisis, cuando la simulación se reduce a una actividad recreativa o excesivamente simplificada pierde gran parte de su capacidad para desarrollar competencias cognitivas complejas.

La toma de decisiones como competencia desarrollada mediante la simulación

La formación universitaria contemporánea enfrenta el desafío de preparar profesionales capaces de responder a escenarios caracterizados por la incertidumbre, la toma de decisiones ha dejado de

concebirse como una habilidad exclusivamente vinculada al ejercicio profesional para convertirse en una competencia esencial que debe desarrollarse desde los procesos formativos las instituciones de educación superior han incorporado metodologías activas orientadas a fortalecer el razonamiento y la capacidad para actuar frente a situaciones problemáticas, la simulación educativa ha demostrado un potencial significativo al ofrecer espacios donde los estudiantes pueden experimentar procesos de decisión semejantes a los que enfrentarán en su práctica profesional sin asumir las consecuencias reales derivadas de un error.

Tradicionalmente la enseñanza universitaria ha privilegiado la adquisición de conocimientos teóricos mediante clases magistrales y evaluaciones centradas en la reproducción de contenidos este modelo presenta importantes limitaciones cuando el propósito es formar profesionales capaces de decidir en contextos cambiantes, conocer conceptos constituye una condición necesaria pero no suficiente para actuar adecuadamente frente a problemas complejos como señalan Biggs y Tang (2011), la educación basada en competencias requiere que los estudiantes movilicen conocimientos y actitudes para resolver situaciones auténticas lo que implica diseñar experiencias de aprendizaje que reproduzcan las condiciones del ejercicio profesional.

La toma de decisiones puede entenderse como un proceso cognitivo mediante el cual una persona analiza información y selecciona el curso de acción que considera más adecuado para alcanzar un objetivo determinado este proceso dista de ser completamente racional. Herbert Simon (1997) a través de la teoría de la racionalidad limitada cuestionó el modelo clásico que asumía que los individuos toman decisiones después de analizar exhaustivamente todas las alternativas disponibles argumentó que las personas deciden bajo condiciones de información incompleta y restricciones de tiempo por lo que generalmente optan por soluciones satisfactorias más que óptimas este planteamiento resulta especialmente relevante para comprender el valor pedagógico de la simulación ya que permite recrear escenarios donde la incertidumbre forma parte del proceso de aprendizaje y obliga a los estudiantes a justificar sus decisiones con base en la información disponible.

La incorporación de la incertidumbre constituye una de las principales fortalezas de la simulación educativa mientras que los ejercicios tradicionales suelen presentar problemas con respuestas previamente definidas, las simulaciones introducen variables dinámicas que modifican continuamente el contexto en el que se desarrollan las decisiones ello obliga a los estudiantes a adaptar sus estrategias conforme evoluciona la situación, la simulación aproxima el aprendizaje a la realidad profesional donde las decisiones rara vez se adoptan bajo condiciones ideales y frecuentemente deben revisarse conforme aparecen nuevos elementos de información.

El análisis de los procesos de decisión también ha sido enriquecido por los aportes de Kahneman (2011) quien distingue entre dos sistemas de pensamiento, el primero opera de manera rápida, automática e intuitiva mientras que el segundo funciona de forma más lenta, deliberativa y analítica,

aunque ambos sistemas son necesarios para la actuación cotidiana las decisiones profesionales requieren fortalecer el pensamiento analítico para evitar sesgos cognitivos que puedan conducir a conclusiones erróneas, la simulación representa un entorno privilegiado para ejercitar el denominado Sistema 2, ya que obliga al estudiante a fundamentar sus decisiones mediante evidencia y evaluación crítica de las alternativas disponibles.

Diversos estudios demuestran que incluso profesionales con amplia experiencia pueden verse influenciados por sesgos cognitivos al enfrentar situaciones complejas entre ellos destacan el exceso de confianza o el anclaje en decisiones previas (Kahneman, 2011) la simulación adquiere entonces un valor adicional al permitir que los estudiantes identifiquen estos sesgos durante el proceso de aprendizaje y desarrollen estrategias para minimizar su influencia antes de enfrentarse a situaciones reales la simulación no sólo fortalece la capacidad para decidir, sino también la conciencia crítica respecto a los propios procesos de razonamiento.

Schön (1983) sostiene que los problemas que enfrentan los especialistas difícilmente pueden resolverse mediante la aplicación mecánica de conocimientos teóricos, la práctica profesional exige procesos permanentes de reflexión durante la acción en los que el individuo interpreta continuamente la situación y ajusta sus decisiones conforme cambian las circunstancias. Este concepto de *reflection-in-action* adquiere especial importancia en las simulaciones donde los escenarios evolucionan a partir de las decisiones de los participantes y generan nuevas condiciones que requieren reinterpretar constantemente el problema, la simulación favorece el desarrollo de una competencia fundamental para el ejercicio profesional: la capacidad de pensar mientras se actúa.

En este mismo sentido, Gary Klein (1998), mediante el modelo de toma de decisiones naturalista (*Naturalistic Decision Making*) explica que los profesionales experimentados no siempre comparan múltiples alternativas antes de decidir con frecuencia reconocen patrones derivados de experiencias previas y actúan a partir de ellos, la experiencia constituye un elemento central en el desarrollo de la competencia decisional uno de los principales desafíos de la formación universitaria consiste precisamente en que los estudiantes aún carecen de dicha experiencia, la simulación contribuye a reducir esta brecha al ofrecer oportunidades para enfrentarse repetidamente a situaciones similares a las del ejercicio profesional permitiendo construir progresivamente esquemas de actuación que posteriormente podrán transferirse a contextos reales.

El aprendizaje derivado de la simulación no depende exclusivamente del momento en que ocurre la actividad, diversos autores coinciden en señalar que la retroalimentación posterior constituye uno de los componentes más importantes del proceso educativo. Hattie y Timperley (2007) afirman que la retroalimentación eficaz permite al estudiante identificar las razones que sustentaron sus decisiones y establecer estrategias de mejora en el ámbito de la simulación este proceso suele desarrollarse mediante el *debriefing* espacio de reflexión donde los participantes analizan críticamente las

decisiones adoptadas numerosas investigaciones muestran que una simulación sin retroalimentación produce beneficios significativamente menores que aquella acompañada de procesos sistemáticos de reflexión (Fanning & Gaba, 2007).

La toma de decisiones también posee una dimensión ética que frecuentemente es subestimada en los procesos educativos decidir implica asumir responsabilidades y valorar las posibles consecuencias que una acción puede generar sobre otras personas o instituciones, la simulación ofrece escenarios donde los estudiantes pueden enfrentar dilemas éticos y analizar críticamente las implicaciones de sus decisiones sin provocar afectaciones reales esta característica resulta especialmente relevante en disciplinas donde las decisiones poseen importantes repercusiones sociales, pues permite desarrollar no sólo competencias técnicas, sino también criterios éticos para el ejercicio profesional.

Chernikova et al. (2020) concluye que la simulación produce efectos positivos sobre el aprendizaje cuando incorpora problemas auténticos y espacios para la reflexión los resultados también muestran que las diferencias en la calidad del diseño pedagógico explican buena parte de la variabilidad observada entre los estudios analizados, no es posible afirmar que la simulación por sí misma garantice un mejor desarrollo de la toma de decisiones, su efectividad depende del conjunto de condiciones educativas que acompañan su implementación.

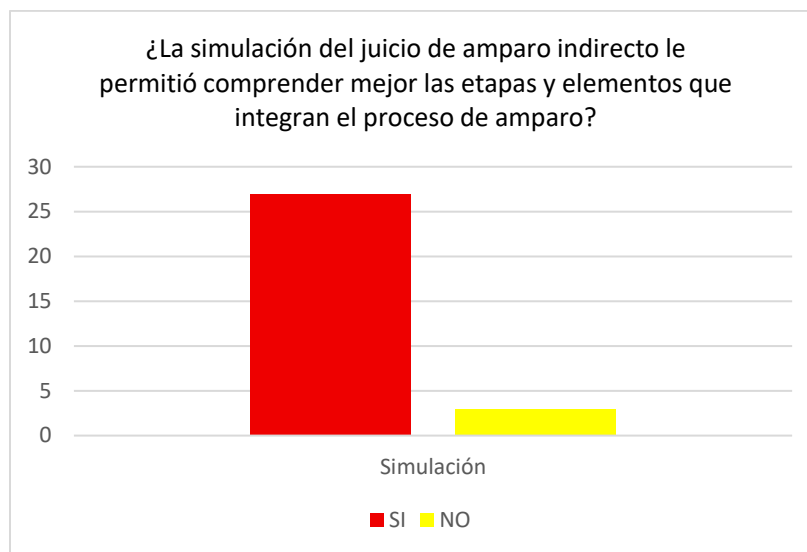
Deberá incluir los resultados obtenidos del análisis de los datos, propuestas o sugerencias sobre la problemática analizada y una discusión final para identificar como dar continuidad a esta investigación.

## RESULTADOS

En la presente investigación se llevó a cabo una audiencia de simulación de amparo indirecto como estrategia didáctica dentro de la asignatura de Justicia Constitucional en la cual los alumnos participaron activamente mediante la representación de los diferentes sujetos procesales que intervienen en el juicio de amparo, los estudiantes aplicaron los conocimientos teóricos revisados durante el curso fortaleciendo la comprensión de las etapas del procedimiento y la importancia de la práctica procesal en su formación como futuros profesionales del Derecho, los resultados de la investigación para evaluar la implementación de una simulación de audiencia de amparo indirecto en la asignatura de Justicia Constitucional se obtuvieron considerando como población de estudio a los 30 alumnos de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026<sup>a</sup>, el objetivo fue conocer la percepción de los estudiantes sobre la utilidad de esta estrategia didáctica para fortalecer la comprensión de las etapas y elementos que integran el juicio de amparo indirecto.

Ante la pregunta: “¿La simulación del juicio de amparo indirecto le permitió comprender mejor las etapas y elementos que integran el proceso de amparo?”, 27 alumnos (90%) respondieron que sí, mientras que 3 alumnos (10%) señalaron que no. A continuación, se presenta una gráfica que permite observar los resultados obtenidos a la pregunta que se mencionó:

Gráfica 1

*La simulación del juicio de amparo indirecto*

*Nota.* Se realizó una audiencia simulada de amparo indirecto como estrategia de aprendizaje práctico permitiendo a los alumnos aplicar conocimientos jurídicos y fortalecer sus competencias procesales.

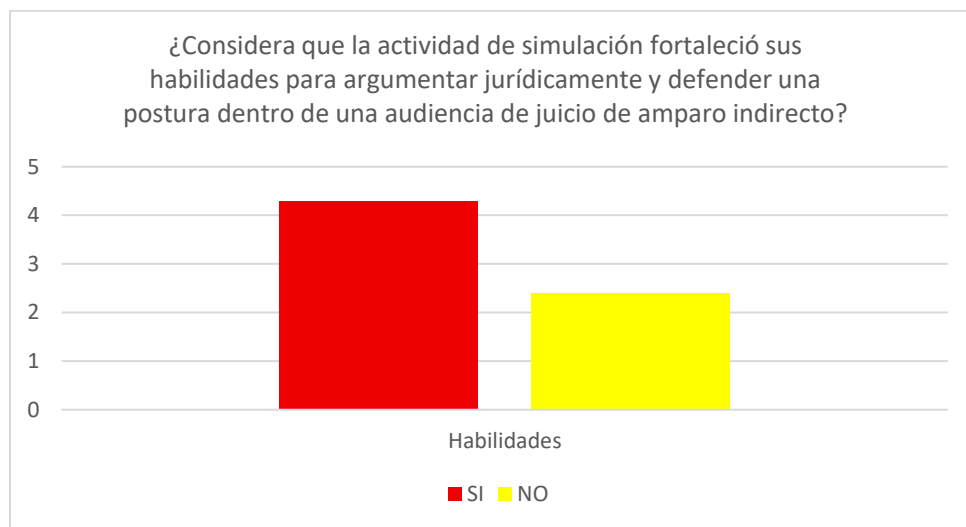
Los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes consideró que la simulación favoreció la comprensión del procedimiento de amparo al permitirles identificar de manera práctica las etapas procesales y la importancia de la argumentación jurídica, esta actividad fortaleció la relación entre la teoría y la práctica contribuyendo al desarrollo de competencias necesarias para su formación profesional como futuros abogados.

Los alumnos que respondieron negativamente representan un área de oportunidad para mejorar la actividad mediante una mayor preparación previa y espacios de retroalimentación que permitan reforzar los conocimientos adquiridos.

Para evaluar el impacto de la actividad práctica en el desarrollo de competencias jurídicas de los estudiantes se aplicó una pregunta orientada a conocer su percepción sobre el fortalecimiento de sus habilidades de argumentación y defensa de posturas dentro de un proceso constitucional, esta evaluación permitió identificar si la simulación de la audiencia de amparo indirecto contribuyó al desarrollo de capacidades relacionadas con la expresión oral, el análisis jurídico y la construcción de argumentos fundamentados.

Ante la pregunta: “¿Considera que la actividad de simulación fortaleció sus habilidades para argumentar jurídicamente y defender una postura dentro de una audiencia de juicio de amparo indirecto?” 28 alumnos (93.3%) respondieron que sí, mientras que 2 alumnos (6.7%) señalaron que no. A continuación, se presente la gráfica, en donde se pueden visualizar los resultados obtenidos:

Gráfica 2

*Habilidades para argumentar y defender una postura*

*Nota.* La simulación de audiencia permitió evaluar el desarrollo de habilidades de argumentación jurídica y defensa de posturas constitucionales mediante la práctica procesal.

Los resultados reflejan que la mayoría de los estudiantes considera que la simulación de la audiencia de amparo indirecto contribuyó al fortalecimiento de sus habilidades de argumentación jurídica al permitirles construir y defender una postura mediante el análisis de normas constitucionales y la participación activa dentro de un procedimiento simulado, esta actividad favoreció el desarrollo de competencias relacionadas con la expresión oral y la defensa de posiciones dentro de un contexto similar al ejercicio profesional.

Para analizar la relación entre la formación teórica y la práctica profesional se aplicó una pregunta orientada a conocer la percepción de los estudiantes sobre la utilidad de la simulación del juicio de amparo como estrategia de aprendizaje, esta evaluación permitió identificar si la actividad desarrollada en la asignatura de Justicia Constitucional facilitó la aplicación de los conocimientos adquiridos en clase dentro de un escenario práctico similar a los procedimientos que enfrentarán en el ejercicio profesional del Derecho.

Ante la pregunta: “¿La participación en la audiencia de amparo indirecto simulado contribuyó a relacionar los conocimientos teóricos de la asignatura con una situación práctica del ejercicio profesional?”, 29 de los 30 alumnos (96.7%) respondieron que sí, mientras que 1 alumno (3.3%) señaló que no. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de forma gráfica:

Gráfica 3

*Conocimientos teóricos y prácticos*



*Nota.* La simulación del juicio de amparo permitió evaluar la vinculación entre los conocimientos teóricos adquiridos en clase y su aplicación práctica en un escenario jurídico similar al ejercicio profesional

Los resultados reflejan que la simulación del juicio de amparo permitió a los estudiantes vincular los conocimientos teóricos revisados en la asignatura de Justicia Constitucional con una experiencia práctica similar al ejercicio profesional, la participación dentro de la audiencia simulada facilitó la aplicación de conceptos como las etapas del procedimiento, la función de las partes procesales, la argumentación jurídica y la interpretación de normas constitucionales.

Los datos muestran que la mayoría de los alumnos considera que este tipo de estrategias didácticas favorecen un aprendizaje más significativo debido a que les permiten experimentar de manera práctica la dinámica de una audiencia de amparo indirecto fortaleciendo sus competencias profesionales y preparándolos para enfrentar situaciones reales dentro del ámbito jurídico, el resultado obtenido evidencia la importancia de incorporar actividades de simulación en la enseñanza del Derecho como un medio para complementar la formación teórica con experiencias prácticas.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la importancia de la simulación educativa como estrategia didáctica para fortalecer el aprendizaje activo en la enseñanza del Derecho particularmente mediante la realización de una audiencia simulada de amparo indirecto dentro de la asignatura de Justicia Constitucional, los resultados obtenidos evidencian que esta metodología favorece la transición de un aprendizaje basado únicamente en la adquisición de conocimientos teóricos hacia un modelo donde el estudiante participa activamente en la construcción del conocimiento mediante la aplicación práctica de conceptos jurídicos.

La implementación de la audiencia simulada con los 30 alumnos de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026A permitió identificar que la mayoría de los estudiantes percibió beneficios significativos en su proceso formativo, en relación con la comprensión del juicio de amparo 27 alumnos (90%) señalaron que la actividad les permitió comprender mejor las etapas y elementos que integran el proceso constitucional lo que demuestra que la simulación facilita la apropiación de conocimientos jurídicos al situar al estudiante frente a un escenario similar al ejercicio profesional.

Los resultados muestran que la simulación contribuyó al desarrollo de competencias relacionadas con la argumentación jurídica y la defensa de posturas procesales ya que 28 alumnos (93.3%) consideraron que esta actividad fortaleció sus habilidades para construir argumentos y participar dentro de una audiencia constitucional, esto confirma que la simulación no solo favorece la comprensión conceptual, sino que también impulsa habilidades prácticas como la expresión oral y la capacidad de análisis.

De igual manera 29 alumnos (96.7%) manifestaron que la participación en la audiencia simulada permitió relacionar los conocimientos teóricos de la asignatura con una situación práctica del ejercicio profesional, este resultado evidencia que la simulación constituye un mecanismo efectivo para vincular teoría y práctica permitiendo que los estudiantes comprendan la aplicación real de las normas constitucionales y la importancia de la toma de decisiones jurídicas.

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de la literatura especializada sobre simulación educativa, particularmente con Gaba (2004), quien señala que la simulación es una técnica de aprendizaje que permite recrear situaciones profesionales dentro de ambientes controlados, así como con Schön (1983) quien destaca la importancia de la reflexión durante la acción para el desarrollo de competencias profesionales, la audiencia simulada de amparo indirecto permitió que los estudiantes analizaran problemas jurídicos y tomaran decisiones para ajustar sus argumentos conforme a las circunstancias planteadas durante la actividad.

La investigación también permite reconocer que la simulación requiere de una adecuada planeación pedagógica para alcanzar sus objetivos formativos, la asignación clara de roles y la retroalimentación posterior son elementos fundamentales para transformar la experiencia simulada en un verdadero proceso de aprendizaje significativo, la simulación no debe entenderse únicamente como una representación práctica sino como una estrategia que requiere análisis y reflexión para generar competencias profesionales.

Como propuesta de continuidad resulta pertinente ampliar la aplicación de simulaciones jurídicas en otras áreas del programa educativo incorporando ejercicios relacionados con audiencias penales, procedimientos administrativos, litigios internacionales y resolución de casos complejos, futuras investigaciones podrían comparar los resultados obtenidos mediante metodologías tradicionales y

estrategias basadas en simulación para identificar su impacto en el desarrollo de competencias jurídicas.

En conclusión la simulación de una audiencia de amparo indirecto representa una estrategia didáctica pertinente para la formación de los futuros profesionales del Derecho debido a que fortalece la comprensión de los procedimientos constitucionales desarrolla habilidades de argumentación y favorece la toma de decisiones en escenarios semejantes a la práctica profesional, su incorporación dentro de la educación jurídica contribuye a formar estudiantes más participativos y preparados para enfrentar los retos que implica el ejercicio del Derecho.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aizpuru Cruces, M. G. (2008). La persona como eje fundamental del paradigma humanista. *Acta Universitaria*, 18(1), 33-40. Recuperado de [https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/130?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/130?utm_source=chatgpt.com)
- Arias Gómez, M., y Molano Camargo, M. (2016). Martha Nussbaum y la educación para la ciudadanía global. *Revista Latinoamericana de Filosofía, Educación y Sociedad*, 3(1), 45-60. Recuperado de [https://rieoei.org/historico/deloslectores/1901Perez.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://rieoei.org/historico/deloslectores/1901Perez.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Cordero Cordero, J. (2007). Educación humanista: una mirada crítica. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 1(1), 1-11. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/295080703\\_Una\\_concepcion\\_integradora\\_del\\_aprendizaje\\_humano?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.researchgate.net/publication/295080703_Una_concepcion_integradora_del_aprendizaje_humano?utm_source=chatgpt.com)
- Fernández Poncela, M. (2018). Técnicas educativas humanistas. Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6280693.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6280693.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- González Serra, D. J. (2000). Una concepción integradora del aprendizaje humano. *Revista Cubana de Psicología*, 17(2), 5-16. Recuperado de [https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/05.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/05.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Guzmán Delgado, J. I. (s.f.). El paradigma socio-cognitivo-humanista y la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los oficiales alumnos de la Escuela Militar de Chorrillos. Recuperado de [https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/45a55371-2b35-46f0-86eb-27a13900bc0b?utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/45a55371-2b35-46f0-86eb-27a13900bc0b?utm_source=chatgpt.com)
- Labarca, C. (2016). Educación humanista latinoamericana: propuesta para el desarrollo social. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Pensamiento Educativo*, 25(1), 109-120. Recuperado de [https://www.redalyc.org/journal/122/12246589007/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/journal/122/12246589007/?utm_source=chatgpt.com)
- Martínez Domínguez, L. M. (2017). Lo permanente del aprendizaje humano para responder al continuo cambio. *Foro de Educación*, 17(27), 253-270. Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7137488.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7137488.pdf?utm_source=chatgpt.com)

- Pérez, O. M., Ramos, I. O., & Achón, Z. N. (2007). Aprendizaje y desarrollo humano. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(4), 1-14. Recuperado de [https://rieoei.org/RIE/article/view/2244?utm\\_source=chatgpt.com](https://rieoei.org/RIE/article/view/2244?utm_source=chatgpt.com)
- Yee Seuret, M. (2002). El desarrollo del humanismo en un sistema de educación a distancia. *Universidades*, 23, 9-20. Recuperado de [https://www.redalyc.org/pdf/373/37302303.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/pdf/373/37302303.pdf?utm_source=chatgpt.com)

# Logística y economía circular: una necesidad apremiante

## Logistics and circular economy: a pressing need

---

**Dr. En C. Ed. Alfredo Gómez González**

Universidad Autónoma del Estado de México  
agomezgo@uaemex.mx

**Mtro. Rooney Manuel Ríos Ruiz**

Universidad Autónoma del Estado de México  
rmriosru@uaemex.mx

**Lic. Lorenzo Casiano Rojas**

Universidad Autónoma del Estado de México  
lcasinor@uaemex.mx

### RESUMEN

En México, la logística ha ido ganando terreno en las últimas dos décadas y cada vez más empresas la reconocen y la utilizan para sus procesos. En su dinámica de adaptación, simultánea a los cambios que se van generando en el comercio internacional, regional, nacional y local, las exigencias ya no van sólo en el orden de su intervención dentro de la cadena de suministro, sino de acciones que demuestren que se parte de la base de la sostenibilidad. Es en ese sentido que la logística no se piensa ahora desde una dimensión lineal, sino circular, la cual atiende ciclos de vida del producto, el flujo de materiales bidireccionales, los impactos al medio ambiente y las gestiones de devoluciones y residuos como algo totalmente necesario en el día a día de las unidades productivas. En el presente estudio, se profundiza en los aspectos logísticos de mayor necesidad para la consolidación de una economía circular en las empresas de México, considerando que la base productiva de nuestro país se compone en su mayoría por MiPyMes.

**Palabras clave:** economía circular, logística lineal, logística circular, base productiva, MiPyMes.

### ABSTRACT

In Mexico, logistics has been gaining ground over the last two decades, and more and more companies are recognizing and using it in their processes. In its dynamic adaptation to the changes occurring in international, regional, national, and local trade, the demands are no longer limited to its role within the supply chain, but rather to actions that demonstrate a commitment to sustainability. In this sense, logistics is now viewed not from a linear perspective, but a circular one, which addresses product life cycles, the bidirectional flow of materials, environmental impacts, and the management of returns and waste as essential components of the daily operations of production

units. This study delves into the most critical logistical aspects for consolidating a circular economy in Mexican companies, considering that the country's productive base is largely composed of SMEs.

**Keywords:** circular economy, linear logistics, circular logistics, productive base, MSMEs.

### **Introducción**

La logística, desde su implementación en el sector empresarial, ha ido evolucionando y adaptándose a diversas realidades, derivadas de los cambios en los procesos y la dinámica del comercio internacional. En un primer momento existía una resistencia para integrarla en la cadena de suministro, pero poco a poco se fue incorporando y se le dejó de ver como un gasto, entendiéndose que era realmente una inversión la cual, al largo plazo, representaría más ventajas que dificultades por la optimización de los tiempos, movimientos y los costos.

En México, su incorporación ha sido más tardía, pero no deja de sorprender que, a pesar de todo, la logística está haciendo lo propio y cada vez hay más empresas que la utilizan en un nivel de mayor expertis, incorporando incluso los avances que se tienen de ella.

El presente trabajo tiene como objetivo ahondar, precisamente, en esta transición que se hace necesaria de la economía lineal a la economía circular, con la comprensión de que los cambios pueden darse de forma muy rápida en algunos contextos los cuales pueden impactar favorablemente a otros cuyo cambio es más lento.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo cuantitativo ya que la opinión de diversas personas relacionadas con la logística se ha medido para conocer las tendencias del tipo de economía que siguen sus empresas. Se recopiló información sobre la implementación o no de la economía circular en relación con la economía lineal en las empresas. Para ello, se propuso una encuesta que sirviera como referente de lo que está sucediendo en varias de las que se han tomado como muestra.

Dicha encuesta es la aplicación de un cuestionario de doce preguntas clave a profesionales de la logística en el contexto de empresas que funcionan en Cuautitlán Izcalli. Al ser un corredor logístico, se vuelve un referente de lo que está sucediendo en cuanto a economía lineal o circular. El instrumento se ha aplicado a 20 de ellos.

Las preguntas del instrumento han sido elaboradas con apoyo de la IA, ya que nos ha permitido atender de manera más puntual lo que realmente queremos rescatar de los procesos de cada empresa; es decir, la estructuración.

Lo más importante fue la forma clara y específica de las preguntas para que se lograra su fiabilidad y su interpretación de manera objetiva. Asimismo, fueron importantes para detectar los cambios que

se han venido suscitando en las empresas considerando las diferencias en las respuestas que muestran también los distintos contextos en los que se desarrollan los procesos logísticos en las cadenas de suministro.

### **Desarrollo**

Hoy en día, el concepto de economía circular es cada vez más relevante y va aparejado de las acciones logísticas que se desarrollan de manera constante, a saber, aquellas que se llevan a cabo en relación con los recursos y la satisfacción de las necesidades sociales, buscando hacer un uso eficiente de los mismos.

Para la empresa IBM (s/f), la economía circular es un modelo que “elimina residuos y contaminación” mediante la reutilización, reparación, reciclaje y reacondicionamiento de productos y materiales.

Aguilar Esparza y Sánchez-Juárez (2024), la definen como una propuesta económica y empresarial sostenible que busca conservar los recursos naturales, eliminar residuos y mantener productos y materiales en un flujo continuo mediante estrategias circulares en niveles macro, meso y micro.

Por su parte, Cuéllar Miranda (2023), señala que la economía circular es una práctica orientada al desarrollo sustentable, donde las empresas transforman sus procesos productivos para beneficiar al medio ambiente y optimizar recursos.

Finalmente, Veliz López y otros (2024) explican que la economía circular busca reemplazar el modelo lineal de “extraer-usar-desechar” por sistemas regenerativos que reduzcan el desperdicio y aprovechen continuamente los materiales y la energía.

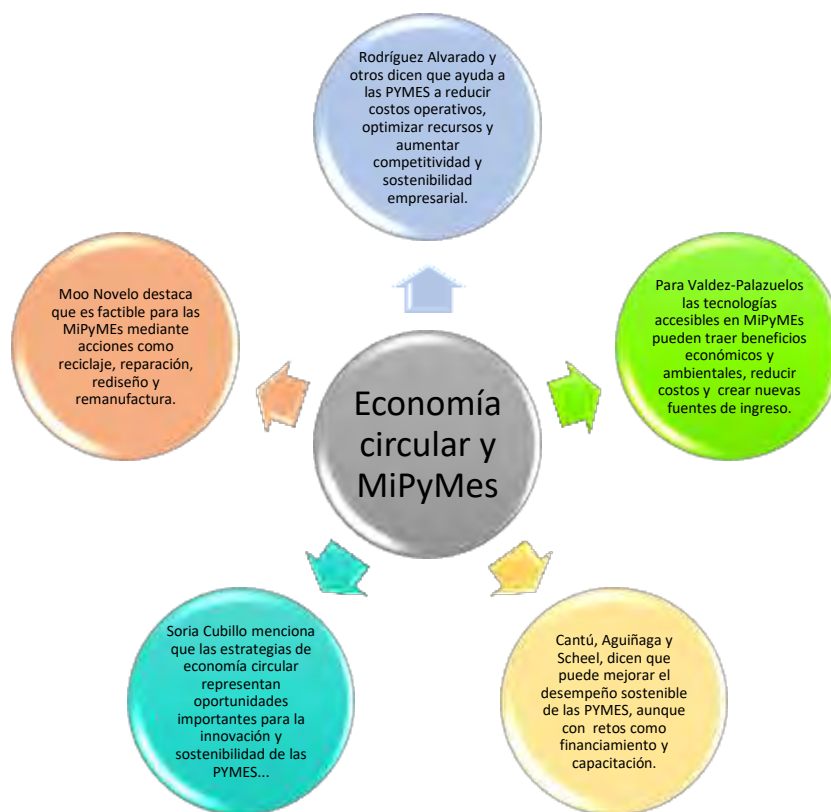
Hasta hace muy poco tiempo, las empresas seguían un esquema lineal de extracción de recursos para transformarlos y generar productos que se consumían y después venían los desechos, a veces del producto mismo o de los envases, empaques y embalajes utilizados para su distribución.

Sin embargo, los procesos productivos, las normatividades, así como la teorización en favor de la sostenibilidad han ido cobrando una mucho mayor relevancia y estamos testificando la transición hacia este tipo de economía, en algunas regiones más rápido que en otras, pero con la certeza de que el cambio se está generando.

En cuanto a las MiPyMes, la economía circular puede ser significativa al permitir el reúso, reciclaje y la reparación, permitiéndoles un ahorro significativo en cuanto a recursos que se destinan para insumos, equipamiento y materiales de trabajo.

### ***Imagen 1.***

Economía circular y MiPyMes



Fuente: Creación propia

En países como México, el tema de la economía circular se vuelve altamente significativo para las MiPyMes, considerando la capacidad económica de dichas empresas y la necesidad de que los procesos no sean meramente lineales, sino de recuperación, de optimización de costos, de reutilización, para que no se generen mayores gastos o se eleven los costos de los procesos logísticos. La oportunidad de sostenibilidad es muy grande para estas empresas y va generando una posibilidad de crecimiento y proyección a futuro para que tengan un mejor posicionamiento en el mercado, con una formación desde ahora en temas de sostenibilidad y prácticas afines.

**Tabla 1.**

*Comparativo entre economía lineal y economía circular*

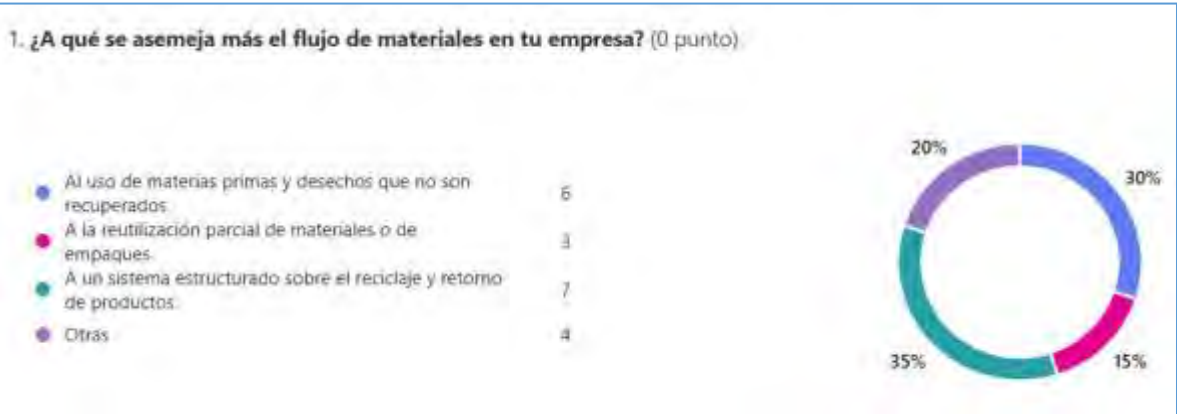
| Característica    | Economía lineal                 | Economía circular                          |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
| Modelo            | Extraer->Producir->Desechar     | Reducir-> reutilizar-> reciclar            |
| Recursos          | Finitos, extracción inversa     | Renovables, optimizados                    |
| Vida del producto | Corta, obsolescencia programada | Larga, reparable y reutilizable            |
| Residuos          | Elevados y sin gestión          | Mínimos, transformación en materias primas |
| Objetivo          | Rentabilidad a corto plazo      | Sostenibilidad y valor a largo plazo       |

*Nota:* Fuente: (Creación propia con fines educativos, 2026). Lo que se percibe en la tabla es precisamente la serie de ventajas que reporta la economía circular, ligada indefectiblemente a la sostenibilidad tan necesaria para las empresas y las sociedades.

Tanto la Fundación Ellen MacArthur, como La Comisión Europea, la OCDE<sup>1</sup>, y la SEDEMA<sup>2</sup>, profundizan en la importancia de evolucionar de la economía lineal hacia la economía circular. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a veinte profesionistas de diferentes empresas.

**Gráfica 1:**

Pregunta 1



<sup>1</sup> La OCDE es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

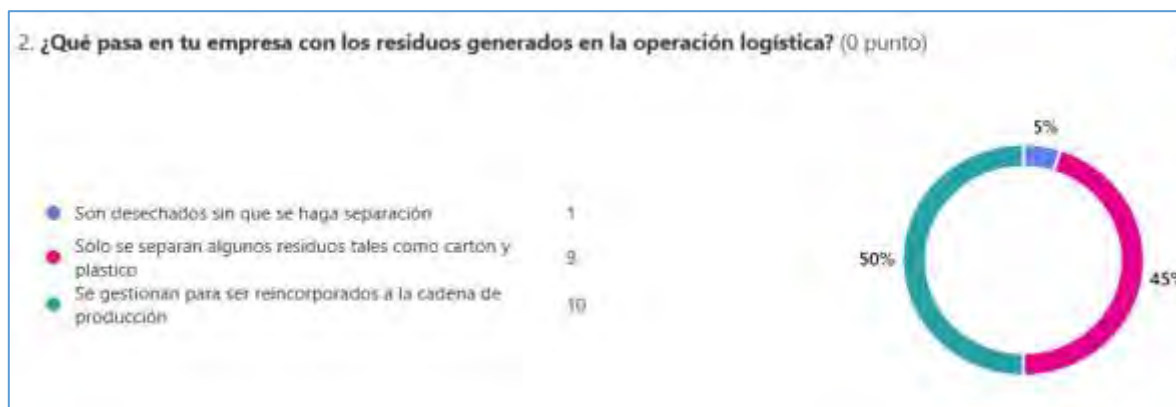
<sup>2</sup> La SEDEMA es la Secretaría de Medio Ambiente.

*Nota:* Conforme a la gráfica el 35% de los entrevistados manifiesta que en su empresa el flujo de materiales se asemeja más a un sistema estructurado sobre el reciclaje y retorno de productos, con un 3% más que habla de reutilización parcial de materiales o empaques (Economía circular).

El 30% manifiesta que ni materias primas ni desechos son recuperados (economía lineal).

## Gráfica 2:

### Pregunta 2

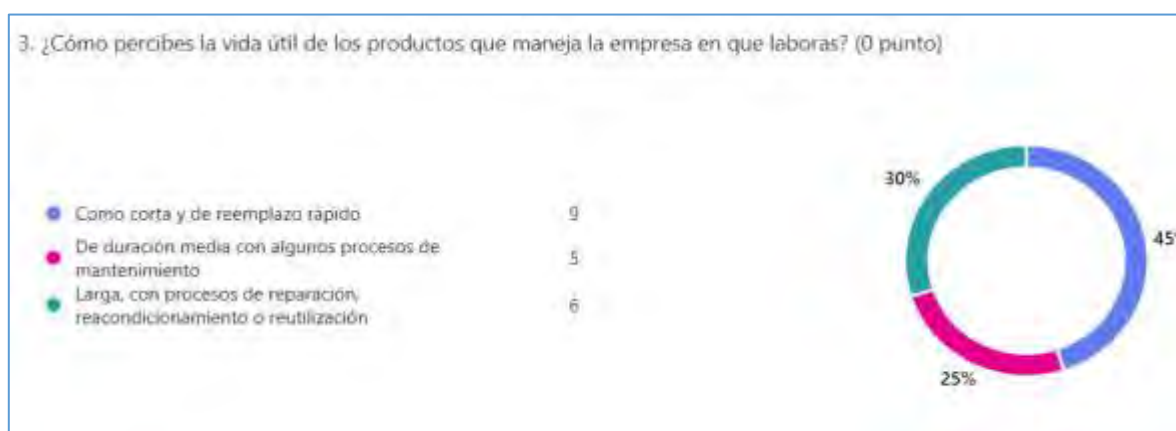


*Nota:* El 50% de los encuestados refiere que se gestionan con la intención de reincorporarlos a la cadena productiva. Es interesante saber que un 45% más hablan de que hay separación de algunos residuos como cartón y plástico (Economía circular).

Sólo un 5% refiere que se desechan. (Economía lineal).

## Gráfica 3:

### Pregunta 3



*Nota:* La percepción se dio de la siguiente manera: Un 45% como corta y de reemplazo rápido (economía lineal).

Un 30% habla de proceso largo de reparación, reacondicionamiento o reutilización, a lo cual se suma el 5% con algunos procesos de mantenimiento. (economía circular).

## Gráfica 4:

#### Pregunta 4

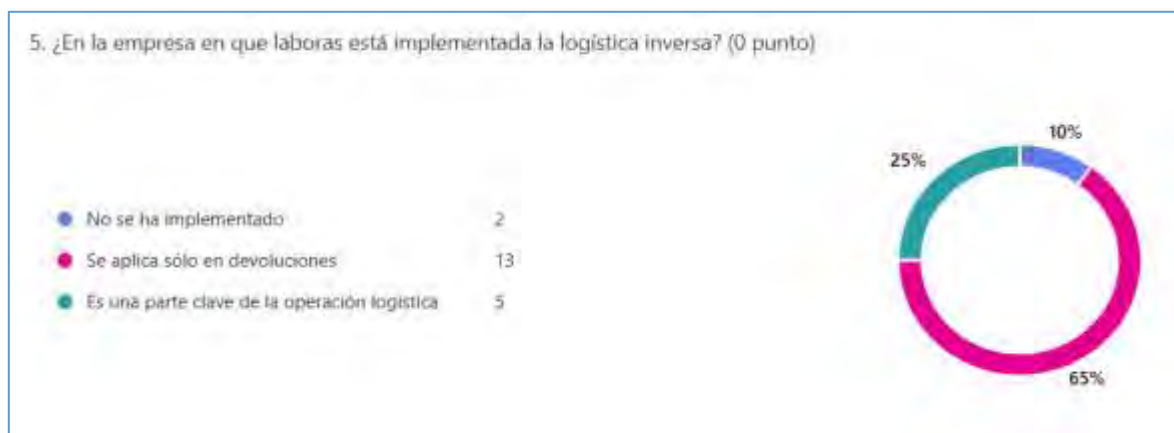


*Nota:* Un 50% habla de combinación de empaques desechables y reutilizables (combinación). Un 25% refiere predominio de desechables (economía lineal).

Un 25% dan prioridad a empaques retornables o reciclables (economía circular).

#### Gráfica 5:

#### Pregunta 5

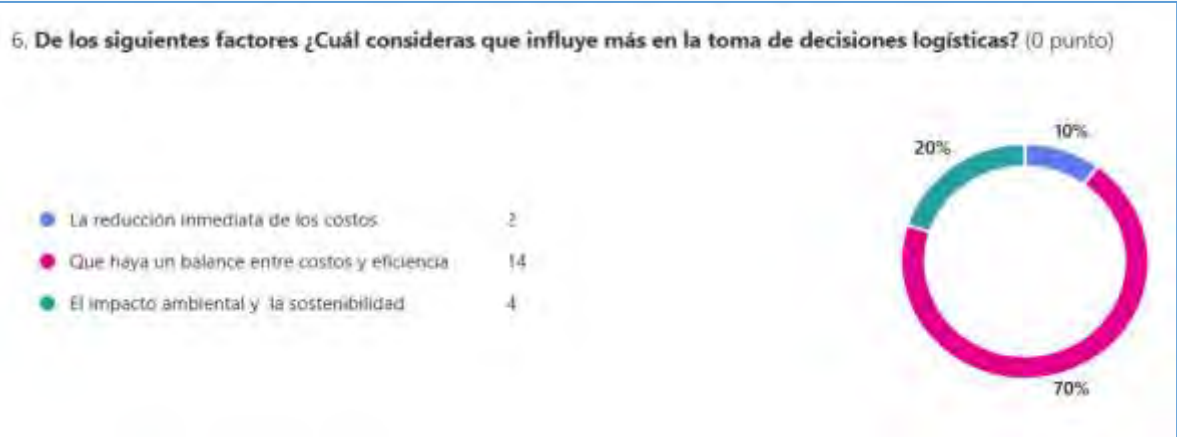


*Nota:* El 65% refiere que la logística inversa sólo se aplica en devoluciones. Un 25% más habla de que es clave en su operación logística (economía circular).

Sólo un 10% refiere que no se ha implementado.

#### Gráfica 6:

#### Pregunta 6

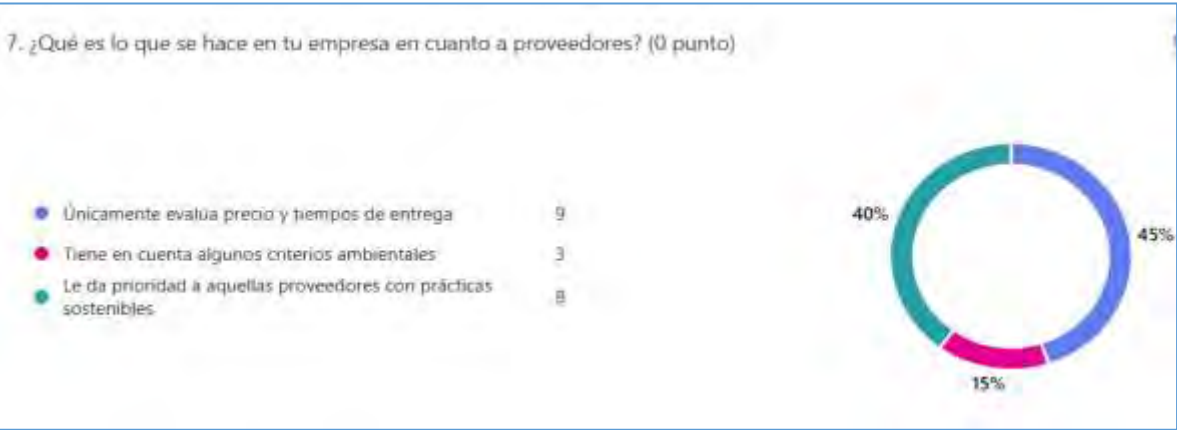


*Nota:* El balance entre costos y eficiencia ocupa el 70%, para la optimización del flujo de bienes con menos costos operativos y mayor competitividad empresarial (economía circular). Un 20% refiere impacto ambiental y sostenibilidad.

Un 10% tiene la preocupación de la reducción inmediata de costos. (economía lineal).

**Gráfica 7:**

*Pregunta 7*

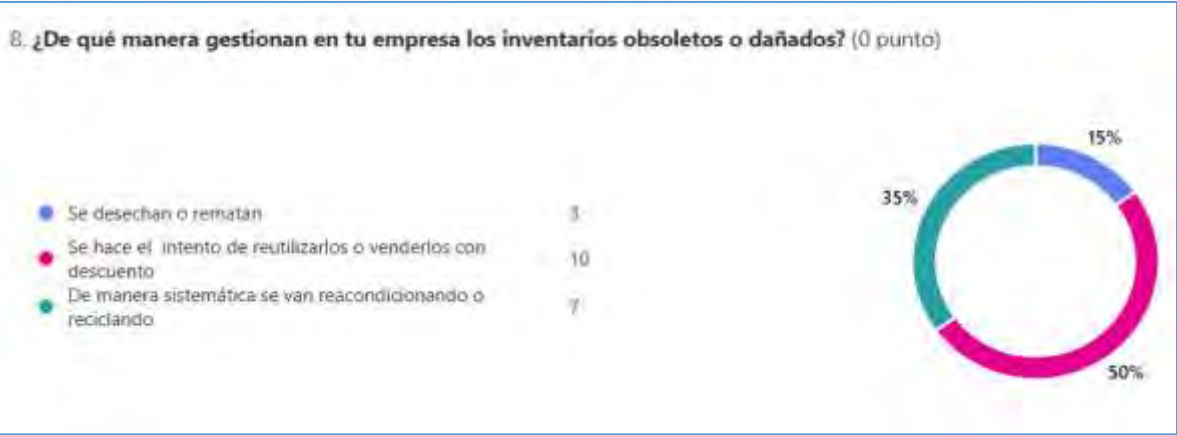


*Nota:* Un 45% manifiesta que lo que la empresa hace es únicamente evaluar precio y tiempos de entrega (economía lineal). El 40% refiere que se les da prioridad a proveedores cuyas prácticas son sostenibles.

Un 15% dice que toman en cuenta algunos criterios ambientales (economía circular).

**Gráfica 8:**

*Pregunta 8*

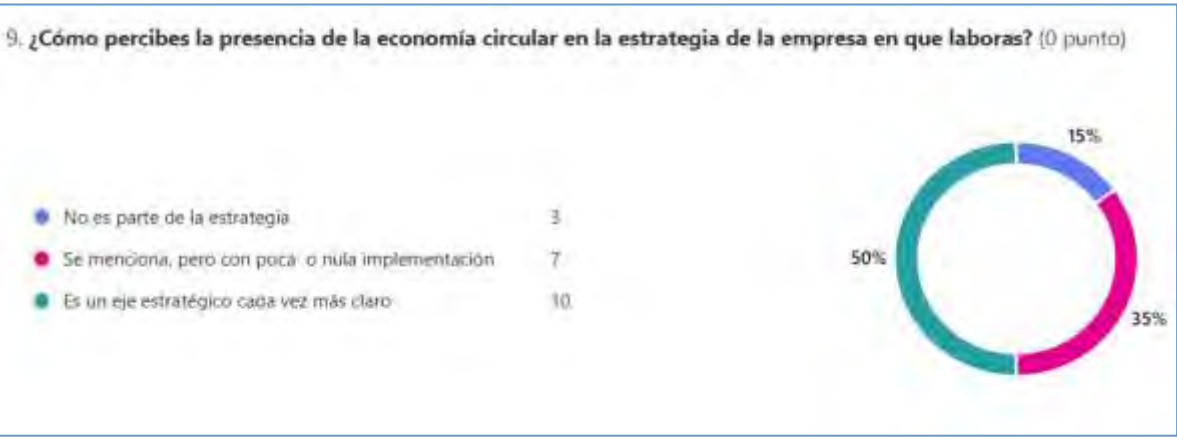


*Nota:* 35% señala que la gestión se hace de manera sistemática con reacondicionamiento o reciclaje (economía circular).

El 50% habla de un intento de reutilización o venta. (mayormente economía lineal). El 15% habla de desecho o remate (economía lineal).

**Gráfica 9:**

*Pregunta 9*

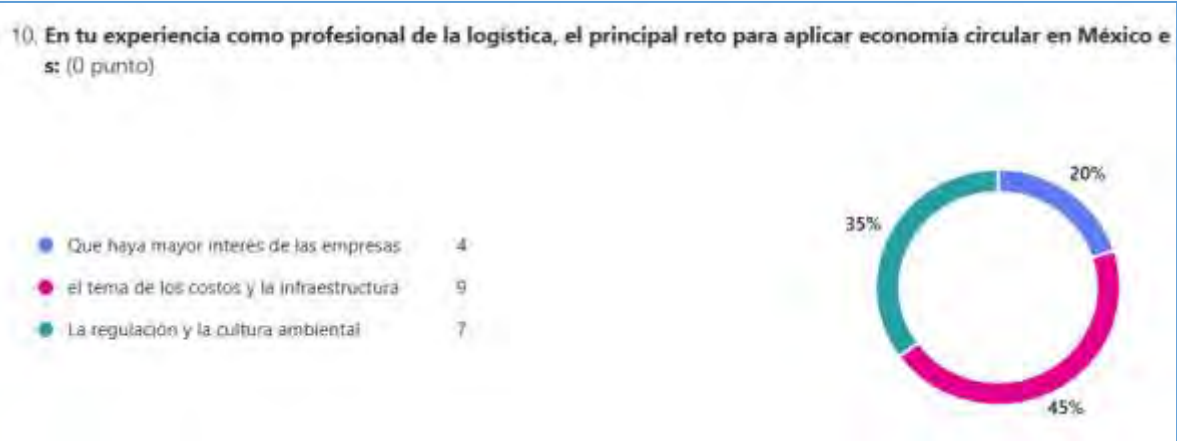


*Nota:* El 50% señala que es un eje estratégico cada vez más claro (economía circular). Mientras que un 35% indica que sólo se menciona con poca o nula implementación.

Un 15% dicen que no es parte de la estrategia (economía lineal).

**Gráfica 10:**

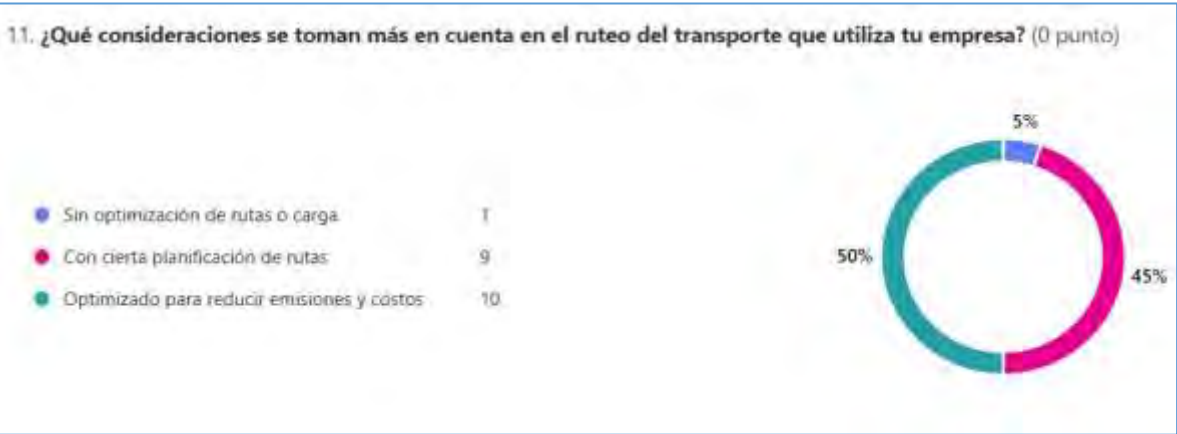
*Pregunta 10*



*Nota:* Desde su experiencia como logísticos indican que el tema de los costos y la infraestructura sigue siendo el mayor reto para implementar la economía circular. Un 35% lo pone en el rubro de la regulación (normatividad) y la cultura ambiental. Un 20% habla del interés que se requiere de las empresas.

**Gráfica 11:**

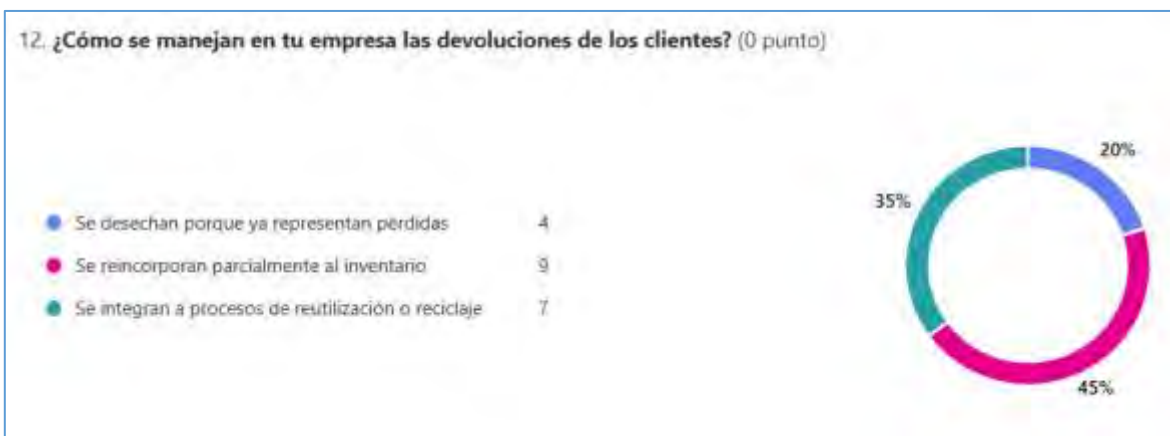
*Pregunta 11*



*Nota:* El 50% dice que deben procurar la optimización para que haya menos emisiones y menores costos. 45% hablan de que planifican las rutas. Un 5% no optimiza ni ruta ni carga.

**Gráfica 12:**

*Pregunta 12*



*Nota:* 45% refieren que las devoluciones de los clientes se reincorporan parcialmente al inventario, sin señalar qué hacen con lo demás. El 35% dicen que se integran a procesos de reutilización y reciclaje (economía circular). Un 20% dice que se desechan porque ya representan pérdidas (economía lineal).

### Discusión

Los resultados obtenidos en el presente trabajo confirman cómo la economía circular se está volviendo una realidad cada vez más notable en algunas empresas de nuestro país. A pesar de que la muestra es pequeña, dentro de un corredor logístico, los datos nos muestran que se está transitando o se está intentando transitar hacia ella. La problemática identificada en torno a la economía lineal y alejada de la sostenibilidad entra en contradicción con las tendencias de las políticas y las normativas actuales, así como la alineación de algunas empresas a este tipo de economía necesaria.

Queda claro que son varias las barreras que se deben superar, entre ellas la generación de desechos, el no apegarse a las normas y a las discusiones en torno al cuidado del medio ambiente, a la procuración de un mayor bienestar social, a las acciones de mercadotecnia y a las obsolescencias planificadas, que han generado y siguen generando muchos daños y conductas que ya no son tan aceptables como las compras cíclicas de productos que tras cierto periodo van a conformar cantidades ingentes de desechos y que consumen, del mismo modo, infinidad de recursos que agotan las posibilidades del planeta para satisfacerlos.

Como bien señalan Moine, Tamagno, Fraire y Peralta (2023), Es indudable que, mientras el medio ambiente pasa por su momento más preocupante, el enfoque de la sostenibilidad se fortalece. Es inevitable pensar que el crecimiento de la población junto a la escasez de recursos y los patrones de consumo requieren un cambio en el modelo lineal actual de “extraer, producir y desechar” desvinculando el crecimiento económico de la extracción y uso de nuevos recursos. Lo que implica la reducción y eliminación de residuos, la reutilización y reciclaje.

Al final, las contradicciones que se están viviendo, empujan de forma cada vez más decidida junto con la conciencia de la sociedad y varias empresas, así como gobiernos y organismos internacionales, hacia un tipo de economía que, por el momento, es la opción más viable para el desarrollo de las sociedades.

### Conclusiones

La economía circular está representando muchas ventajas ante la economía lineal. Conforme a la encuesta aplicada se puede observar que estamos en un proceso de transición.

Aunque la muestra es muy pequeña, sólo de 20 empresas, se puede ampliar el estudio para identificar patrones de desarrollo de diferentes corredores logísticos, de modo tal que se tenga un comparativo de cómo se está dando esta transición.

Lo más importante aquí, fue que las respuestas nos indican cómo las empresas ya utilizan las diferentes r's, cómo dan prioridad a proveedores que están trabajando en la línea de la sostenibilidad, como la normatividad y las acciones cada vez más se orientan al cuidado del medio ambiente y a las prácticas de mejora asociadas al desarrollo sostenible.

Queda claro que las sociedades alrededor del mundo son muy distintas, con diferentes niveles económicos, con intenciones también distintas. En el caso de México, en medio de un tratado comercial muy exigente, como país del nearshoring después de la pandemia, con gobiernos que están siendo exigidos para que haya más transparencia, cuidado del medio ambiente y de los propios recursos, la economía circular se vuelve necesaria e incluso apremiante debido a su dinámica acelerada y a la serie de acuerdos que establece ahora también con otras naciones del planeta.

### Referencias

- Aguiar Esparza, E., & Sánchez-Juárez, I. (2024). Economía circular: definición, limitaciones, factores de impulso y marco normativo. *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*. [https://www.researchgate.net/publication/388764227\\_Economia\\_circular\\_definicion\\_limitaciones\\_factores\\_de\\_impulso\\_y\\_marco\\_normativo](https://www.researchgate.net/publication/388764227_Economia_circular_definicion_limitaciones_factores_de_impulso_y_marco_normativo)
- Cantú, A., Aguiñaga, E., & Scheel, C. (2021). Learning from failure and success: The challenges for circular economy implementation in SMEs in an emerging economy. *Sustainability*, 13(3), 1529. <https://doi.org/10.3390/su13031529>
- Christopher, Martin. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson.
- Cuéllar Miranda, Y. (2023). Economía circular y sustentabilidad empresarial. *Universidad Autónoma Metropolitana*. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/533>
- Ellen MacArthur Foundation. (2026). *Explora la economía circular*. [Sitio Web]. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/explora?search=econom&sortBy=rel&format=read>

- IBM. (s.f.). ¿Qué es la economía circular? IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/circular-economy>
- McKinnon, Alan. (2018). Decarbonizing logistics: Distributing goods in a low carbon world. *Kogan Page*.
- Moine, M. B., Tamagno, M. V., Fraire, M. y Peralta, S. (2023). De la economía lineal a la economía circular. Experiencias de la región. *XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República*. Villa María: IAPCS - Universidad Nacional de Villa María.  
<https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.econmicas.del/70.pdf>
- Moo Novelo, C. A. (2022). La economía circular en las MiPyMEs. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/362509177\\_La\\_economia\\_circular\\_en\\_la\\_Mipy\\_mes](https://www.researchgate.net/publication/362509177_La_economia_circular_en_la_Mipy_mes)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Green transport and logistics. *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/transport/>
- Raudales-Garcia, E. V., Acosta-Tzin, J. V., & Aguilar-Hernández, P. A. (2024). Economía circular: una revisión bibliométrica y sistemática. *Región Científica*, 3(1), 2024192.  
<https://doi.org/10.58763/rc2024192>
- Rodríguez Alvarado, R. A., et al. (2023). Economía circular y competitividad en las PYMES. *Revista Veritas*. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/774>
- Soria Cubillo, R. M. (2024). Economía circular y sostenibilidad en las PYMES ecuatorianas. *Boletín de Coyuntura*. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2716>
- SEDEMA. (2026). ¿Por qué transitar a un modelo de economía circular? Ciudad de México.  
<http://data.sedema.cdmx.gob.mx:8081/residuos/index.php/economia-circular-vs-economia-lineal>
- United Nations. (2019). Sustainable development goals report 2019. *United Nations*.  
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>
- Valdez-Palazuelos, O., et al. (2023). Implementación de tecnologías de economía circular en MiPyMEs. *Revista Ibérica de Tecnologías de la Información*.  
<https://riti.es/index.php/riti/article/view/384>
- Veliz López, I., Mansilla, R., & Nieto-Villar, J. M. (2024). Economía circular: una mirada desde la termodinámica y las ciencias de la complejidad. *Inter Disciplina*, 12(33).  
<https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2024.33.88250>

World Bank. (2020). Sustainable logistics: Improving trade and reducing environmental impact.  
*World Bank Publications*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1525-4>

## **Redes educativas y aprendizaje activo como perspectiva basada en la interacción social de la licenciatura en Derecho Internacional**

## **Educational networks and active learning as a perspective based on the social interaction of the Bachelor's Degree in International Law**

---

**Dr. Rubén Escobedo Cabello**

Universidad Autónoma del Estado de México

rbnescobedoc@gmail.com

### **RESUMEN**

El estudio de las redes educativas como entornos de aprendizaje activo desde una perspectiva basada en la interacción social destaca su relevancia en la formación de estudiantes de Derecho Internacional, estas redes permiten la creación de espacios dinámicos donde los alumnos no solo acceden a información, sino que participan activamente en la construcción del conocimiento a través de la colaboración, la comunicación y la resolución de problemas. El aprendizaje activo en redes educativas se fortalece mediante la interacción constante entre los participantes lo que favorece el intercambio de ideas, el análisis crítico y la reflexión sobre problemáticas globales propias del ámbito jurídico internacional, la retroalimentación inmediata y continua facilita el reconocimiento del progreso del estudiante y promueve su motivación para alcanzar objetivos académicos. En este contexto las redes educativas también impulsan el desarrollo de habilidades fundamentales en el Derecho Internacional como la argumentación, la negociación y el trabajo en equipo, al simular entornos donde se requiere la toma de decisiones y la cooperación entre actores se configura un modelo de aprendizaje significativo que integra la dimensión social del conocimiento con prácticas pedagógicas innovadoras, contribuyendo a una formación más integral

**Palabras clave:** Redes educativas, aprendizaje activo, interacción social, Derecho Internacional, construcción del conocimiento.

### **ABSTRACT**

The study of educational networks as active learning environments—viewed through the lens of social interaction—highlights their significance in the training of International Law students. These networks enable the creation of dynamic spaces where students not only access information but also actively participate in constructing knowledge through collaboration, communication, and problem-

solving. Active learning within educational networks is reinforced by constant interaction among participants, fostering the exchange of ideas, critical analysis, and reflection on global issues relevant to the international legal sphere; furthermore, immediate and continuous feedback allows for the tracking of student progress and boosts motivation to achieve academic goals. In this context, educational networks also drive the development of fundamental International Law skills, such as argumentation, negotiation, and teamwork. By simulating environments that require decision-making and cooperation among actors, a meaningful learning model emerges—one that integrates the social dimension of knowledge with innovative pedagogical practices, thereby contributing to a more comprehensive education.

**Keywords:** Educational networks, active learning, social interaction, International Law, knowledge construction.

## INTRODUCCIÓN

La transformación de la educación superior en el contexto de la sociedad digital ha impulsado la incorporación de nuevas estrategias pedagógicas orientadas a fortalecer el aprendizaje mediante la participación activa de los estudiantes y el uso de tecnologías de la información y la comunicación, las redes sociales han adquirido un papel relevante al convertirse en espacios de interacción social que favorecen la colaboración y la construcción colectiva del aprendizaje, su utilización en el ámbito universitario representa una oportunidad para superar modelos tradicionales de enseñanza centrados en la transmisión de contenidos promoviendo procesos formativos más dinámicos y orientados al desarrollo de competencias profesionales.

Desde una perspectiva teórica el aprendizaje activo encuentra sustento en el enfoque sociocultural de Vygotsky quien sostiene que el conocimiento se construye a través de la interacción con otros, así como en las comunidades de práctica de Wenger que destacan la importancia de la participación en entornos colaborativos para la generación de aprendizajes significativos, el conectivismo de Siemens explica que en la era digital el aprendizaje depende de la capacidad para establecer conexiones entre personas y fuentes de información mientras que autores como Castells y Lévy reconocen que las redes constituyen el principal medio para la producción y circulación del conocimiento en la sociedad contemporánea, estos planteamientos permiten comprender que las redes sociales no solo representan un recurso tecnológico, sino un entorno pedagógico que favorece la interacción social y el desarrollo de habilidades cognitivas y profesionales.

En el ámbito de la formación jurídica particularmente en la Licenciatura en Derecho Internacional el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, la argumentación jurídica, la comunicación, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas resulta indispensable para responder a los desafíos del ejercicio profesional. En este sentido, el aprendizaje basado en casos prácticos constituye

una estrategia que acerca al estudiante a situaciones similares a las que enfrentará en su práctica profesional, permitiéndole aplicar los conocimientos teóricos en la solución de problemas jurídicos reales o simulados. La integración de redes educativas en este tipo de actividades amplía las posibilidades de interacción entre los estudiantes, facilita el intercambio de argumentos y fortalece la construcción colectiva del conocimiento mediante procesos de colaboración.

La incorporación de redes sociales en la enseñanza del Derecho también plantea desafíos relacionados con la calidad de la interacción, la participación efectiva de los estudiantes y el aprovechamiento pedagógico de las herramientas digitales, la simple utilización de plataformas o redes sociales no garantiza mejores resultados de aprendizaje por lo que resulta indispensable diseñar estrategias didácticas que promuevan la participación activa y la reflexión jurídica. En consecuencia, es necesario generar evidencia que permita valorar el impacto de estas herramientas en el desarrollo de competencias profesionales y en la consolidación de modelos de aprendizaje basados en la interacción social.

En este contexto el presente artículo tiene como objetivo analizar la contribución de las redes sociales como espacios de interacción social para favorecer el aprendizaje activo en estudiantes de la Licenciatura en Derecho Internacional a partir de la implementación de una actividad colaborativa de resolución de un caso práctico de Derecho Penal mediante un grupo académico en Facebook a través del análisis de los fundamentos teóricos y de los resultados obtenidos en la investigación se busca evidenciar la importancia de las redes sociales como estrategias didácticas que fortalecen la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo de competencias esenciales para la formación de los futuros profesionales del Derecho.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, ya que tuvo como propósito identificar la percepción de los estudiantes respecto a la contribución de las redes educativas en el aprendizaje activo y en el desarrollo de competencias mediante la interacción social, el diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal debido a que las variables no fueron manipuladas y la información se obtuvo en un único momento posterior a la implementación de la estrategia didáctica.

La población de estudio estuvo conformada por 29 estudiantes de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026 A, quienes cursaban la asignatura de Derecho Penal, debido al tamaño de la población se trabajó con la totalidad de los estudiantes, por lo que no fue necesario realizar un procedimiento de muestreo.

Como estrategia didáctica se diseñó una actividad de aprendizaje activo consistente en la resolución colaborativa de un caso práctico de Derecho Penal, se creó un grupo académico en la red social

**Facebook** en el que los estudiantes analizaron el supuesto jurídico, intercambiaron argumentos, debatieron posibles soluciones y construyeron de manera colectiva una propuesta de resolución fundamentada en la normativa penal aplicable, la participación dentro del grupo permitió fortalecer la interacción social y promover el aprendizaje colaborativo como parte del proceso formativo.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta aplicada al finalizar la actividad, como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado integrado por preguntas dicotómicas (Sí/No) orientadas a conocer la percepción de los estudiantes sobre la influencia de la red educativa en la comprensión del caso práctico, el desarrollo de habilidades de comunicación jurídica, la colaboración, el pensamiento crítico, la argumentación y la toma de decisiones fundamentadas.

Para garantizar la validez del instrumento este fue sometido a juicio de expertos quienes evaluaron la claridad y pertinencia de los reactivos con los objetivos de la investigación realizando las observaciones necesarias para su mejora, la información obtenida fue organizada y analizada mediante estadística descriptiva utilizando frecuencias absolutas y porcentajes cuyos resultados se presentan a través de gráficas para facilitar su interpretación.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **1. Las redes educativas como espacios de interacción social para la construcción colectiva del conocimiento**

Las redes educativas representan una transformación significativa en la manera en que se concibe el proceso de enseñanza-aprendizaje debido a que superan la visión tradicional basada en la transmisión unilateral del conocimiento desde el docente hacia el estudiante desde una perspectiva socioconstructivista estas redes pueden comprenderse como espacios de interacción social donde los participantes construyen significados mediante la comunicación, la colaboración y el intercambio de experiencias, el conocimiento deja de ser entendido como un producto individual y aislado para convertirse en un proceso dinámico de construcción colectiva mediado por las relaciones sociales y culturales.

Desde la teoría sociocultural el aprendizaje se desarrolla mediante la interacción con otros sujetos y a través de herramientas culturales que permiten la apropiación del conocimiento. Vygotsky (2009) sostiene que las funciones cognitivas superiores tienen su origen en las relaciones sociales debido a que el aprendizaje ocurre inicialmente en un plano colectivo antes de convertirse en un proceso individual, las redes educativas favorecen escenarios donde los estudiantes pueden participar en actividades colaborativas y desarrollar nuevas formas de comprensión mediante la interacción con sus compañeros y docentes.

La incorporación de redes educativas no debe limitarse al uso de herramientas tecnológicas o plataformas digitales ya que su valor pedagógico depende principalmente de la naturaleza de las

interacciones que generan, una red educativa no produce conocimiento únicamente por permitir la conexión entre individuos, requiere procesos orientados hacia la participación activa y la cooperación. Wenger (2001) plantea que el aprendizaje ocurre dentro de comunidades de práctica donde los individuos comparten experiencias y desarrollan una identidad colectiva mediante la participación social.

Las redes educativas pueden ser consideradas espacios de producción colaborativa del conocimiento donde cada participante aporta experiencias y capacidades que enriquecen el proceso formativo. Lévy (2004) explica que la inteligencia colectiva surge cuando los individuos integran sus conocimientos y habilidades para resolver problemas comunes generando una construcción compartida del saber, este planteamiento también implica una reflexión crítica debido a que la colaboración no surge automáticamente por la existencia de una red, sino que requiere condiciones educativas que promuevan la participación equitativa y el intercambio significativo de conocimientos.

Las redes educativas adquieren relevancia dentro de la sociedad contemporánea debido a que el conocimiento actualmente se produce y distribuye mediante estructuras interconectadas. Castells (2006) señala que la sociedad red se caracteriza por la capacidad de generar y transmitir información mediante múltiples nodos de interacción, el acceso permanente a información no garantiza necesariamente la construcción del conocimiento, requiere desarrollar capacidades críticas para analizar y transformar los datos disponibles en aprendizajes significativos.

Desde una postura crítica uno de los principales desafíos de las redes educativas consiste en evitar que se conviertan únicamente en espacios de intercambio superficial de información, la participación digital puede estar limitada por factores como la desigualdad en el acceso tecnológico y la ausencia de estrategias pedagógicas adecuadas, la función del docente adquiere una nueva dimensión al pasar de ser transmisor de contenidos a convertirse en mediador del aprendizaje y facilitador de experiencias colaborativas, esta visión coincide con los planteamientos de Freire (2005), quien sostiene que la educación debe fundamentarse en el diálogo y en la participación activa de los sujetos superando modelos donde el estudiante ocupa un papel pasivo frente al conocimiento.

Las redes educativas deben entenderse como espacios sociales de aprendizaje donde la interacción constituye el elemento central para la construcción colectiva del conocimiento, su importancia no radica únicamente en la incorporación de tecnologías, sino en la posibilidad de generar comunidades académicas donde los estudiantes desarrollen pensamiento crítico y habilidades para enfrentar problemas complejos, las redes educativas representan una oportunidad para transformar los modelos tradicionales de enseñanza hacia esquemas más participativos e interactivos siempre que estén acompañadas de fundamentos pedagógicos sólidos y estrategias orientadas al aprendizaje significativo.

## **2. El aprendizaje activo como proceso de participación, colaboración y transformación educativa**

El aprendizaje activo constituye una perspectiva pedagógica que plantea una transformación profunda del proceso educativo al desplazar el papel tradicional del estudiante como receptor pasivo de información hacia un sujeto que participa y construye conocimiento mediante experiencias significativas, aprender no implica únicamente adquirir contenidos, sino desarrollar capacidades para interpretar y aplicar el conocimiento en contextos reales, el aprendizaje activo se fundamenta en la participación constante del estudiante, la interacción con otros sujetos y la construcción colectiva de significados.

Desde una perspectiva constructivista el conocimiento no puede ser transferido de manera directa del docente al estudiante, sino que debe ser construido mediante procesos de interacción y reflexión. Piaget (1972) señala que el aprendizaje implica un proceso activo de reorganización de las estructuras cognitivas donde el individuo construye nuevos conocimientos a partir de la interacción con su entorno, el estudiante deja de ocupar una posición receptiva y adquiere un papel protagonista en su formación desarrollando autonomía intelectual y capacidad para resolver problemas.

El aprendizaje activo adquiere una dimensión social cuando reconoce que la construcción del conocimiento ocurre mediante la colaboración y el intercambio de perspectivas. Para Vygotsky (2009) el desarrollo cognitivo está profundamente relacionado con la interacción social debido a que los individuos aprenden mediante la mediación de otros sujetos y herramientas culturales, las actividades colaborativas permiten que los estudiantes amplíen sus capacidades mediante el diálogo y la confrontación de ideas generando procesos de aprendizaje que superan la adquisición individual de información.

Las redes educativas fortalecen el aprendizaje activo al proporcionar espacios donde los estudiantes pueden interactuar y participar en comunidades orientadas hacia objetivos comunes, es necesario realizar una reflexión crítica sobre el uso de estos espacios, ya que la simple incorporación de metodologías participativas o tecnologías educativas no garantiza una verdadera transformación del aprendizaje. Como sostiene Biggs (2006) la efectividad educativa depende de la alineación entre los objetivos de aprendizaje, las actividades desarrolladas y los mecanismos de evaluación de manera que las estrategias pedagógicas realmente promuevan la construcción profunda del conocimiento.

La colaboración constituye uno de los elementos centrales del aprendizaje activo debido a que permite desarrollar habilidades cognitivas y sociales necesarias para enfrentar problemas complejos. Johnson y Johnson (2014) explican que el aprendizaje cooperativo favorece la interdependencia positiva entre los participantes y el desarrollo de competencias comunicativas, desde una postura crítica la colaboración puede presentar limitaciones cuando no existen estructuras claras de participación, distribución equitativa de responsabilidades o mecanismos de reflexión conjunta

provocando que algunos estudiantes asuman un papel predominante mientras otros permanecen como participantes pasivos.

El aprendizaje activo implica una transformación del rol docente, el profesor deja de ser únicamente un transmisor de contenidos y se convierte en un diseñador de experiencias educativas mediador del aprendizaje y orientador de procesos reflexivos, esta transformación coincide con el planteamiento de Freire (2005) quien sostiene que la educación debe basarse en una relación dialógica donde docentes y estudiantes participan en la construcción del conocimiento, enseñar no consiste solamente en proporcionar respuestas, sino en generar condiciones para que los estudiantes desarrollen pensamiento crítico y capacidad de cuestionamiento.

La transformación educativa derivada del aprendizaje activo también requiere considerar el desarrollo de competencias para enfrentar sociedades caracterizadas por la incertidumbre y la complejidad. Según la perspectiva del aprendizaje significativo los nuevos conocimientos adquieren sentido cuando se relacionan con experiencias previas y con situaciones relevantes para el estudiante (Ausubel, 2002), las estrategias activas favorecen una formación más profunda al vincular la teoría con la práctica permitiendo que los estudiantes comprendan la utilidad del conocimiento y desarrollen habilidades aplicables a diferentes contextos.

Desde una perspectiva crítica el principal desafío del aprendizaje activo consiste en evitar que sea interpretado como una simple metodología basada en actividades dinámicas o participación superficial, su verdadero propósito implica una modificación estructural de la cultura educativa donde la interacción y la colaboración sean elementos permanentes del proceso formativo. esto requiere instituciones educativas capaces de promover ambientes flexibles y docentes preparados en nuevas estrategias pedagógicas y estudiantes comprometidos con su propio proceso de aprendizaje. El aprendizaje activo puede comprenderse como un proceso de participación y transformación educativa que favorece la construcción social del conocimiento, su integración con las redes educativas permite generar escenarios donde los estudiantes desarrollan autonomía y capacidad para trabajar colectivamente, su impacto depende de la existencia de una planificación pedagógica coherente que permita convertir la interacción en aprendizaje significativo y la participación en una verdadera experiencia de transformación educativa.

### **3. Retos y oportunidades de las redes educativas en la consolidación de modelos de aprendizaje basados en la interacción social**

Las redes educativas constituyen actualmente uno de los escenarios con mayor potencial para transformar los modelos tradicionales de enseñanza al favorecer ambientes donde la interacción social y la construcción colectiva del conocimiento adquieren un papel central, su incorporación dentro de los procesos educativos plantea una serie de retos relacionados con la integración pedagógica y la capacidad institucional para generar verdaderas comunidades de aprendizaje,

analizar las redes educativas desde una perspectiva crítica implica reconocer que su valor no reside exclusivamente en la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino en las dinámicas sociales y educativas que se desarrollan dentro de ellas.

Uno de los principales desafíos consiste en superar la visión instrumental de las redes educativas donde la tecnología es considerada por sí misma como un factor de innovación, la incorporación de plataformas digitales, espacios virtuales o sistemas colaborativos no garantiza automáticamente mejores procesos de aprendizaje. Al respecto Selwyn (2016) señala que las tecnologías educativas deben analizarse desde una perspectiva crítica considerando las condiciones sociales y culturales en las que se implementan, ya que la tecnología puede reproducir desigualdades existentes si no se acompaña de estrategias pedagógicas adecuadas, una red educativa efectiva requiere no solo infraestructura tecnológica, sino también una cultura de participación y colaboración orientada hacia la construcción del conocimiento.

Desde la perspectiva de la interacción social uno de los mayores retos es lograr que los participantes transiten de consumidores de información hacia productores activos de conocimiento, aunque las redes educativas facilitan el intercambio de contenidos y la comunicación entre estudiantes y docentes existe el riesgo de generar procesos de participación superficial caracterizados por la reproducción de información sin análisis crítico, Siemens (2005) plantea que en los entornos educativos contemporáneos la capacidad fundamental no consiste únicamente en acceder a información, sino en establecer conexiones significativas que permitan generar nuevos aprendizajes, las redes educativas deben promover procesos de diálogo y colaboración que favorezcan una comprensión profunda de los contenidos.

Otro reto relevante se relaciona con la formación y transformación del papel docente, la consolidación de modelos de aprendizaje basados en la interacción social exige que los profesores desarrollen competencias para diseñar ambientes colaborativos y acompañar procesos de construcción colectiva del conocimiento. Como plantea Mishra y Koehler (2006) mediante el modelo TPACK, la integración educativa de la tecnología requiere la articulación entre conocimiento disciplinar, pedagógico y tecnológico, no basta con dominar herramientas digitales, sino comprender cómo utilizarlas para generar experiencias de aprendizaje significativas.

Las redes educativas también representan importantes oportunidades para fortalecer modelos educativos más participativos e inclusivos, una de sus principales ventajas es la posibilidad de crear comunidades de aprendizaje donde los estudiantes comparten conocimientos, desarrollan habilidades colaborativas y participan en procesos de construcción conjunta. Wenger (2001) sostiene que las comunidades de práctica permiten que los individuos aprendan mediante la participación activa en grupos donde comparten experiencias y objetivos comunes, las redes educativas pueden

convertirse en espacios donde el aprendizaje trasciende los límites del aula tradicional y se desarrolla mediante relaciones sociales más amplias.

Las redes educativas favorecen el desarrollo de competencias necesarias para enfrentar contextos complejos debido a que permiten la colaboración entre individuos con diferentes experiencias y perspectivas. Castells (2006) explica que la sociedad contemporánea se organiza mediante estructuras de red donde la capacidad de establecer conexiones y generar conocimiento colectivo constituye un elemento fundamental, los modelos educativos basados en redes pueden preparar a los estudiantes para participar en escenarios donde la cooperación y la resolución conjunta de problemas son competencias esenciales.

La consolidación de estos modelos requiere atender las desigualdades relacionadas con el acceso y uso de las tecnologías, la denominada brecha digital no solamente implica la disponibilidad de dispositivos o conectividad, sino también diferencias en las capacidades para utilizar los recursos digitales de manera crítica y productiva. Van Dijk (2020) advierte que las desigualdades digitales se manifiestan tanto en el acceso como en las habilidades necesarias para aprovechar las tecnologías por lo que las instituciones educativas deben desarrollar estrategias que garanticen una participación más equitativa dentro de las redes de aprendizaje.

Desde una postura crítica las redes educativas representan una oportunidad para transformar los modelos educativos pero su impacto dependerá de la capacidad de las instituciones para comprenderlas como espacios sociales y no únicamente tecnológico, el verdadero potencial de estas redes surge cuando favorecen relaciones de colaboración e intercambio de experiencias de los estudiantes, cuando se utilizan únicamente como medios de distribución de información, reproducen modelos tradicionales de enseñanza bajo nuevos formatos digitales.

Las redes educativas deben ser concebidas como ecosistemas de interacción social donde convergen tecnología, pedagogía y relaciones humanas, su consolidación como modelos de aprendizaje basados en la interacción social requiere una transformación cultural que involucre a docentes, estudiantes e instituciones educativas, el desafío no consiste solamente en crear conexiones digitales, sino en generar comunidades capaces de aprender colectivamente, y responder de manera crítica a las demandas de una sociedad caracterizada por la interdependencia y el cambio permanente.

## RESULTADOS

En la presente investigación se llevó a cabo una actividad de resolución de un caso práctico dentro de la asignatura de Derecho Penal como estrategia didáctica basada en el aprendizaje activo y la interacción social, los estudiantes participaron en el análisis de un supuesto jurídico penal aplicando los conocimientos teóricos adquiridos durante el curso para identificar los elementos del delito,

analizar la conducta de los sujetos involucrados y proponer una solución jurídica debidamente fundamentada.

Para el desarrollo de la actividad se implementó un grupo académico en la red social Facebook donde los alumnos interactuaron mediante el intercambio de opiniones y propuestas de solución a través de este espacio colaborativo los estudiantes pudieron contrastar diferentes perspectivas y construir colectivamente una respuesta al caso planteado favoreciendo el desarrollo de habilidades de comunicación y resolución de problemas.

Los resultados de la investigación para evaluar la utilidad de la interacción mediante redes sociales como apoyo en la resolución de casos prácticos de Derecho Penal se obtuvieron considerando como población de estudio a 29 alumnos de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026 A, el objetivo fue conocer la percepción de los estudiantes sobre la influencia de la participación en redes educativas en el fortalecimiento de sus capacidades para interpretar y resolver problemas jurídicos mediante procesos colaborativos de aprendizaje.

Ante la pregunta: “¿Considera que su participación en el grupo de Facebook le permitió desarrollar mejores habilidades para resolver el caso práctico de Derecho Penal?”, 26 alumnos (89.7%) respondieron que sí, mientras que 3 alumnos (10.3%) señalaron que no. A continuación, se presenta una gráfica en donde se pueden observar los resultados:

#### Gráfica 1

*Resolución de casos prácticos*



*Nota.* Con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 29 estudiantes de la Licenciatura en Derecho Internacional del semestre 2026 A.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los estudiantes percibió que la interacción mediante una red social educativa contribuyó al fortalecimiento de sus habilidades jurídicas al permitirles compartir y construir una solución colectiva al caso práctico.

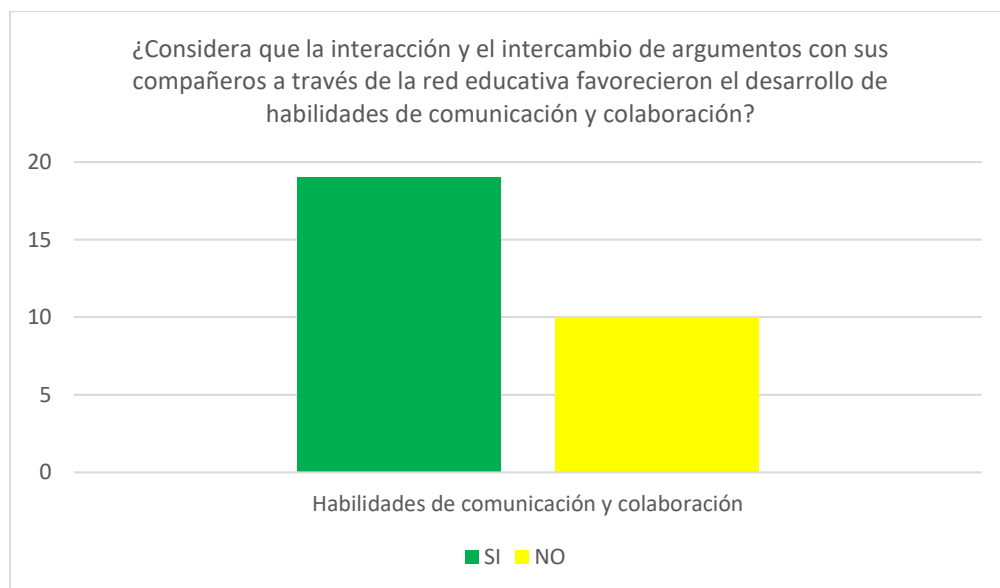
Se presenta una gráfica que permite observar los resultados obtenidos respecto a la percepción de los estudiantes sobre el uso de redes sociales como herramienta de interacción social para fortalecer el aprendizaje activo en la resolución de casos prácticos dentro de la asignatura de Derecho Penal.

Con el propósito de evaluar el impacto de la interacción en redes sociales sobre el desarrollo de competencias profesionales se consultó a los estudiantes acerca de la influencia del intercambio de argumentos con sus compañeros durante la resolución colaborativa del caso práctico de Derecho Penal, esta pregunta permitió identificar la percepción de los participantes respecto al fortalecimiento de habilidades esenciales como la comunicación jurídica, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas competencias que constituyen pilares del aprendizaje activo basado en la interacción social. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Ante la pregunta: “¿Considera que la interacción y el intercambio de argumentos con sus compañeros a través de la red educativa favorecieron el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración?”, 19 estudiantes (65.5%) respondieron afirmativamente mientras que 10 estudiantes (34.5%) señalaron que no. Se presenta una gráfica con los resultados obtenidos:

## Gráfica 2

### *Habilidades de comunicación y colaboración*



*Nota.* Los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes percibió que la interacción en la red educativa favoreció el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración durante la resolución del caso práctico

Estos resultados evidencian que aunque la mayoría de los participantes percibió que la interacción desarrollada en el grupo de Facebook contribuyó al fortalecimiento de habilidades de comunicación y colaboración una proporción significativa manifestó una percepción contraria lo que sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de participación e interacción para potenciar el desarrollo de estas competencias en los entornos de aprendizaje basados en redes educativas, la alta proporción de respuestas afirmativas permite inferir que el uso de la red social favoreció la comunicación entre los estudiantes promoviendo el intercambio de argumentos y la construcción colaborativa de soluciones al caso práctico, la actividad impulsó el desarrollo de habilidades relacionadas con la argumentación jurídica, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, competencias esenciales para el ejercicio profesional del Derecho.

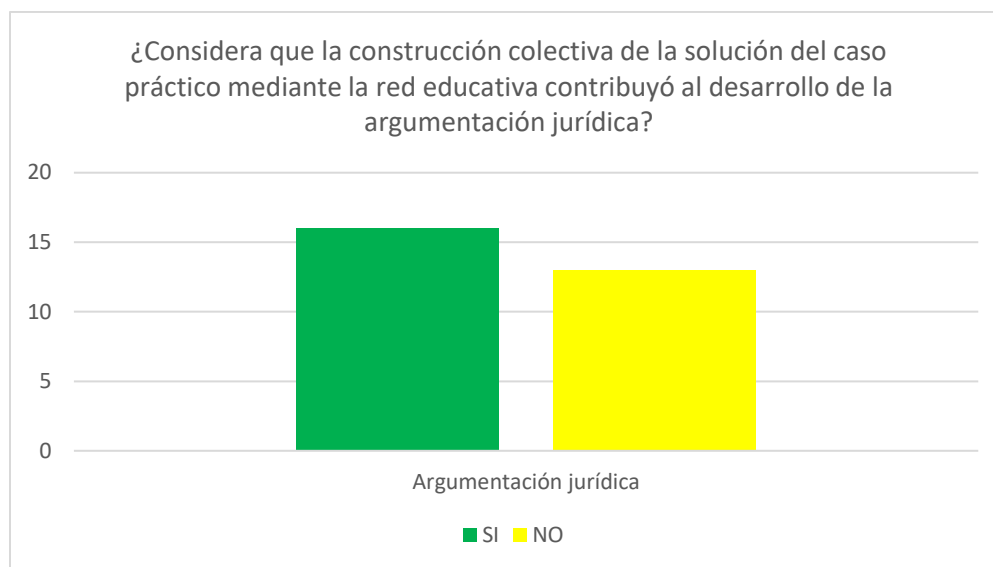
Por otra parte, el 10.3% de respuestas negativas sugiere que un reducido grupo de estudiantes no percibió un impacto significativo de la interacción en la red educativa sobre el desarrollo de estas habilidades, esta situación puede estar asociada a factores como la participación limitada durante la actividad o preferencias por modalidades tradicionales de aprendizaje, los resultados generales evidencian que la utilización de redes educativas como estrategia de aprendizaje activo constituye una herramienta pertinente para fortalecer competencias profesionales mediante procesos de interacción social y construcción colectiva del conocimiento.

Con la finalidad de identificar la contribución de las redes sociales en el fortalecimiento de competencias cognitivas de orden superior se preguntó a los estudiantes si la construcción colectiva de la solución del caso práctico favoreció el desarrollo de la argumentación jurídica, esta pregunta permitió evaluar el impacto del aprendizaje colaborativo en la consolidación de habilidades esenciales para la formación profesional en Derecho.

Ante la pregunta: “¿Considera que la construcción colectiva de la solución del caso práctico mediante la red educativa contribuyó al desarrollo de la argumentación jurídica?”, 16 estudiantes (55.2%) respondieron afirmativamente, mientras que 13 estudiantes (44.8%) señalaron que no. A continuación, se presenta la grafica de los resultados obtenidos:

### **Gráfica 3**

*Argumentación jurídica*



*Nota.* La construcción colectiva del conocimiento mediante la red educativa favoreció el desarrollo de competencias jurídicas en más de la mitad de los estudiantes.

Estos resultados muestran que aunque la mayoría de los participantes percibió que la construcción colectiva del conocimiento mediante la red social favoreció el desarrollo de competencias como la argumentación jurídica existe una proporción importante de estudiantes que no identificó este beneficio, lo anterior sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de interacción y colaboración para incrementar el impacto formativo de las redes educativas en el desarrollo de competencias jurídicas.

Los resultados estadísticos evidencian una percepción mayoritariamente favorable hacia el uso de las redes educativas como estrategia de aprendizaje activo, en las tres preguntas evaluadas más de la mitad de los estudiantes consideró que la interacción y el trabajo colaborativo contribuyeron al fortalecimiento de competencias como el análisis jurídico, la comunicación, la colaboración y la resolución de casos prácticos lo que confirma el potencial de las redes educativas para favorecer la construcción social del conocimiento en la enseñanza del Derecho Penal.

## CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos revisados permitieron establecer que las redes educativas constituyen espacios de interacción social que favorecen la construcción colectiva del conocimiento en concordancia con los planteamientos de Vygotsky (2009), Wenger (2001) y Siemens (2005) quienes sostienen que el aprendizaje se fortalece mediante la colaboración y la creación de redes de conocimiento, el aprendizaje activo implica que el estudiante asuma un papel protagónico en su proceso formativo desarrollando competencias a través de la participación y la resolución de

problemas superando así los modelos tradicionales centrados en la transmisión unidireccional del conocimiento.

Los resultados empíricos obtenidos en la investigación corroboran estos planteamientos teóricos, ya que la mayoría de los estudiantes consideró que la participación en el grupo de Facebook favoreció la comprensión y resolución del caso práctico de Derecho Penal además de fortalecer habilidades de comunicación jurídica, colaboración, argumentación y pensamiento crítico, estos hallazgos evidencian que las redes educativas cuando son utilizadas con una finalidad pedagógica y apoyadas en estrategias de aprendizaje activo se convierten en herramientas que promueven la interacción significativa y el desarrollo de competencias profesionales indispensables para la formación de los futuros juristas.

Se concluye que la incorporación de redes educativas en la enseñanza del Derecho no debe entenderse únicamente como una innovación tecnológica, sino como una transformación pedagógica que coloca a la interacción social en el centro del proceso de aprendizaje, los resultados también muestran la necesidad de fortalecer el diseño de actividades colaborativas que incrementen la participación de todos los estudiantes con el propósito de potenciar la construcción colectiva del conocimiento y consolidar modelos educativos que respondan a las exigencias de la educación superior y del ejercicio profesional en contextos cada vez más digitales y colaborativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ausubel, D. P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Paidós.
- Biggs, J., & Tang, C. (2006). *Enseñanza para un aprendizaje de calidad en la universidad: Lo que hace el estudiante* (3.<sup>a</sup> ed.). Open University Press.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Alianza Editorial.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (2.<sup>a</sup> ed.). Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1970).
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2014). *La evaluación en el aprendizaje cooperativo: Cómo mejorar la evaluación individual a través del grupo*. Ediciones SM.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva: Por una antropología del ciberespacio*. Organización Panamericana de la Salud.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). **Conocimiento tecnológico, pedagógico y del contenido: Un marco para el conocimiento docente**. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Piaget, J. (1972). *Psicología y pedagogía*. Ariel.
- Selwyn, N. (2016). *Educación y tecnología: Temas y debates fundamentales* (2.<sup>a</sup> ed.). Bloomsbury Academic.

- Siemens, G. (2005). **Conectivismo: Una teoría del aprendizaje para la era digital**. *Revista Internacional de Tecnología Educativa y Aprendizaje a Distancia*, 2(1), 3-10.
- Van Dijk, J. (2020). *La brecha digital*. Polity Press.
- Vygotsky, L. S. (2009). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica. (Trabajo original publicado en 1978).
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós.

## **Variabilidad y distribución del riesgo laboral en procesos agroindustriales del Meta: análisis mediante indicadores sintéticos**

## **Variability and distribution of occupational risk in agro-industrial processes of Meta: analysis using synthetic indicators**

---

**Carlos Julio Lozano-Piedrahita**

Doctorando en Ingeniería de procesos, Profesor Asociado

Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ingeniería

<https://orcid.org/0000-0002-7322-5046>

E-mail: [cjlozanop@unal.edu.co](mailto:cjlozanop@unal.edu.co)

**Yosvani Orlando Lao- León**

\*Doctor en Ciencias Técnicas. Docente investigador de la Universidad de Holguín Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-7491-3548>

E-mail: [ylaol1986@gmail.com](mailto:ylaol1986@gmail.com)

**Luisa Marina Gómez -Torres**

Doctora en Ingeniería, Docente investigador Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central

<https://orcid.org/0000-0002-4700-5939>

E-mail: [lmgomezt@itc.edu.co](mailto:lmgomezt@itc.edu.co)

### **RESUMEN**

El sector agroindustrial presenta condiciones heterogéneas en la gestión de los riesgos laborales, derivadas de la diversidad de procesos productivos, niveles de formalización y capacidades organizacionales. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la variabilidad y distribución del riesgo laboral en una muestra de 38 empresas agroindustriales del departamento del Meta (Colombia), a partir de un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y corte transversal. Para ello, se aplicó un instrumento estructurado validado mediante juicio de expertos, análisis factorial exploratorio (KMO entre 0,617 y 0,813) y consistencia interna ( $\alpha$  entre 0,681 y 0,863) que permitió la construcción de un indicador sintético de vulnerabilidad, el cual integra dimensiones de riesgo, condiciones contextuales y elementos de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SST). A partir de este indicador, se desarrolló un análisis descriptivo de su comportamiento, incluyendo medidas de tendencia central, dispersión y distribución por intervalos. Los resultados evidencian

una variabilidad moderada del riesgo laboral, con una media de 0,486 y una desviación estándar de 0,115, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre las unidades analizadas. Asimismo, se observa una concentración predominante en niveles intermedios del indicador, donde el 86,85% de los casos se ubican entre 0,400 y 0,650. Adicionalmente, se incorporó un análisis de estabilidad mediante simulación, evidenciando un comportamiento consistente y una distribución aproximadamente normal. En conjunto, estos resultados permiten caracterizar el riesgo laboral en el sector agroindustrial desde una perspectiva cuantitativa, y establece un parámetro operativo de seguimiento: variaciones del indicador superiores al 25% entre mediciones sucesivas son indicativas de cambios reales en las condiciones de vulnerabilidad.

**Palabras clave:** Gestión del riesgo laboral; Sector agroindustrial; Seguridad y salud en el trabajo; Evaluación del riesgo; Análisis de variabilidad; Indicadores sintéticos.

## ABSTRACT

The agro-industrial sector presents heterogeneous conditions in occupational risk management due to the diversity of production processes, formalization levels, and organizational capacities. This study aims to analyze the variability and distribution of occupational risk in a sample of 38 agro-industrial companies in the Meta department (Colombia), using a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach. A structured instrument was applied, validated through expert judgment, exploratory factor analysis (KMO values between 0.617 and 0.813), and internal consistency assessment (Cronbach's  $\alpha$  between 0.681 and 0.863), which enabled the construction of a synthetic vulnerability indicator integrating risk dimensions, contextual conditions, and occupational health and safety (OHS) management elements. A descriptive analysis of the indicator's behavior was conducted, including measures of central tendency, dispersion, and interval distribution. Results show moderate variability in occupational risk (mean = 0.486; SD = 0.115), indicating significant differences among the analyzed units. A predominant concentration in intermediate indicator levels was observed, with 86.85% of cases falling between 0.400 and 0.650. Additionally, a stability analysis through simulation revealed consistent behavior and an approximately normal distribution. Together, these results characterize occupational risk in the agro-industrial sector from a quantitative perspective and establish an operational monitoring parameter: variations in the indicator exceeding 25% between successive measurements are indicative of real changes in vulnerability conditions.

**Keywords:** Occupational risk management; Agro-industrial sector; Occupational health and safety; Risk assessment; Variability analysis; Synthetic indicators.

## INTRODUCCIÓN

El análisis del riesgo laboral ha evolucionado desde enfoques centrados en la identificación de peligros puntuales hacia modelos integradores que consideran la interacción entre factores técnicos,

organizacionales y contextuales. En este marco, la ISO 31000 (2018) establece que la gestión del riesgo debe integrarse al contexto organizacional de manera sistemática, reconociendo la complejidad de los entornos productivos como condición de partida para cualquier proceso de evaluación.

En el sector agroindustrial, esta complejidad se intensifica por la diversidad de procesos productivos, la variabilidad en las capacidades organizacionales y las condiciones territoriales específicas que determinan la exposición al riesgo. Investigaciones sobre clima de seguridad han demostrado que la gestión del riesgo no es homogénea entre organizaciones, incluso dentro de un mismo sector productivo (Zohar, 2010). Adicionalmente, estudios sobre madurez en seguridad industrial evidencian que los niveles de implementación de sistemas de gestión determinan directamente los resultados en seguridad (Hale & Borys, 2013).

En el contexto latinoamericano, esta heterogeneidad tiene expresiones específicas. Matabanchoy-Salazar & Díaz-Bambula, (2021), en una revisión sistemática sobre riesgos laborales en el sector agrícola de la región, identificaron una alta prevalencia de condiciones estructurales de riesgo asociadas a informalidad laboral, exposición simultánea a múltiples agentes y limitaciones en los sistemas de control preventivo. De manera consistente, Magri et al., (2021) documentaron la coexistencia de riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales en trabajadores de sectores agroindustriales, evidenciando la naturaleza multidimensional del fenómeno.

En Colombia, el sector agroindustrial constituye un eje estratégico del desarrollo económico nacional: según el DANE, (2024), las actividades agropecuarias crecieron 8,1% en 2024 y representaron el mayor aportante al PIB durante ese año. En el departamento del Meta, este sector concentra una proporción relevante de la actividad productiva regional, con predominio de agroindustria de materias primas (60,53% de las unidades productivas), producción en cultivos (18,42%), comercialización de insumos (13,16%) y agroindustria alimenticia (7,89%). Sin embargo, persisten debilidades estructurales en la identificación, evaluación y gestión sistemática de los riesgos laborales en estos procesos.

La revisión sistemática de la literatura bajo el protocolo PRISMA 2020, realizada sobre 1.707 registros de Scopus y DIMENSIONS (2005–2025), identificó únicamente 16 artículos que cumplían los criterios de inclusión en el área de riesgos laborales agroindustriales. Ninguno de estos estudios propone un indicador sintético multidimensional validado psicométricamente para el contexto agroindustrial colombiano.

Este vacío metodológico justifica el desarrollo del modelo analítico propuesto.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la variabilidad y distribución del riesgo laboral en procesos agroindustriales del departamento del Meta, a partir de un indicador sintético que integra dimensiones de riesgo, contexto organizacional y gestión en seguridad y salud

en el trabajo, con el propósito de identificar patrones de comportamiento y aportar elementos para la toma de decisiones en gestión preventiva.

## METODOLOGÍA

### *Diseño y muestra*

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal (Creswell & Creswell, 2017; Hernández-Sampieri, 2018). La muestra analítica se conformó por  $n = 38$  empresas agroindustriales del departamento del Meta, luego de un proceso de depuración que garantizó la calidad e integridad de los registros. La unidad de análisis fue el proceso productivo, considerando variables de riesgo laboral, contexto organizacional y gestión en SST.

En cuanto a la composición de la muestra, el 60,53% correspondió a agroindustria de materias primas, el 18,42% a producción en cultivos, el 13,16% a comercialización de insumos y el 7,89% a agroindustria alimenticia. En términos de tamaño organizacional, predominaron las empresas medianas (31,58%), seguidas por pequeñas (28,95%), microempresas (23,68%) y grandes (15,79%). El 50% de las unidades contaba con más de 10 años de operación y el 63,16% operaba en jornada diurna exclusiva.

### *Instrumento y validación*

Se aplicó un instrumento estructurado fundamentado en la ISO 31000, (2018) y la GTC 45 (ICONTEC, 2012), con escalas Likert de cinco puntos. La validación se desarrolló en tres etapas secuenciales: (a) juicio de expertos mediante el coeficiente de Aiken; (b) análisis factorial exploratorio (AFE), con valores KMO entre 0,617 y 0,813 y prueba de esfericidad de Bartlett significativa ( $p < 0,001$ ) en todas las dimensiones; y (c) evaluación de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$  entre 0,681 y 0,863 en las dimensiones retenidas). El proceso de depuración eliminó 95 ítems en dos fases progresivas, consolidando la estructura dimensional del instrumento.

### *Estructura del modelo de indicadores*

El modelo analítico integra tres indicadores sintéticos complementarios que operacionalizan los tres componentes señalados en el instrumento: dimensiones de riesgo, condiciones contextuales y elementos de gestión en SST.

El Índice de Vulnerabilidad Intrínseca (IVI) sintetiza las condiciones estructurales de exposición al riesgo laboral, integrando la variable de riesgo (V1) y la variable contextual (V2), ambas normalizadas en escala 0-1. Su formulación es:

$$IVI = \frac{(V1_i + V2_i)}{2} \quad (1)$$

Normalizado dividiendo entre 5 → escala 0-1

Valores más cercanos a 1 indican mayor vulnerabilidad estructural relativa. La clasificación de las unidades se establece mediante umbrales empíricos por percentiles: baja vulnerabilidad ( $IVI < 0,40$ ), moderada ( $0,40 \leq IVI \leq 0,55$ ) y alta ( $IVI > 0,55$ ).

El presente artículo se centra en el análisis descriptivo del comportamiento del IVI como indicador central de vulnerabilidad estructural, cuya distribución y estabilidad constituyen el objeto del estudio.

### *Análisis estadístico*

El análisis incluyó: (a) estadísticos descriptivos de tendencia central, dispersión y forma; (b) distribución de frecuencias por intervalos con porcentajes acumulados; (c) clasificación de las unidades por niveles de vulnerabilidad; y (d) simulación Monte Carlo con 1.000 iteraciones para evaluar la estabilidad estructural del indicador, tomando como parámetros la media empírica (0,533) y la desviación estándar (0,112), con  $n$  simulado de 30 unidades por iteración. El procesamiento se realizó en IBM SPSS Statistics versión 29 y Microsoft Excel.

## RESULTADOS

### *Distribución del indicador de riesgo laboral*

La Tabla 1 presenta la distribución del IVI por intervalos para la muestra analítica ( $n = 38$ )

**Tabla 1.**

*Distribución del Índice de Vulnerabilidad Intrínseca ( $n = 38$ )*

| Intervalo    | $n_i$     | %             | % Acumulado |
|--------------|-----------|---------------|-------------|
| 0,150-0,233  | 2         | 5,26          | 5,26        |
| 0,233-0,317  | 2         | 5,26          | 10,53       |
| 0,317-0,400  | 1         | 2,63          | 13,16       |
| 0,400-0,483  | 13        | 34,21         | 47,37       |
| 0,483-0,567  | 10        | 26,32         | 73,68       |
| 0,567-0,650  | 10        | 26,32         | 100,00      |
| <b>Total</b> | <b>38</b> | <b>100,00</b> |             |

*Nota.* Elaboración propia a partir de la base de datos consolidada de la investigación (hoja Datos prelistos,  $n = 38$ ). El IVI se expresa en escala 0-1, normalizada desde Likert 1-5 dividiendo entre 5. El 86,85% de los casos se concentra en el intervalo 0,400-0,650, evidenciando una concentración predominante en niveles intermedios del indicador, coherente con el objetivo declarado en el resumen del estudio.

**Variabilidad del indicador**

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos completos del IVI.

**Tabla 2.**

*Estadísticos descriptivos del IVI (n = 38)*

| Estadístico              | Valor  |
|--------------------------|--------|
| Media                    | 0,486  |
| Mediana                  | 0,462  |
| Desviación estándar      | 0,115  |
| Coeficiente de variación | 23,72% |
| Coeficiente de asimetría | 0,525  |
| Curtosis                 | -0,384 |
| Mínimo observado         | 0,269  |
| Máximo observado         | 0,769  |

*Nota.* Elaboración propia a partir del procesamiento en IBM SPSS Statistics versión 29 (n = 38).

La variabilidad moderada (CV = 23,72%) confirma la existencia de diferencias significativas entre las unidades analizadas, sin presentar una dispersión extrema que impida la comparabilidad. La asimetría positiva (0,525) indica que una proporción de unidades registra valores superiores a la media, extendiendo la distribución hacia el extremo de mayor vulnerabilidad. La curtosis negativa (-0,384) refleja una distribución más plana que la normal, con mayor presencia de valores en los extremos.

**Clasificación por niveles de vulnerabilidad**

La Tabla 3 presenta la distribución de las unidades según los niveles de vulnerabilidad del IVI.

**Tabla 3.**

*Clasificación de unidades según nivel de vulnerabilidad (n = 38)*

| Nivel                   | Criterio                  | n         | %             |
|-------------------------|---------------------------|-----------|---------------|
| Baja vulnerabilidad     | $IVI < 0,40$              | 10        | 26,32         |
| Vulnerabilidad moderada | $0,40 \leq IVI \leq 0,55$ | 18        | 47,37         |
| Alta vulnerabilidad     | $IVI > 0,55$              | 10        | 26,32         |
| <b>Total</b>            |                           | <b>38</b> | <b>100,00</b> |

*Nota.* Umbrales establecidos por percentiles empíricos de la distribución observada (P27 y P72).  
Elaboración propia a partir de la base de datos consolidada (hoja Datos prelistos).

La mayor proporción de unidades (47,37%) se concentra en vulnerabilidad moderada. La distribución simétrica entre los extremos (26,32% en cada uno) indica que el indicador posee capacidad discriminante suficiente para diferenciar condiciones de riesgo dentro de la muestra analizada.

#### **Síntesis descriptiva del modelo de indicadores**

La Tabla 4 presenta una síntesis comparativa del comportamiento de los tres indicadores del modelo, con el propósito de contextualizar el IVI dentro del sistema analítico completo.

**Tabla 4.**

*Síntesis descriptiva de los indicadores del modelo (n = 38)*

| <b>Indicador</b>         | <b>Media</b> | <b>DE</b> | <b>CV</b> | <b>Nivel<br/>predominante</b> | <b>% categoría<br/>dominante</b> |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------|-------------------------------|----------------------------------|
| IVI (Vulnerabilidad)     | 0,486        | 0,115     | 23,72%    | Moderada                      | 47,37%                           |
| IDSST (Desempeño SST)    | 0,483        | 0,122     | 25,28%    | Medio                         | 60,53%                           |
| ICN (Cumplimiento norm.) | 0,558        | 0,202     | 36,24%    | Crítico                       | 52,63%                           |

*Nota.* Los tres indicadores se expresan en escala 0–1. Para el ICN, multiplicar por 100 para obtener el porcentaje de cumplimiento comparable con la Resolución 0312 de 2019. Elaboración propia a partir de la base de datos consolidada.

La tabla evidencia la coexistencia de niveles moderados de vulnerabilidad e implementación del SG-SST con un cumplimiento normativo predominantemente crítico (52,63% de las unidades con ICN < 0,60). Este patrón estructural revela que las organizaciones mantienen cierto nivel de funcionamiento operativo sin haber alcanzado los estándares mínimos normativos en materia de SST.

#### **Análisis de estabilidad mediante simulación Monte Carlo**

La Figura 1 muestra la distribución de los valores simulados del IVI obtenidos mediante simulación Monte Carlo (1.000 iteraciones; media = 0,533; DE = 0,112). La distribución evidencia un comportamiento aproximadamente normal, centrado en torno al valor medio de 0,533.

**Figura. 1**

*Distribución simulada del IVI mediante simulación Monte Carlo (n = 1.000)*



Nota. Elaboración propia.

La Tabla 5 presenta los percentiles del IVI simulado.

**Tabla 5.**  
*Percentiles del IVI simulado (Monte Carlo, 1.000 iteraciones)*

| Percentil     | Valor IVI simulado |
|---------------|--------------------|
| P10           | 0,389              |
| P25           | 0,457              |
| P50 (Mediana) | 0,533              |
| P75           | 0,608              |
| P90           | 0,676              |
| P95           | 0,717              |

Nota. Parámetros: media = 0,533; DE = 0,112; n simulado = 30; iteraciones = 1.000. Fuente: hoja Motor de consulta de la base de datos consolidada.

El rango intercuartílico (P25–P75: 0,457–0,608) concentra la mayor proporción de valores simulados. La correspondencia entre la media simulada (0,533) y los valores empíricos observados (media = 0,486) confirma la coherencia estructural del modelo bajo condiciones de variación aleatoria controlada, sin presencia de valores extremos que comprometan su consistencia

**DISCUSIÓN**

Los resultados evidencian que el riesgo laboral en los procesos agroindustriales del Meta presenta un comportamiento estructuralmente estable y concentrado en niveles intermedios de vulnerabilidad. Este patrón es consistente con lo reportado por Matabanchoy-Salazar & Díaz-Bambula, (2021) quienes identificaron en el sector agrícola latinoamericano la coexistencia de condiciones estructurales de riesgo con capacidades de gestión parcialmente desarrolladas, situación que tiende a concentrar a las organizaciones en estados intermedios de madurez preventiva antes de consolidar prácticas avanzadas.

Desde la perspectiva de la madurez organizacional en seguridad, Zohar, (2010) plantea que las organizaciones atraviesan diferentes niveles de desarrollo en la gestión del riesgo, determinados por factores como el liderazgo, la disponibilidad de recursos y el compromiso institucional. La predominancia de valores intermedios en el IVI puede interpretarse, en este marco, como una manifestación de barreras estructurales que limitan la transición desde controles básicos hacia enfoques más sofisticados de gestión preventiva. Este comportamiento es también coherente con los planteamientos de Reason, (2000), quien señala que los sistemas organizacionales tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento en materia de seguridad, incluso en presencia de incertidumbre operativa.

La naturaleza multidimensional del indicador resulta especialmente pertinente en este sector. Magri et al., (2021) documentaron la exposición simultánea a riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales en trabajadores agroindustriales, lo que refuerza la necesidad de instrumentos que integren diversas fuentes de vulnerabilidad en una medida única. En este sentido, el IVI, al combinar dimensiones de riesgo laboral inherente y condiciones contextuales organizacionales, responde a esta demanda metodológica.

Un hallazgo que merece atención específica es la disociación observada entre el nivel de vulnerabilidad e implementación del SG-SST –ambos en rangos moderados– y el cumplimiento normativo, que se sitúa en nivel crítico en el 52,63% de las unidades. Este patrón sugiere que las organizaciones han desarrollado prácticas operativas de gestión del riesgo que no necesariamente se traducen en cumplimiento formal de los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019. Esta brecha entre práctica operativa y cumplimiento normativo es consistente con lo reportado por Osorio-Vasco, (2021), quien identificó en microempresas colombianas una desconexión entre las acciones cotidianas de seguridad y la formalización documental del sistema de gestión.

La estabilidad del indicador bajo condiciones de simulación Monte Carlo constituye un aporte metodológico relevante para la gestión práctica del riesgo. El parámetro operativo derivado – variaciones del IVI superiores al 25% como umbral de cambio real en aplicaciones sucesivas – proporciona un criterio concreto para la interpretación longitudinal del indicador por parte de los

responsables del SG-SST, diferenciando cambios genuinos en las condiciones de vulnerabilidad del ruido estadístico inherente al instrumento (Lozano-Piedrahita, 2026).

Adicionalmente, la variabilidad moderada identificada refuerza la necesidad de adoptar enfoques diferenciados en la gestión del riesgo, reconociendo que las intervenciones homogéneas resultan ineficientes en contextos donde las condiciones de partida son significativamente distintas entre unidades productivas (Hair et al., 2019). Los resultados permiten identificar con precisión qué proporción de las organizaciones analizadas requiere intervención prioritaria (26,32% en alta vulnerabilidad) frente a las que presentan condiciones más favorables, orientando así la asignación diferenciada de recursos preventivos.

Los resultados deben interpretarse considerando las limitaciones inherentes al diseño. La muestra analítica ( $n = 38$ ) garantiza suficiencia para el análisis exploratorio-descriptivo, pero no representatividad estadística a nivel sectorial. El IVI es una medida comparativa relativa a la distribución de la muestra analizada y no una medida absoluta de riesgo; su aplicación en contextos diferentes requiere recalibración de los umbrales de clasificación. La naturaleza transversal del diseño impide analizar la evolución de la vulnerabilidad en el tiempo, lo cual constituye una línea prioritaria de investigación futura (Bazaluk et al., 2024).

## CONCLUSIONES

El análisis del riesgo laboral en los procesos agroindustriales del Meta mediante el Índice de Vulnerabilidad Intrínseca permite concluir que el sector presenta un comportamiento estructuralmente estable y concentrado en niveles intermedios de vulnerabilidad (media = 0,486; CV = 23,72%; 47,37% de las unidades en vulnerabilidad moderada). Este patrón refleja sistemas de gestión parcialmente desarrollados que han implementado mecanismos básicos de control del riesgo sin alcanzar aún niveles avanzados de desempeño preventivo, en un contexto donde el cumplimiento normativo formal resulta crítico en más de la mitad de las unidades analizadas.

La estabilidad del indicador confirmada mediante simulación Monte Carlo valida su utilidad como herramienta de diagnóstico comparativo y de seguimiento periódico en el marco del SG-SST. El parámetro operativo derivado —variaciones superiores al 25% como umbral de cambio real— aporta un criterio concreto y replicable para la interpretación longitudinal del indicador. No obstante, su alcance es estrictamente descriptivo; no permite establecer relaciones causales ni predicciones de accidentalidad, aspectos que requieren diseños de mayor complejidad metodológica.

La evidencia aportada contribuye a la comprensión cuantitativa de la heterogeneidad del riesgo laboral en el sector agroindustrial colombiano, un campo con escasos modelos cuantitativos validados en la literatura latinoamericana. El indicador propuesto constituye una herramienta de diagnóstico accesible para los responsables del SG-SST del sector, cuya implementación debe

complementarse con evaluaciones técnicas específicas de riesgos y, en investigaciones futuras, ampliarse con diseños longitudinales y muestras de mayor tamaño que permitan avanzar hacia modelos con capacidad explicativa y predictiva más robusta.

## REFERENCIAS

- Bazaluk, O., Tsopa, V., Okrasa, M., Pavlychenko, A., Cheberiyachko, S., Yavorska, O., Deryugin, O., & Lozynskyi, V. (2024). Improvement of the occupational risk management process in the work safety system of the enterprise. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1330430>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5<sup>o</sup>). SAGE Publications. <https://books.google.com.co/books?id=335ZDwAAQBAJ>
- DANE. (2024). *Producto Interno Bruto – PIB - I trimestre de 2024*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). <https://www.dane.gov.co>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/multivariate-data-analysis-8e-hair/>
- Hale, A., & Borys, D. (2013). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, 55, 207-221. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.05.011>
- Hernández-Sampieri. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGraw Hill). McGraw Hill. [https://www.google.com.co/books/edition/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri&printsec=frontcover)
- ICONTEC. (2012). *GTC 45 Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional*. (2.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). ICONTEC. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6034/ParraCuestaDianaMarcelaVasquezVeraErikaVanessa2016-AnexoA.pdf;jsessionid=CE4D851CB731BBBF5ADE5D79D8E6A16A?sequence=2>
- ISO. (2018). *ISO 31000-Risk Management. Principles and Guidelines*. ICONTEC.
- Lozano-Piedrahita, C. J. (2026). *Modelo para la gestión de riesgos laborales en procesos agroindustriales*. EAN.
- Magri, C. A., Garcia, R. G., Binotto, E., Burbarelli, M. F. C., Gandra, E. R. S., Przybulinski, B. B., Caldara, F. R., & Komiyama, C. M. (2021). Occupational risks and their implications for the health of poultry farmers. *WORK-A JOURNAL OF PREVENTION ASSESSMENT & REHABILITATION*, 70(3), 815-822. <https://doi.org/10.3233/WOR-205179>

- Matabanchoy-Salazar, J. M., & Díaz-Bambula, F. (2021). Riesgos laborales en trabajadores latinoamericanos del sector agrícola: Una revisión sistemática. *Universidad y Salud*, 23(3), 337-350. <https://doi.org/10.22267/rus.212303.248>
- Osorio-Vasco, J. (2021). Panorama de la seguridad y salud en el trabajo de microempresas colombianas ubicadas en un barrio del Municipio de Itagüí, Antioquia, Colombia. *Cadernos de Saúde Pública*, 37, e00175320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/0102-311X00175320>
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019>

# Diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales

## Entrepreneurial diversity, knowledge integration and organizational innovation in multigenerational family businesses

---

**Dra. en C.E.A. Patricia García-Hernández**

Investigador, Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-2568-1303

E-mail: pgarciah@uaemex.mx

**Dra. en C. y A. Marcela Jaramillo-Jaramillo**

Investigador, Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-2435-7034

E-mail: mjaramilloj@uaemex.mx

**Dr. en A.y A.D. Francisco Jaimes Millán**

Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-9187-9481

E-mail: fjaimesm@uaemex.mx

### RESUMEN

La capacidad de las organizaciones para integrar conocimientos diversos es determinante para la generación de innovación y adaptación a entornos dinámicos. En el caso de las empresas familiares multigeneracionales, la convergencia de distintas generaciones favorece experiencias, capacidades y perspectivas heterogéneas. Sin embargo, existe evidencia limitada sobre los mecanismos mediante los cuales esta diversidad contribuye a la generación de capacidades innovadoras. El objetivo de este estudio es analizar cómo la coexistencia de distintos perfiles emprendedores favorece los procesos de integración del conocimiento y contribuye a la innovación organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo, mediante un estudio de casos múltiples en tres PYMES familiares mexicanas pertenecientes a los sectores agroindustrial, textil y turístico. La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental; se aplicó codificación temática para el análisis. Los resultados muestran que la interacción entre generaciones propicia la articulación de conocimiento tácito, formal y digital, generando procesos de aprendizaje organizacional que favorecen la innovación tecnológica,

social y en el modelo de negocio. Asimismo, se identificó que la transferencia de conocimiento ocurre mediante mecanismos de interacción familiar, profesionalización y digitalización, permitiendo la combinación de saberes tradicionales y contemporáneos. Se concluye que la heterogeneidad cognitiva derivada de la coexistencia generacional constituye un recurso estratégico para la creación de capacidades innovadoras.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; capacidades dinámicas; transferencia de conocimiento.

## ABSTRACT

Organizations' ability to integrate diverse forms of knowledge is a key factor in generating innovation and adapting to dynamic environments. In multigenerational family businesses, the convergence of different generations fosters heterogeneous experiences, capabilities, and perspectives. However, there is still limited evidence regarding the mechanisms through which such diversity contributes to the development of innovative capabilities. The objective of this study is to analyze how the coexistence of different entrepreneurial profiles promotes knowledge integration processes and contributes to organizational innovation. This research adopted a qualitative, exploratory-descriptive approach through a multiple case study of three Mexican family-owned SMEs operating in the agribusiness, textile, and tourism sectors. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis, and were analyzed using thematic coding. The findings reveal that intergenerational interaction facilitates the integration of tacit, formal, and digital knowledge, generating organizational learning processes that foster technological, social, and business model innovation. Furthermore, knowledge transfer occurs through family interaction mechanisms, professionalization, and digitalization, enabling traditional and contemporary knowledge combination. The study concludes that the cognitive heterogeneity derived from generational coexistence constitutes a strategic resource for increasing innovative capabilities.

**Keywords:** organizational learning; knowledge management; dynamic capabilities; knowledge transfer.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado por la transformación digital, la globalización de los mercados y la creciente incertidumbre económica, la capacidad de las organizaciones para generar, integrar y aplicar conocimiento se ha convertido en un factor determinante de su competitividad y sostenibilidad. Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, las ventajas competitivas dependen cada vez menos de los recursos tangibles y más de la capacidad organizacional para

aprender, adaptarse e innovar (Grant, 1996; Teece, 2016). En este contexto, la innovación organizacional va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías y se convierte en un proceso de creación de valor a partir de la combinación de conocimientos, experiencias y capacidades de los integrantes de las organizaciones (Fagerberg, 2018; Ferrais y Santoro, 2017).

Diversos autores coinciden en que la innovación surge con mayor frecuencia en entornos de diversidad cognitiva, donde convergen individuos, conocimientos y perspectivas distintas; capaces de generar nuevas interpretaciones de la realidad organizacional (Teece, 2016; Abdillah et al., 2023). Desde esta perspectiva, el conocimiento no constituye un recurso estático, sino un proceso dinámico generado por la interacción continua entre los miembros de una organización. Comprender cómo se produce dicha integración de conocimiento es fundamental para explicar los procesos de innovación en contextos empresariales complejos.

Las empresas familiares constituyen sujetos relevantes para el estudio de estos fenómenos. Su importancia económica es ampliamente reconocida, en América Latina y particularmente en México, representan 85% de las unidades económicas (INEGI, 2024). Sin embargo, más allá de su relevancia económica, estas organizaciones poseen características distintivas derivadas de la interacción permanente entre los sistemas familiar y empresarial, lo que genera dinámicas específicas en la toma de decisiones, aprendizaje y construcción de conocimiento.

Las empresas familiares multigeneracionales reúnen actores con diferentes experiencias, niveles de formación, orientaciones estratégicas y visiones sobre el futuro del negocio (Fang et al., 2018). En ellas convergen fundadores y su conocimiento acumulado a través de la experiencia práctica, sucesores con formación profesional y capacidades gerenciales, así como nuevas generaciones familiarizadas con tecnologías digitales y modelos de negocio novedosos (Soluk et al., 2021). Esta coexistencia de perspectivas genera diversidad cognitiva, lo que puede constituir una fuente de aprendizaje e innovación organizacional, aunque también puede provocar tensiones por diferencias en valores, prioridades y formas de interpretar el entorno (Prügl y Spitzley, 2020).

Diversas investigaciones han analizado la relación entre empresa familiar e innovación, destacando el papel de la sucesión generacional, la orientación emprendedora, la gobernanza familiar y la transformación digital (Chirico et al., 2011; Kosmidou y Ahuja, 2019; Baltazar et al., 2023; Yordanova et al., 2026). Asimismo, se ha reconocido que la participación de distintas generaciones puede favorecer la adaptación organizacional y la capacidad innovadora al ampliar la base de recursos y conocimientos disponibles (Rondi et al., 2019; De Massis et al., 2022). No obstante, esta literatura se concentra en explicar los resultados de la innovación o los procesos de sucesión; existe menor evidencia sobre los mecanismos mediante los cuales la diversidad de perfiles emprendedores contribuye a la integración de conocimiento y a generar innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales.

En atención a este vacío, el presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la diversidad de perfiles emprendedores en empresas familiares multigeneracionales contribuye a los procesos de integración del conocimiento y favorece la innovación organizacional. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de casos de PYMES familiares mexicanas pertenecientes a distintos sectores económicos. A través del análisis de las interacciones entre generaciones y de los mecanismos de generación y transferencia de conocimiento, se busca identificar patrones que permitan comprender la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación.

## MARCO TEÓRICO

Con el fin de sustentar teóricamente el análisis propuesto, se desarrolla el siguiente marco teórico-conceptual para analizar la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento, e innovación organizacional.

### **a) Diversidad emprendedora en empresas familiares multigeneracionales**

Las empresas familiares se caracterizan por la coexistencia de actores con diferentes trayectorias, experiencias, valores y orientaciones estratégicas. A medida que estas organizaciones avanzan en la continuidad generacional, se incorporan nuevas perspectivas derivadas de la participación simultánea de fundadores, sucesores y miembros de generaciones posteriores, originando entornos de alta diversidad cognitiva y emprendedora.

Autores como Chirico y colaboradores (2011) destacan que la participación de múltiples generaciones influye significativamente en la orientación estratégica y en la capacidad de adaptación organizacional. En particular, la interacción entre generaciones favorece la incorporación de nuevos conocimientos, amplía la base de recursos disponibles y genera oportunidades para el desarrollo de iniciativas innovadoras (Rondi et al., 2019; Baltazar et al., 2023). Así, la diversidad emprendedora puede entenderse como la coexistencia de distintos perfiles de emprendedores dentro de una misma organización familiar. Estos perfiles presentan diferencias en términos de experiencia, formación, percepción del riesgo, orientación hacia la innovación y visión del negocio. Mientras los fundadores suelen privilegiar el conocimiento derivado de la experiencia y la continuidad organizacional, las generaciones sucesoras tienden a incorporar enfoques gerenciales, profesionalización y nuevas capacidades técnicas (Prügl y Spitzley, 2020). Por su parte, los miembros más jóvenes suelen mostrar una mayor orientación hacia la digitalización, la exploración de nuevos mercados y la innovación basada en tecnologías emergentes (Soluk et al., 2021).

Esta heterogeneidad puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva cuando existen mecanismos que facilitan la interacción entre perspectivas diversas; sin embargo, también puede generar tensiones derivadas de diferencias en prioridades, estilos de liderazgo y concepciones sobre

el futuro de la organización (Fang et al., 2018). En consecuencia, comprender la diversidad emprendedora implica analizar no solo las características individuales de los actores familiares, sino también las dinámicas mediante las cuales sus conocimientos y experiencias son articulados dentro de la empresa.

#### **b) Integración y transferencia del conocimiento en empresas familiares**

Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, la capacidad de una organización para generar valor depende de su habilidad para crear, integrar y aplicar conocimiento de manera efectiva (Grant, 1996). Para autores como Teece (2016), el conocimiento constituye un recurso estratégico que permite desarrollar capacidades organizacionales difíciles de imitar y sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos. En las empresas familiares multigeneracionales destacan particularmente tres tipos de conocimiento: el tácito, asociado a la experiencia acumulada por los fundadores; el formal, derivado de la formación profesional y de los procesos de profesionalización empresarial; y el digital, vinculado al uso de tecnologías emergentes y nuevas formas de gestión e interacción con el mercado (Prügl y Spitzley, 2020; Soluk et al., 2021).

En las empresas familiares, el conocimiento suele transmitirse mediante mecanismos formales e informales, incluyendo la convivencia cotidiana, la mentoría intergeneracional, la observación práctica y la participación directa en la gestión del negocio (Baltazar et al., 2023). Esta característica convierte a la familia en un espacio privilegiado para la circulación y preservación del conocimiento organizacional (Chirico et al., 2011). La coexistencia de estos conocimientos genera oportunidades de aprendizaje organizacional, pero también plantea desafíos relacionados con su transferencia e integración.

Investigaciones recientes señalan que la transferencia de conocimiento entre generaciones no implica únicamente la conservación de saberes existentes, sino también su reinterpretación y adaptación a nuevas condiciones del entorno (Streicher, 2023). De esta manera, los procesos de interacción familiar favorecen la recombinación de conocimientos diversos, generando nuevas capacidades organizacionales y fortaleciendo la adaptabilidad empresarial. En consecuencia, la diversidad emprendedora adquiere relevancia no solo por la variedad de conocimientos que incorpora, sino por su potencial para enriquecer los procesos de aprendizaje y generación de capacidades innovadoras.

#### **c) Innovación organizacional en empresas familiares**

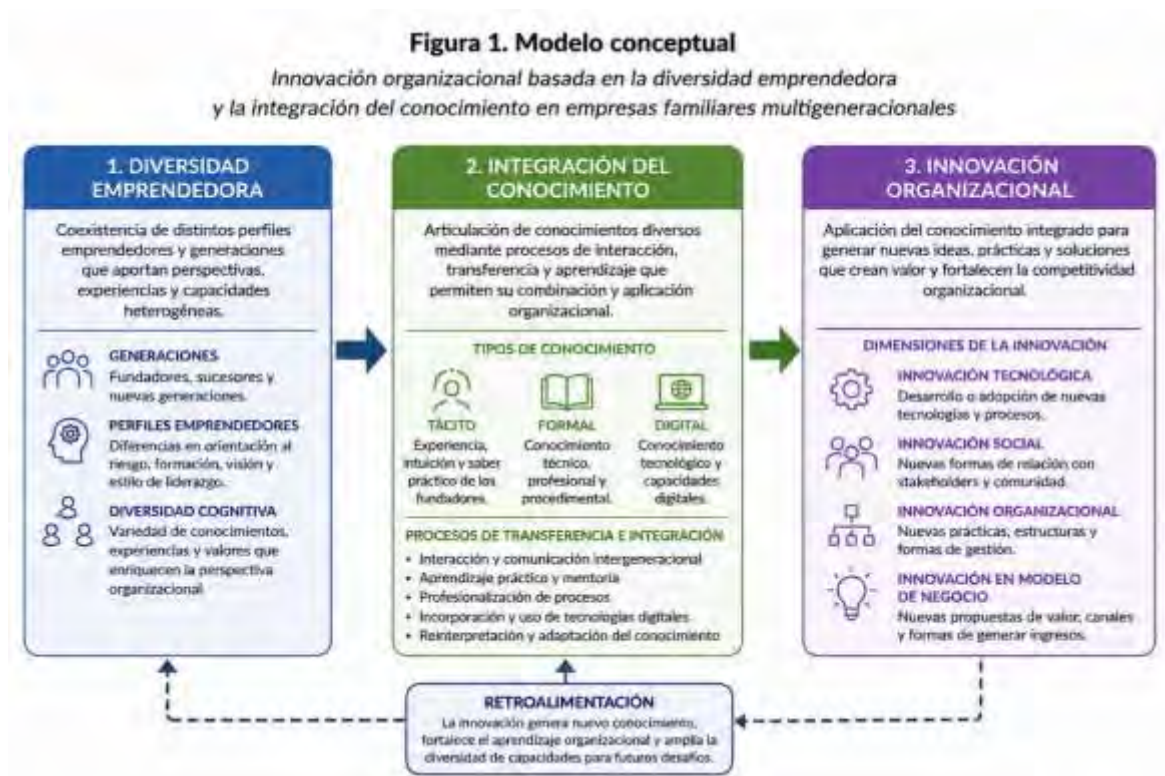
La innovación ha sido concebida tradicionalmente como la generación de nuevas combinaciones capaces de transformar procesos productivos y crear valor económico (Croitoru, 2012). Desde esta perspectiva, la innovación organizacional no se limita a la incorporación de tecnología, sino que comprende la implementación de nuevas prácticas, estructuras, procesos y formas de organización que mejoran el desempeño empresarial (OECD, 2018). La innovación organizacional se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad de las organizaciones para integrar conocimiento diverso y

transformarlo en soluciones novedosas (Fagerberg, 2018; Teece, 2016). El enfoque de capacidades dinámicas sostiene que las organizaciones innovadoras son aquellas capaces de identificar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar competencias en respuesta a cambios del entorno (Teece, 2016). Asimismo, la innovación en las empresas familiares suele manifestarse en dimensiones tecnológicas, sociales y organizacionales, así como en la transformación de los modelos de negocio (Rondi et al., 2019).

En empresas familiares, la innovación se encuentra influida por factores como la participación generacional, la gobernanza familiar y los procesos de transferencia de conocimiento (Kosmidou y Ahuja, 2019; De Massis et al., 2022; Yordanova et al., 2026). La interacción entre distintos actores familiares favorece la combinación de perspectivas diversas, permitiendo desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la organización y su entorno. Por tanto, la innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales puede comprenderse como una consecuencia de la interacción entre diversidad emprendedora e integración del conocimiento (Kosmidou y Ahuja, 2019). La coexistencia de múltiples perspectivas, experiencias y capacidades genera condiciones favorables para la creación de nuevas soluciones organizacionales, fortaleciendo la capacidad adaptativa y la sostenibilidad empresarial en contextos de creciente complejidad (De Massis et al., 2022).

#### **d). Modelo conceptual**

A partir de la revisión teórica, se propone un modelo conceptual para explicar la innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales como resultado de la interacción entre diversidad emprendedora e integración del conocimiento (Figura 1). El modelo parte del supuesto de que la coexistencia de distintas generaciones y perfiles emprendedores genera una base de conocimiento heterogénea. El modelo concibe a la empresa familiar multigeneracional como un sistema dinámico de conocimiento en el que la diversidad emprendedora actúa como fuente de recursos cognitivos, la integración del conocimiento opera como mecanismo articulador y la innovación organizacional constituye el principal resultado del proceso.



Fuente: Elaboración propia con base en (Abdillah et al., 2023; Grant, 1996; Croitoru, 2012; Teece, 2016; Yordanova et al., 2026; Kosmidou y Ahuja, 2019; Chirico et al., 2011).

La diversidad emprendedora constituye el punto de partida del modelo al aportar distintos marcos cognitivos derivados de la experiencia de los fundadores, la formación profesional de los sucesores y las capacidades digitales de las generaciones más jóvenes. Esta diversidad favorece la existencia de múltiples fuentes de conocimiento dentro de la organización.

Posteriormente, dichos conocimientos son integrados mediante procesos de transferencia e interacción que incluyen el aprendizaje práctico, la convivencia familiar, la profesionalización de procesos y la incorporación de herramientas digitales. Como resultado, el conocimiento tácito, formal y digital se articula para apoyar la toma de decisiones y fortalecer las capacidades organizacionales. Finalmente, la integración del conocimiento se traduce en distintas formas de innovación organizacional, incluyendo innovaciones tecnológicas, sociales, organizacionales y de modelo de negocio.

Asimismo, el modelo conceptual incorpora una relación de retroalimentación, en la que los procesos de innovación generan nuevo conocimiento organizacional, fortalecen el aprendizaje colectivo y amplían la diversidad de capacidades disponibles para enfrentar futuros desafíos.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño de estudio de casos múltiples, orientado a comprender cómo la diversidad intergeneracional

y de perfiles de emprendedores en empresas familiares incide en los procesos de generación, transferencia de conocimiento e innovación organizacional.

El enfoque cualitativo resulta pertinente debido a la naturaleza compleja y contextual del fenómeno analizado, el cual involucra procesos de interacción, aprendizaje y construcción de significado entre distintos actores organizacionales. Este tipo de aproximación permite comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y en sus contextos naturales, lo que favorece el análisis de dinámicas organizacionales difíciles de analizar mediante enfoques cuantitativos tradicionales (Merriam y Tisdell, 2016; Creswell y Poth, 2018). Este enfoque es útil en el estudio de los procesos de integración del conocimiento e innovación en empresas familiares (Abdillah et al., 2023; Chirico et al., 2011).

Se adoptó un diseño de estudio de casos múltiples debido a su utilidad para analizar fenómenos organizacionales en su contexto real (Yin, 2018). Asimismo, la comparación entre distintos casos permite identificar patrones comunes y diferencias relevantes, fortaleciendo la validez analítica de los hallazgos y favoreciendo la construcción teórica a partir de evidencia empírica (Eisenhardt y Graebner, 2007)

El estudio se basa en el análisis de tres PYMES familiares mexicanas pertenecientes a los sectores agroindustrial, textil y servicios turísticos (Tabla 1). La selección de los casos respondió a un muestreo intencional, estrategia ampliamente utilizada en investigación cualitativa cuando se busca identificar unidades de análisis con características relevantes para el fenómeno estudiado (Patton, 2015). Los criterios de selección incluyeron continuidad generacional (al menos dos generaciones activas), participación directa de miembros familiares en la gestión, evidencia de procesos de cambio o innovación reciente y disposición a proporcionar información para el estudio. En estas empresas la unidad de análisis fueron los procesos de interacción entre actores familiares asociados con la generación, transferencia e integración del conocimiento y su contribución a la innovación organizacional.

**Tabla 1**  
**Caracterización de los casos de estudio**

| Caso                       | Años | Generaciones participantes            | Diversidad emprendedora observada                    | Tipos de conocimiento identificados | Innovación organizacional observada |
|----------------------------|------|---------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresa A (Agroindustrial) | 18   | Fundador y sucesor                    | Experiencia productiva + profesionalización          | Tácito, formal y digital            | Trazabilidad digital                |
| Empresa B (Textil)         | 20   | Primera y segunda generación          | Conocimiento artesanal + certificación               | Tácito y formal                     | Comercio justo y formalización      |
| Empresa C (Turismo)        | 25   | Primera, segunda y tercera generación | Tradición + mejora del servicio + innovación digital | Tácito, formal y digital            | Experiencias turísticas culturales  |

**Fuente:** Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Para la obtención de datos se emplearon las siguientes técnicas:

- Entrevistas semiestructuradas, dirigidas a fundadores, sucesores y, cuando fue posible, miembros de nuevas generaciones. Esta técnica permite capturar tanto conocimiento explícito como tácito, así como percepciones sobre procesos de innovación y cambio organizacional.
- Observación no participante en espacios de interacción relacionados con la planeación estratégica (como reuniones y toma de decisiones). Esta técnica permite identificar dinámicas relacionales y procesos informales de intercambio de conocimiento.
- Análisis documental, con revisión de documentos internos (planes, reportes, materiales estratégicos) cuando estuvieron disponibles.

La aplicación conjunta de estas técnicas permitió la triangulación de fuentes de información, fortaleciendo la profundidad analítica y la credibilidad de los hallazgos (Merriam y Tisdell, 2016).

Para analizar la información obtenida, se aplicó la codificación temática, técnica ampliamente utilizada para identificar patrones de significado dentro de conjuntos de datos cualitativos (Braun y Clarke, 2022). El proceso analítico se apoyó en una matriz construida a partir de tres categorías centrales derivadas del marco teórico y del modelo conceptual propuesto:

- Tipo de conocimiento (tácito, formal, digital)
- Mecanismo de transferencia (interacción familiar, aprendizaje práctico, formalización, digitalización)
- Resultado organizacional (innovación incremental, innovación radical, innovación social o de modelo de negocio)

Estas categorías permitieron vincular los procesos de integración del conocimiento con los resultados de innovación, en congruencia con los enfoques de economía del conocimiento y capacidades dinámicas (Grant, 1996; Teece, 2016; Baltazar et al., 2023).

El análisis se desarrolló en dos niveles complementarios. En primer lugar, se realizó un análisis intra-caso para comprender la dinámica específica de cada organización. Posteriormente, se efectuó un análisis inter-casos con el propósito de identificar convergencias, divergencias y patrones compartidos entre las empresas estudiadas (Yin, 2018; Eisenhardt y Graebner, 2007).

Con el fin de fortalecer el rigor metodológico, se aplicaron criterios de credibilidad y consistencia mediante triangulación de fuentes y técnicas, revisión iterativa de categorías analíticas y contraste permanente entre evidencia empírica y referentes teóricos (Gioia et al., 2012; Lincoln y Guba, 1985). Estos procedimientos contribuyeron a garantizar la confiabilidad interpretativa del estudio y la solidez de las inferencias realizadas.

La investigación se desarrolló bajo principios de confidencialidad y consentimiento informado. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y el uso académico de la información recopilada.

Finalmente, se reconoce que el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño cualitativo, particularmente el número reducido de casos analizados y la imposibilidad de realizar generalizaciones estadísticas. No obstante, el propósito de la investigación no es la generalización estadística, sino la generación de explicaciones analíticas y aportaciones conceptuales transferibles a contextos organizacionales similares (Yin, 2018; Eisenhardt y Graebner, 2007).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan en correspondencia con el modelo conceptual propuesto, analizando de manera secuencial la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional.

### a). Configuración del conocimiento en empresas familiares multigeneracionales

Los resultados muestran que en las tres empresas analizadas coexisten al menos tres tipos de conocimiento: conocimiento tácito, asociado principalmente a los fundadores; conocimiento formal, vinculado a la profesionalización de la segunda generación; y conocimiento digital, característico de las generaciones más jóvenes.

En el caso de la empresa agroindustrial, el fundador señaló:

“Nosotros siempre hemos trabajado por experiencia, sabemos cuándo el producto está listo sin necesidad de tanta tecnología.”

En contraste, el sucesor incorporó sistemas de trazabilidad digital:

“Necesitamos cumplir estándares internacionales; sin datos no podemos crecer.”

Se observa una tensión cognitiva productiva entre conocimiento tácito y conocimiento formal-digital. Esta tensión no representa un conflicto disfuncional, sino un mecanismo de activación de procesos de aprendizaje organizacional, en la medida en que obliga a los actores a traducir y negociar sus posturas.

Este hallazgo coincide con estudios que destacan que la heterogeneidad cognitiva favorece la innovación cuando es gestionada adecuadamente (Fang et al., 2018). Este estudio aporta evidencia empírica al mostrar cómo dicha heterogeneidad se materializa en prácticas concretas de gestión en PYMES familiares mexicanas.

### b). Mecanismos de transferencia de conocimiento intergeneracional

El análisis evidencia que la transferencia de conocimiento no ocurre de manera lineal, sino a través de mecanismos híbridos, entre los que destacan el aprendizaje práctico (*learning by doing*), la interacción cotidiana en espacios familiares, formalización progresiva de procesos, y uso incipiente de herramientas digitales.

En la empresa textil comunitaria, una integrante de la segunda generación indicó:

“Mi mamá nos enseñó todo en el taller, pero ahora nosotras tuvimos que aprender a certificar procesos y documentarlos.”

Esto plantea que la transferencia de conocimiento en empresas familiares es fundamentalmente relacional y situada, en este contexto, los modelos tradicionales de gestión del conocimiento basados exclusivamente en sistemas formales tienen limitada efectividad. Asimismo, se observa un proceso de traducción del conocimiento, en el cual las nuevas generaciones reinterpretan saberes tradicionales para adaptarlos a nuevas exigencias del mercado (certificaciones, comercio justo, digitalización). Este resultado manifiesta que la transferencia intergeneracional no solo preserva conocimiento, sino que lo reconfigura estratégicamente, contribuyendo a la innovación (Streicher, 2023; Chirico et al., 2011).

### **c). Integración del conocimiento mediante la interacción intergeneracional**

Más que depender de estructuras formales de gestión del conocimiento, los resultados evidencian que la integración del conocimiento en las empresas familiares estudiadas ocurre principalmente a través de procesos de interacción entre distintas generaciones, donde convergen experiencias, capacidades y visiones diversas sobre el negocio. Esta integración se desarrolla en espacios cotidianos de diálogo, participación y toma de decisiones compartidas.

En la empresa turística familiar, un miembro de tercera generación señaló:

“Mi abuelo piensa en mantener lo tradicional, mi papá en mejorar el servicio, y nosotros en crear experiencias nuevas para el turista.”

Este testimonio refleja cómo la coexistencia de distintas generaciones favorece la articulación de perspectivas complementarias. Mientras la primera generación aporta conocimiento asociado a la identidad y trayectoria del negocio, las generaciones posteriores incorporan elementos vinculados con la profesionalización, las nuevas demandas del mercado y el uso de tecnologías emergentes.

Los hallazgos muestran que la integración del conocimiento no implica la sustitución de saberes previos por nuevas prácticas, sino la recombinación de conocimientos heterogéneos mediante procesos de interacción y aprendizaje colectivo. En este sentido, la empresa familiar funciona como un espacio donde los distintos actores interpretan, negocian y adaptan conocimientos provenientes de diversas experiencias y contextos.

Este resultado coincide con los planteamientos de Chirico y colaboradores (2011) y Streicher (Streicher, 2023), quienes señalan que la transferencia de conocimiento en empresas familiares constituye un proceso dinámico de reinterpretación y adaptación más que una simple transmisión de información. Asimismo, los hallazgos respaldan la perspectiva de la economía del conocimiento (Grant, 1996), al evidenciar que la capacidad de integrar conocimientos diversos constituye un recurso estratégico para el desarrollo organizacional. La integración del conocimiento generado a

través de estas interacciones permite construir bases compartidas de aprendizaje. Estas se traducen en procesos de innovación organizacional.

#### **d). Resultados en innovación organizacional**

Los resultados muestran que la interacción entre distintos tipos de conocimiento se traduce en diversas formas de innovación, que pueden clasificarse en:

- Innovación tecnológica: Implementación de trazabilidad digital (empresa agroindustrial)
- Innovación social: Certificaciones de comercio justo (empresa textil)
- Innovación en modelo de negocio: Diseño de experiencias turísticas culturales (empresa turística)

Así, la innovación en las empresas familiares no responde a un modelo lineal, sino a un proceso de recombinación del conocimiento, donde cada generación aporta recursos cognitivos distintos. Además, se identificó que la innovación no necesariamente implica ruptura con la tradición, sino que emerge como una hibridación entre prácticas tradicionales y nuevas capacidades organizacionales. Este hallazgo es consistente con estudios sobre innovación en empresas familiares (Kosmidou y Ahuja, 2019; De Massis et al., 2022), este trabajo contribuye al evidenciar empíricamente cómo dicha innovación se construye desde la interacción intergeneracional, más que desde estructuras formales de I+D.

### **CONCLUSIONES**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo la diversidad de perfiles emprendedores en empresas familiares multigeneracionales contribuye a los procesos de integración del conocimiento y favorece la innovación organizacional. A partir del análisis de tres casos de PYMES familiares mexicanas, los hallazgos permiten comprender que la innovación en este tipo de organizaciones no depende exclusivamente de la incorporación de tecnologías o de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad para articular conocimientos y experiencias provenientes de distintas generaciones y perfiles emprendedores.

Los resultados muestran que la coexistencia de fundadores, sucesores y nuevas generaciones genera una diversidad cognitiva que amplía la base de conocimientos disponibles para la organización. Esta diversidad se expresa en la convergencia de conocimiento tácito, asociado a la experiencia acumulada; conocimiento formal, derivado de la profesionalización; y conocimiento digital, vinculado a nuevas capacidades tecnológicas. Más que constituir una fuente inevitable de conflicto, esta heterogeneidad puede convertirse en un recurso estratégico cuando existen espacios de interacción que facilitan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta evidencia empírica que fortalece los planteamientos de la economía del conocimiento y del enfoque de capacidades dinámicas (Grant, 1996; Teece, 2016), al mostrar que la innovación organizacional en empresas familiares emerge de procesos de

integración y recombinación de conocimiento. Asimismo, contribuye con la literatura sobre innovación en empresas familiares (Chirico et al., 2011; Rondi et al., 2019; De Massis et al., 2022), al destacar que la diversidad emprendedora no debe entenderse únicamente como una característica demográfica o generacional, sino como una fuente de recursos cognitivos que favorece la adaptación y la renovación organizacional.

Una segunda contribución consiste en proponer un modelo conceptual que articula la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional. Este modelo permite interpretar a la empresa familiar multigeneracional como un sistema dinámico de conocimiento, en el que la interacción entre distintos actores genera procesos continuos de aprendizaje, creación de capacidades e innovación. De esta manera, este trabajo desplaza la atención del estudio de empresas familiares centrado exclusivamente en la sucesión o la gobernanza familiar hacia los mecanismos mediante los cuales el conocimiento es generado, transferido e integrado dentro de la organización.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que las empresas familiares pueden fortalecer su capacidad innovadora promoviendo mecanismos que faciliten la interacción intergeneracional, la profesionalización de procesos y el intercambio sistemático de conocimientos. La evidencia obtenida muestra que la innovación no implica sustituir prácticas tradicionales, sino articularlas con nuevos conocimientos y capacidades para responder a las transformaciones del entorno.

Finalmente, aunque el estudio se limita a un número reducido de casos y no pretende realizar generalizaciones estadísticas, sus resultados ofrecen elementos analíticos transferibles a contextos similares de empresas familiares. Futuras investigaciones podrían profundizar en el papel de variables como la gobernanza familiar, el género, la digitalización o la cultura organizacional en los procesos de integración del conocimiento e innovación. Asimismo, sería pertinente desarrollar estudios cuantitativos que permitan contrastar empíricamente las relaciones propuestas en el modelo conceptual y evaluar su comportamiento en diferentes contextos organizacionales y territoriales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, A., & Nurasa, H. (2023). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: by Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, New York, Oxford University Press, 1995, 284 pp., 19.39 (Hardcover) & 7.40 (paperback), ISBN: 0199879923, 9780199879922. *Learning Research and Practice*, 10(1), 121-123. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Baltazar, J., Fernandes, C., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publication.
- Chirico, F., Sirmon, D., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative

- Strategy Affect Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137-148. <https://acortar.link/RdjeRR>
- De Massis, A., Rondi, E., & Appleton, S. (2022). Innovation in Family Business. En D. Bergh, *Oxford Encyclopedia of Business and Management* (págs. 1-30). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.332>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fagerberg, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568-1576. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.012>
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157. <https://doi.org/10.1002/gsj.1197>
- Ferrais, A., & Santoro, G. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540-552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- INEGI. (2024). *Información Económica. Censos Económicos (CE) 2024*: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>
- Kosmidou, V., & Ahuja, M. (2019). A Configurational Approach to Family Firm Innovation. *Family Business Review*, 32(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/0894486519827738>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass. <https://acortar.link/wxelgP>
- OECD. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Prügl, R., & Spitzley, D. (2020). Responding to Digital Transformation by External Corporate Venturing: An Enterprising Family Identity and Communication Patterns Perspective. *Journal of Management Studies*, 58(1), 135-164. <https://doi.org/10.1111/joms.12578>
- Rondi, E., Massis, A. d., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>

- Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364-380. <https://doi.org/10.1111/radm.12471>
- Streicher, G. (2023). Digital Transformation in Family Businesses. *Junior Management Science*, 8(4), 865-886. <https://doi.org/10.5282/jums/v8i4pp865-886>
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. [https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded\\_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDImYTY0ZjE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWVNkMDA2MTVhOQ==.pdf](https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDImYTY0ZjE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWVNkMDA2MTVhOQ==.pdf)
- Yordanova, D., Pergelova, A., & Thuy, N. (2026). Mapping research on digital transformation in family businesses: A bibliometric analysis. *TEC Empresarial*, 20(2), 149-173. <https://doi.org/10.18845/te.v20i2.8636>

## El corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec, como una alternativa de desarrollo para los municipios de Oaxaca

## El corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec, como una alternativa de desarrollo para los municipios de Oaxaca

---

**Rafael Juárez Toledo**

Universidad Autónoma del Estado de México

rjuarez@uaemex.mx

**Alma Rosa Muñoz Jumilla**

Universidad Autónoma del Estado de México

armunoz@uaemex.mx

**Juan José Lechuga Arizmendi**

Universidad Autónoma del Estado de México

jllechugaa@uaemex.mx

### RESUMEN

Se pretende mostrar un panorama acerca de la situación socioeconómica que guardan las regiones y municipios de Oaxaca, México, tal que sea posible evaluar la capacidad que tendrán para vincularse con los polos de desarrollo que se han estado formando en el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT). La problemática que se ha detectado proviene del hecho de que en su mayoría los municipios del estado de Oaxaca se presentan con fuertes niveles de marginación, sus poblaciones poseen bajos grados de escolaridad y una tradición migratoria arraigada, la cual será difícil romper. De manera que todos estos factores podrían retrasar o anular las posibilidades de inserción de las poblaciones a los beneficios del desarrollo del CIIT.

**Palabras clave:** CIIT, Oaxaca, Polos de desarrollo, marginación, migración.

### ABSTRACT

We intend to show an overview of the situation of the municipalities and regions of Oaxaca, respect to migration conditions and social aspects, so that it is possible to evaluate their capacity to participate in the development poles of the Interoceanic Corridor of the Isthmus of Tehuantepec (CIIT). However, the problem identified stems from the most municipalities in the state of Oaxaca have a high levels of marginalization, their populations have low levels of education, and they have a deeply

rooted tradition of migration that will be difficult to overcome. All of these factors could therefore delay or eliminate the possibility of these populations accessing the benefits of the CIIT.

**Keywords:** CIIT, Oaxaca, area developmental, marginalization, migration.

## INTRODUCCIÓN

Entre los mega proyectos de inversión que actualmente se registran en México, el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) sobresale debido al impacto que se espera tendrá en el entorno nacional e internacional, puesto que, permitirá la conectividad marítima entre el océano pacífico y el Atlántico, al grado que pretende ser un sustituto del canal de Panamá.

Uno de los aspectos que el CIIT destaca en su diseño y operación es el hecho de que en las bases para su creación dadas a conocer en el Decreto de establecimiento del CIIT, en el año 2019, se hace mención de que esta obra deberá servir para promocionar el desarrollo nacional, específicamente, en beneficio de las poblaciones aledañas. Este propósito está siendo atendido a través de la creación de una serie de polos de desarrollo (para el bienestar), los cuales se definen como áreas para la instalación de empresas las cuales atenderán sectores estratégicos y elevarán la competitividad de la región, y del país. Estos espacios de producción deberán atender las vocaciones productivas locales y pretenden la creación de empleos de manera expansiva, al respecto se especula que la proliferación de empleos directos deberá circular entre los 350 y 550 mil, desde su creación y hasta el año 2050.

Esta estrategia de desarrollo supone poder ampliar el empleo en la región, mitigar los problemas de la migración, disminuir los niveles de pobreza y marginación. Solo que, para lograr estas metas las poblaciones deben cumplir con ciertos niveles de capacitación, educación, cultura emprendedora y financiera, entre otros elementos, para que su inserción a las ventajas de los polos de desarrollo sea una realidad y no solo una pretensión.

El área de influencia del CIIT abarca municipios de cuatro entidades federativas: Veracruz y Oaxaca, de manera original; a partir del año 2023 también se contempla a Tabasco y Chiapas, esto debido a las extensiones carreteras hacia los puertos de Dos Bocas y Chiapas.

El propósito de este trabajo de investigación es indagar en: ¿cuáles serán las verdaderas capacidades socioeconómicas que presentan los municipios, específicamente del estado de Oaxaca, para lograr su inserción al CIIT? Para ello, se ha hecho una revisión de los indicadores de marginación, migración, educación; para las regiones de esta entidad federativa.

Sin pretender llegar a conclusiones rígidas, se observa que los municipios de Oaxaca se encuentran en condiciones no benéficas respecto a los indicadores mencionados. De manera general, la situación de las regiones no es favorable puesto que atienden: niveles de escolaridad bajos para los tipos de

empleo que se demandarán en el CIIT, persistencia de los municipios con índices elevados de marginación, elevados niveles de intensidad migratoria.

## METODOLOGÍA

Los rasgos metodológicos para esta investigación corresponden a un trabajo exploratorio y descriptivo tomando como base la estadística del índice de intensidad migratoria y el índice de marginación, ambos emitidos por la CONAPO (varios años). Se han agregado indicadores del nivel de escolaridad municipal desde el Índice de Desarrollo Humano, obtenido del PNUD México para varios años.

De manera operativa, se realizó un agrupamiento de estos indicadores desde la escala municipal, para cada una de las ocho regiones del estado de Oaxaca. Tal que, fue posible detectar las diferencias entre las mismas, y así, lograr identificar las regiones que albergan las mayores problemáticas según el grado de intensidad que muestran los indicadores.

El documento se ha estructurado en dos niveles. En el primero se da a conocer la fundamentación sobre el CIIT, los polos de desarrollo y la región de estudio. En la segunda parte se presentan las descripciones acerca de los indicadores, tratando de tipificar aquellas que mayoritariamente presentan los niveles más intensos de las problemáticas de marginación, migración y educación.

## RESULTADOS Y DISCUSION

### ¿Qué es el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec?

En junio de 2019 se dio a conocer el decreto para el establecimiento del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT), el cual se presenta como un organismo público y descentralizado para instrumentar una plataforma logística de tipo marítima en los puertos de Coatzacoalcos, Veracruz y Salina Cruz, Oaxaca; los cuales estarán comunicados mediante una red ferroviaria de poco más de 300 kilómetro de extensión (SEGOB, 2023). Acorde con la Secretaría de Marina (2025) esta plataforma se extenderá a los puertos de Dos Bocas, Tabasco y Puerto Chiapas, lo cual es posible debido a la incorporación de transporte carretero.

A lo largo de este mega proyecto se ha contemplado el establecimiento de una serie de corredores industriales denominados Polos de Desarrollo para el Bienestar, los cuales se asumen como:

*... espacios cuya función será atraer inversiones y empresas de la región, de otras regiones del país o de otros países, para lo cual deberán ofrecer condiciones óptimas a la inversión, para ser competitivos y ofrecer un clima propicio al desarrollo de negocios, lo cual quiere decir que no solamente deben garantizar el acceso a insumos y servicios básicos para la industria (SEGOB, 2023b: 3).*

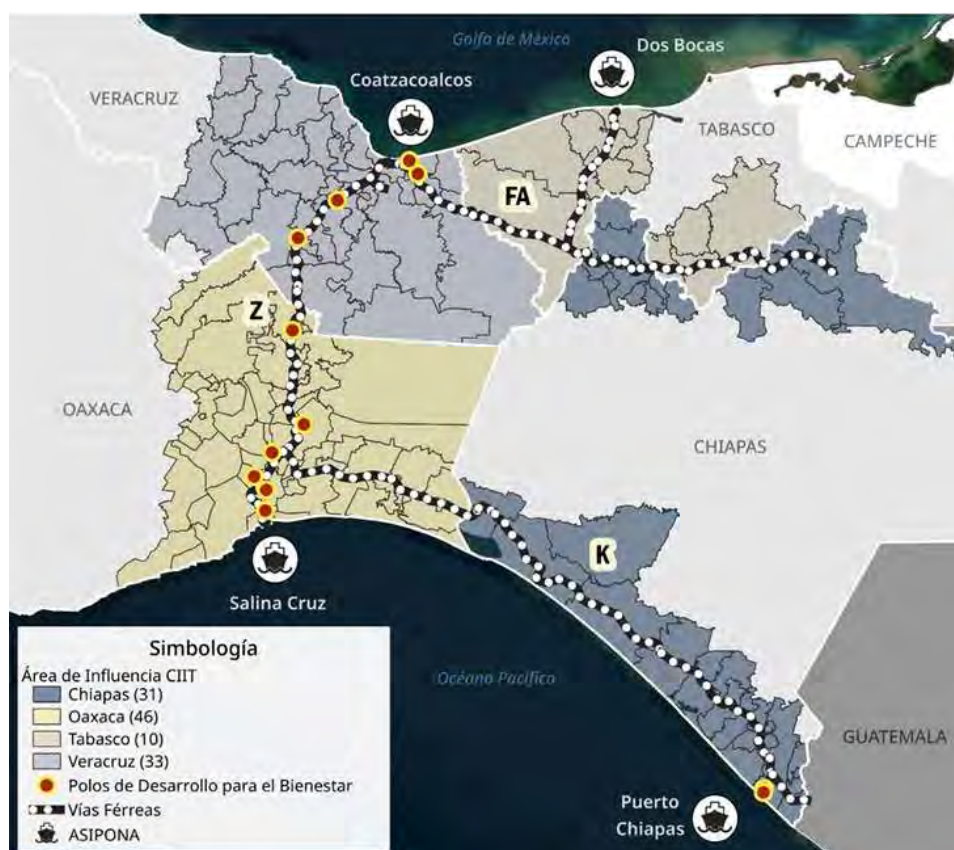
Una parte importante para el establecimiento de los polos de desarrollo es la pretensión de que estos deberían ajustarse a las vocaciones productivas de carácter regional y local, tal que, las poblaciones

aledañas pudieran ser los beneficiarios directos en aspectos económicos, productivos y socioculturales.

El Programa Institucional del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, 2025 – 2030 (PICIIT) contempla que el área de influencia del CIIT abarca 120 municipios inmediatos, de los cuales 79 están considerados en el Programa original para los estados de Veracruz (33) y Oaxaca (46), el resto corresponde a las rutas de enlace para Chiapas (31) y Tabasco (10) (Secretaría de Marina, 2025).

### Figura1.

Mapa del área de influencia del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec



Fuente: Secretaría de Marina, 2025

A lo largo de la red ferroviaria entre los Puertos de Salinas Cruz y Coatzacoalcos se instalarán 10 polos de desarrollo del bienestar, dentro de estos se instalarán empresas de sectores tradicionales como son: automotriz, electrónico, energético, maquila y naves industriales, transporte y logística, turismo. También se contempla el asentamiento de empresas de nuevos sectores: aeroespacial, minero-metalúrgico y telecomunicaciones.

### Descripción de la región de estudio

De las cuatro entidades federativas que contempla el CIIT, únicamente se hará la distinción del estado de Oaxaca. Esta entidad presenta una división política complicada compuesta por 570 municipios, los cuales, históricamente, se han agrupado en ocho regiones geográficas y culturales.

Estas regiones se organizaron, sobre todo, bajo un criterio cultural, que proviene desde las raíces de identidad manifestado según las costumbres, el clima, la posición geográfica. Con el paso del tiempo, también se han aprovechado para organizar la política pública de la entidad en aspectos sociales y económicos (ver Cuadro 1).

#### **Cuadro 1.**

##### *Regiones de Oaxaca*

| <b>Región</b>    | <b>Características generales</b>                                                                                                                                                                          |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cañada           | Tiene una superficie de 4398.61 km <sup>2</sup> y una población aproximada de 200 140 habitantes. Se subdivide en 45 municipios agrupados en 2 distritos. en 70 municipios agrupados en cuatro distritos. |
| Costa            | Abarca una superficie de 11 605.06 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 534 010 habitantes. Se subdivide en 50 municipios agrupados en tres distritos.                                     |
| Istmo            | abarca una superficie de 20 755.26 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 595 433 habitantes. Se subdivide en 41 municipios agrupados en dos distritos.                                      |
| Mixteca          | abarca una superficie de 15 671.08 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 465 991 habitantes. Se subdivide en 155 municipios agrupados en siete distritos.                                   |
| Papaloapan       | La región abarca una superficie de 8496.79 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 465 192 habitantes. Se subdivide en 20 municipios agrupados en dos distritos.                              |
| Sierra Norte     | Abarca una superficie de 8 972.39 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 176 489 habitantes. Se subdivide en 68 municipios agrupados en tres distritos.                                      |
| Sierra Sur       | Abarca una superficie de 14 753.26 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 330 823 habitantes.                                                                                                |
| Valles Centrales | Abarca una superficie de 9480.00 km <sup>2</sup> y tiene una población aproximada de 1 033 884 habitantes. Se subdivide en 121 municipios agrupados en siete distritos.                                   |

Fuente: Gobierno del Estado de Oaxaca (S/F)

La posición geográfica de Oaxaca es estratégica respecto al CIIT debido a que su impacto corresponde a los procesos marítimos que provienen del Océano Pacífico, a través del Puerto de Salina Cruz, el cual a su vez tendrá conectividad con el Puerto de Chiapas. La influencia de la red ferroviaria del CIIT está determinada sobre todo para la región del Istmo, puesto que esta red cruzará al interior de los municipios de esta región.

Si bien se contempla que la región del Istmo es la que alberga el primer impacto de beneficio del CIIT, en realidad, el Programa contempla poder beneficiar a todas las regiones de la entidad.

### **Condiciones socioeconómicas de los municipios y las regiones de Oaxaca**

Las condiciones socioeconómicas que presentan los municipios del estado de Oaxaca se generalizan al ser una entidad con un nivel de marginación Muy Alto, junto con Chiapas y Guerrero (CONAPO, 2020). De manera que, 57% de los municipios presenta una condición de marginación Alta o Muy Alta (ver Cuadro 2).

#### **Cuadro 2.**

*Municipios de Oaxaca por nivel de marginación*

| <b>Grado de marginación</b> | <b>Número de municipios</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Muy Alto                    | 92                          | 16.14             |
| Alto                        | 234                         | 41.05             |
| Medio                       | 151                         | 26.49             |
| Bajo                        | 61                          | 10.70             |
| Muy Bajo                    | 32                          | 5.61              |

Fuente: Elaboración propia con base en CONAPO (2020)

Mediante un comparativo de los indicadores de la marginación entre el estado de Oaxaca y el promedio nacional, es posible observar la profunda separación entre ambos. Así, la población sin educación básica representa poco más de la mitad en Oaxaca contra el 29% en todo el país. Las viviendas presentan peores condiciones en Oaxaca, aunque en este caso la lejanía respecto al promedio nacional es menor. Por último, los niveles de ingreso presentan una mayor precariedad en Oaxaca puesto que, 89% de la población ocupada recibe un ingreso menor a los 2 salarios mínimos por día (40 USD) contra el 66.8% en promedio de México (ver Cuadro 3).

#### **Cuadro 3.**

*Indicadores del índice de marginación, comparativo entre Oaxaca y México*

| <b>Población analfabeta, 15 años o más</b> | <b>Población sin educación básica, 15 años o más</b> | <b>Ocupantes sin drenaje ni excusado, viviendas particulares</b> | <b>Ocupantes sin energía eléctrica, viviendas particulares</b> | <b>Ocupantes sin agua entubada, viviendas particulares</b> | <b>Ocupantes con piso de tierra, viviendas particulares</b> | <b>Viviendas particulares con hacinamiento</b> | <b>Localidades con menos de 5,000 habitantes</b> | <b>Población con ingresos menores a 2 salarios mínimos</b> |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Nacional</b>                            |                                                      |                                                                  |                                                                |                                                            |                                                             |                                                |                                                  |                                                            |

|                                         |       |      |      |      |       |       |       |       |
|-----------------------------------------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 4.75                                    | 29.71 | 1.47 | 0.66 | 3.67 | 3.81  | 19.73 | 27.00 | 66.88 |
| <b>Promedio en municipios de Oaxaca</b> |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 14.49                                   | 55.19 | 2.10 | 1.97 | 7.70 | 15.05 | 30.12 | 90.50 | 89.04 |

Fuente: Elaboración propia con base en CONAPO, 2020

Un aspecto relevante para poder ubicar las verdaderas posibilidades de desarrollo de las poblaciones de los municipios de Oaxaca ante el CIIT corresponde al nivel educativo. Como se mencionó anteriormente, los polos de desarrollo para el bienestar serán espacios para la atracción de la inversión industrial, además de que por sí mismo, la logística portuaria y ferroviaria habrá de requerir personal para desempeñar estas actividades laborales, lo que requiere una población capacitada y facultada.

El Cuadro 4 muestra las cifras sobre los años promedio, y esperados, de escolaridad para cada región. Se observa que la región Sierra Sur es la que presenta el nivel educativo más bajo con un dato de 5.1 años de escolaridad; en tanto la región que posee el mayor nivel de escolaridad es Valles Centrales con un nivel de 7 años, el promedio para la entidad se ubicaría en 5.8, equivalente al nivel de estudios primarios.

#### **Cuadro 4.**

*Nivel educativo por región, Oaxaca*

| Región           | Población | Años promedio de escolaridad | Años esperados de escolaridad |
|------------------|-----------|------------------------------|-------------------------------|
| Sierra Sur       | 412,895   | 5.1                          | 10.3                          |
| Cañada           | 177,211   | 5.1                          | 11.39                         |
| Sierra Norte     | 173,870   | 5.6                          | 11.0                          |
| Mixteca          | 342,652   | 5.6                          | 11.2                          |
| Papaloapan       | 477,389   | 5.9                          | 11.1                          |
| Costa            | 595,060   | 5.9                          | 11.0                          |
| Istmo            | 691,950   | 6.9                          | 12.4                          |
| Valles Centrales | 1,024,674 | 7.0                          | 11.6                          |

Fuente: Elaboración propia con base en PNUD

Respecto a los años esperados de escolaridad el promedio para Oaxaca es de 11.2 años. En esta clasificación la región del Istmo es la primera con un nivel de 12.4 años. En tanto, la región Sierra Sur se ubica con el nivel educativo esperado más bajo con 10.3 años.

Como un complemento al tema del nivel de escolaridad, se tiene que la educación superior que se reporta para Oaxaca posee una cobertura del 20.7%, solo superior a la de Chiapas que es de 14.8%, y debajo del promedio nacional que es 34.1%.

Otra problemática que se observa en Oaxaca en la intensidad migratoria, evaluada específicamente para la migración hacia los Estados Unidos de Norteamérica. Oaxaca es una entidad que se ubica dentro de las 10 primeras, de las 32 en que se divide México, en participación de la migración y captación de remesas de divisas.

En el Cuadro 5 se han colocado los porcentajes, para cada región de Oaxaca, respecto al número de municipios según el grado de intensidad migratoria. El orden de presentación corresponde de mayor a menor.

Las regiones Sierra Norte y Sierra Sur presentan la intensidad migratoria más elevada con una participación de 28% de sus municipios en condición Alta y Muy Alta. En tercera posición se ubica la región Valles Centrales, que es donde se ubica la capital del estado con 26% de sus municipios en la misma situación. El nivel más bajo de intensidad migratoria estaría en las regiones Papaloapan y del Istmo (ver Cuadro 5).

#### **Cuadro 5.**

*Municipios por el grado de intensidad migratoria, porcentaje por región,  
Oaxaca 2020*

| Nivel           | Regiones          |                 |                       |              |             |            |                 |            |
|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------|-------------|------------|-----------------|------------|
|                 | Sierra Norte<br>1 | Sierra Sur<br>2 | Valles centrales<br>3 | Mixteca<br>4 | Cañada<br>5 | Costa<br>6 | Papaloapan<br>7 | Istmo<br>8 |
| <b>Nulo</b>     | 0                 | 1.43            | 0                     | 0            | 4.4         | 0          | 0               | 0          |
| <b>Muy Bajo</b> | 17.9              | 12.86           | 16.8                  | 24.7         | 71.1        | 5.8        | 40              | 65.2       |
| <b>Bajo</b>     | 32.8              | 35.7            | 32.6                  | 31.6         | 122.2       | 33.3       | 45              | 28.2       |
| <b>Medio</b>    | 20.9              | 21.4            | 23.7                  | 13.8         | 2.2         | 137.2      | 15              | 6.5        |
| <b>Alto</b>     | 16.4              | 12.8            | 19.8                  | 20.7         | 0           | 15.6       | 0               | 0          |
| <b>Muy Alto</b> | 11.9              | 15.7            | 6.9                   | 8.9          | 0           | 7.8        | 0               | 0          |
| <b>Total</b>    | <b>70</b>         | <b>70</b>       | <b>101</b>            | <b>101</b>   | <b>45</b>   | <b>51</b>  | <b>20</b>       | <b>46</b>  |

Elaboración propia con base en CONAPO, 2022

La migración internacional viene acompañada de la captación de remesas de divisas, las cuales representan para los hogares de los municipios de Oaxaca una válvula de escape ante la situación de precariedad en que se encuentran. El problema que se asume con las remesas es la fuerte dependencia que las poblaciones adquieren ante estas, creándose condiciones sociales para la expulsión de miembros familiares, puesto que, la migración se percibe como una solución más pronta para resolver

problemas económicos y laborales, antes que el fomento de la educación formal. Sin embargo, una revisión a los indicadores de remesas del Banco de México permite observar una fuerte concentración de estas en algunos municipios; por ejemplo, en la región Valles Centrales el municipio de Oaxaca de Juárez, capital del estado, concentra 56% del total de remesas de la región, lo que sería un equivalente a poco más de 15% de toda la entidad. Considerando toda la entidad federativa se tiene que 10 municipios concentran un poco más del 50% de todas las remesas.

## CONCLUSIONES

Los polos de desarrollo del bienestar instalados a lo largo del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec se han considerado como una estrategia para elevar los niveles de competitividad del estado de Oaxaca y de sus municipios. Mediante estos polos se pretende crear una fuerte cantidad de empleos para favorecer, sobre todo, a las poblaciones de los municipios aledaños; sin embargo, la oportunidad de inserción a los beneficios del CIIT dependerá, en gran medida, de las condiciones socioeconómicas que guarden las poblaciones.

Específicamente, para los municipios y regiones de Oaxaca se observa una situación complicada toda vez que sus características generales corresponde a municipios con elevados grados de marginación. Destaca el hecho de que Oaxaca posee un reducido nivel educativo con un fuerte porcentaje de población de 15 años o más sin culminar los estudios primarios, y un nivel de cobertura relativamente pequeño en la educación media y superior. Cabe destacar que el nivel de educación será uno de los factores relevantes para que las poblaciones puedan incorporarse a los empleos que habrán de generarse en la zona del CIIT.

Otro aspecto que destaca, es que la mayoría de los municipios presenta niveles muy bajos de ingreso salarial, esto permite explicar, en parte, la necesidad de tomar a la migración internacional y la generación de remesas de divisas como las estrategias para mitigar las condiciones precarias de los hogares. Y aunque de alguna manera esta situación pudiera parecer favorable para los hogares, en realidad, se ha creado una situación de fuerte dependencia al fenómeno migratorio, siendo una válvula de escape que se favorece por los hogares antes que la ampliación de los niveles de educación. Sin lugar a dudas, los polos de desarrollo para el bienestar representan una buena alternativa para el mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las poblaciones cercanas al CIIT, pero, dependerá en gran medida de las acciones de los diferentes niveles de gobierno, y la coordinación entre estos, para lograr que los objetivos planteados en efecto se cumplan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Nacional de Población (Conapo, 2021): Índice de Intensidad Migratoria México-Estados Unidos por entidad federativa y municipio 2020 Nota técnico-metodológica septiembre de 2021. Consultado en:

- [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/666981/Nota\\_tecnico\\_metodologica\\_IIM\\_Mex-EUA\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/666981/Nota_tecnico_metodologica_IIM_Mex-EUA_2020.pdf) (28/07/2023).
- Consejo Nacional de Población (Conapo, 2022): Índice de Intensidad migratoria México - Estados Unidos 2020, Primera edición, México.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2025). Índice de marginación estatal 2020. En: [https://www.datos.gob.mx/dataset/indices\\_marginacion/resource/d217f9aa-70e5-4176-b00b-3a92b7541a1e](https://www.datos.gob.mx/dataset/indices_marginacion/resource/d217f9aa-70e5-4176-b00b-3a92b7541a1e) (10/02/2026).
- Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN, 2024). Polos del desarrollo para el bienestar <https://www.fonadin.gob.mx/fni2/fe59/> (25/02/2026).
- Gobierno del estado de Oaxaca (S/F). Regiones. <https://www.oaxaca.gob.mx/regiones/> (15/12/2026).
- Gobierno de Oaxaca (2023): Oaxaca Gobierno del Estado, visitantes. Consultado en: <https://www.oaxaca.gob.mx/oaxaca/#:~:text=Es%20tierra%20m%C3%A1gica%20y%20ancestral,el%20talento%20cultural%20de%20Oaxaca.> (16/12/2026).
- INEGI (2020) Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años por entidad federativa según sexo, años censales seleccionados 2000 a 2020. En <https://www.gob.mx/bancomext/acciones-y-programas/sectores-estrategicos> (15/12/2026).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020). Índice de Desarrollo Humano municipal. En: <https://www.undp.org/es/mexico> (03/03/2026).
- Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2023). DECRETO por el que se crea el organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, no sectorizado, denominado Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec; Diario Oficial de la Federación, 14 junio 2019. Consultado en: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5562774&fecha=14/06/2019#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5562774&fecha=14/06/2019#gsc.tab=0) (02/07/2023)
- Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2023b). Estatuto orgánico del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, Diario Oficial de la Federación, 2 marzo 2020 Consultado en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5588067&fecha=02/03/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5588067&fecha=02/03/2020#gsc.tab=0) (02/07/2023)
- Secretaría de Marina (2025). Programa Institucional del corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, 2025 - 2030. México. Consultado en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1038448/PICIIT\\_2025-2030.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1038448/PICIIT_2025-2030.pdf) (25/03/2026).

## Los salones de belleza y su importancia en el desarrollo económico local: el marco teórico

## Los salones de belleza y su importancia en el desarrollo económico local: el marco teórico

---

**Gamaliel Toledo Noriega**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

ORCID: 0009-0008-4510-7078

gamaliel.toledonrg@e.unicach.mx

**Dra. Mónica Liliana Rivera-Obregón**

Universidad Autónoma de Sinaloa

ORCID: 000-0001-7915-1423

obregon.39@uas.edu.mx

**Dra. María del Carmen Chávez Rodríguez**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0003-1022-2339

maria.chavez@unicach.mx

### RESUMEN

En el contexto de las economías rurales, tradicionalmente caracterizadas por su dependencia de actividades agropecuarias, los sectores de servicios han cobrado una relevancia creciente como mecanismos de diversificación productiva, inclusión social y dinamización de mercados locales. Entre estos servicios emergentes, los salones de belleza representan una forma singular de microemprendimiento que, a pesar de su aparente informalidad y escala reducida, cumple funciones económicas, sociales y culturales profundas en las comunidades donde operan. Este fenómeno es especialmente notable en zonas rurales y semiurbanas, donde las oportunidades de empleo formal son limitadas, y donde mujeres y jóvenes encuentran en el autoempleo una vía de subsistencia y autonomía económica. El presente trabajo teórico, se plantea como una revisión crítica que problematiza su invisibilización en la literatura económica formal y propone una revalorización teórica de su impacto mediante categorías como resiliencia, informalidad productiva, autonomía económica y cadenas de valor local. Partiendo de una revisión conceptual y bibliográfica, se argumentará que estos negocios, lejos de ser marginales, constituyen una base estratégica para el fortalecimiento del microemprendimiento rural, con implicaciones directas en la sostenibilidad económica, la equidad de género y el diseño de políticas públicas orientadas a territorios con alta vulnerabilidad estructural.

**Palabras clave:** Microempresas de Servicios, Microemprendimiento, Resiliencia, Economía rural, Cadenas de valor local.

## ABSTRACT

In the context of rural economies, traditionally characterized by their reliance on agricultural and livestock activities, the service sectors have gained increasing importance as mechanisms for productive diversification, social inclusion, and the stimulation of local markets. Among these emerging services, beauty salons represent a distinctive form of microentrepreneurship which, despite their apparent informality and small scale, fulfill profound economic, social, and cultural functions within the communities where they operate. This phenomenon is particularly notable in rural and semi-urban areas, where opportunities for formal employment are scarce, and where women and young people often turn to self-employment as a means of subsistence and economic autonomy. The present theoretical work is conceived as a critical review that interrogates the invisibility of such enterprises in formal economic literature, and proposes a theoretical revaluation of their impact through analytical categories such as resilience, productive informality, economic autonomy, and local value chains. Drawing upon a conceptual and bibliographic review, it will be argued that these businesses, far from being marginal, constitute a strategic foundation for strengthening rural microentrepreneurship, with direct implications for economic sustainability, gender equity, and the design of public policies aimed at territories with high structural vulnerability.

**Keywords:** Service MSMEs, Microentrepreneurship, Resilience, Rural economy, Local value chains.

## INTRODUCCIÓN

El análisis de los salones de belleza como microempresas de servicios en zonas rurales adquiere relevancia estratégica debido a la convergencia de tres ejes esenciales para la sostenibilidad territorial: la diversificación económica, la inclusión social y el fortalecimiento del capital cultural. Estos emprendimientos, que a menudo son invisibilizados en las estadísticas macroeconómicas por su escala reducida y frecuente informalidad, se insertan en dinámicas económicas locales de gran complejidad. En contextos caracterizados por la dependencia de actividades agropecuarias, su aparición representa no solo una alternativa de generación de ingresos, sino también un factor estabilizador frente a la volatilidad de los precios y la estacionalidad de los productos agrícolas (Gómez y Pineda, 2018; Powers y Magnoni, 2010).

En el plano económico, los salones de belleza muestran características estructurales que favorecen su implantación y sostenibilidad en entornos rurales. Su bajo requerimiento de inversión inicial y el reducido costo de operación les permiten adaptarse a economías de pequeña escala. Asimismo, estos

negocios generan encadenamientos productivos con otros sectores locales, tales como proveedores de cosméticos, servicios de capacitación técnica y comercios minoristas, creando así un efecto multiplicador en la economía local (Hernández Fernández, 2016). Este tipo de encadenamientos no solo incrementa el flujo de capital en la comunidad, sino que también estimula la aparición de nuevos nichos de mercado en territorios tradicionalmente marginales para la economía formal.

En la dimensión social y de género, los salones de belleza constituyen plataformas de empoderamiento económico para las mujeres, quienes suelen enfrentar barreras estructurales como la falta de acceso a créditos, la limitada oferta de empleo formal y la persistencia de roles de género restrictivos. Estas microempresas, al ser frecuentemente lideradas por mujeres, facilitan la participación femenina en la economía, incrementan su autonomía y generan espacios de liderazgo comunitario (Piazzese, 2009; López, Guerrero y Gómez, 2020). Además, su naturaleza flexible en términos de horarios y modalidades de trabajo las hace compatibles con otras responsabilidades domésticas, una característica clave en zonas donde persiste la división sexual del trabajo.

La relevancia cultural de los salones de belleza en áreas rurales trasciende lo económico. Estos espacios actúan como nodos de interacción social donde se intercambian saberes, se consolidan redes de apoyo y se construyen narrativas identitarias. Funcionan como espacios híbridos que, al tiempo que incorporan tendencias estéticas globales, las adaptan a códigos culturales locales, reforzando así un sentido de pertenencia comunitaria (Jaquez, 2025). En este sentido, su rol no se limita a la provisión de servicios estéticos, sino que contribuye a la cohesión social y al mantenimiento de prácticas culturales que fortalecen el tejido social.

En el ámbito de las políticas públicas, los hallazgos empíricos señalan que los salones de belleza rurales pueden potenciar su impacto en el desarrollo económico local mediante intervenciones específicas orientadas a su formalización, acceso a microfinanciamiento y capacitación técnica (Reátegui, 2018; Morales, 2019). La formalización facilita el acceso a beneficios legales y crediticios, mientras que el microfinanciamiento provee capital para innovación y expansión. Por su parte, la capacitación mejora la competitividad, permitiendo la diversificación de servicios y la incorporación de estándares de calidad que amplían el alcance de la clientela.

En conjunto, el estudio de los salones de belleza en contextos rurales latinoamericanos revela su potencial como catalizadores de desarrollo multidimensional. Su impacto no se restringe a la generación de ingresos, sino que se extiende a la transformación social, cultural y económica de comunidades tradicionalmente excluidas de los circuitos de desarrollo, constituyéndose en un objeto de estudio indispensable para comprender y promover modelos de desarrollo inclusivos y sostenibles.

## **METODOLOGÍA**

Se utilizó una estrategia metodológica de análisis documental cimentada en fuentes primarias indexadas, como artículos científicos y estudios de caso (Hinzke et al, 2023). Fue estructurado a partir de relaciones conceptuales entre microempresas de servicios, microemprendimiento, resiliencia, economía rural y cadenas de valor local. Se plantea como una revisión crítica que problematiza la invisibilización de este tipo de microempresas en la literatura económica formal/informal, proponiendo una revalorización teórica de su impacto mediante categorías analíticas. Esta aproximación permitió articular un marco interpretativo interdisciplinario que reconozca la complejidad y relevancia de estos emprendimientos en contextos rurales y semiurbanos.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

En las zonas rurales, los salones de belleza han emergido como una fuente significativa de ingresos y empleo, particularmente para mujeres y jóvenes con acceso limitado a oportunidades formales. La exploración de cómo estos espacios satisfacen una demanda creciente de servicios estéticos, y también, impulsan el emprendimiento local, fomentan la autonomía económica y contribuyen a la diversificación de las economías rurales. A continuación, se muestran los resultados de las búsquedas de información con relación a estos temas, mismo que se desarrollan en apartados.

### **Microemprendimiento y Economía Popular en Contextos Rurales**

Para abordar los fundamentos teóricos del microemprendimiento como forma de subsistencia y desarrollo, se inicia con mencionar que “los emprendimientos de subsistencia son iniciativas de negocio que se centran en generar suficientes ingresos para cubrir los gastos básicos del negocio y del emprendedor. Generalmente, son iniciados por personas que buscan asegurar un flujo constante de ingresos sin aspirar a una expansión considerable” (López, 2024, p. 1).

De tal forma que este tipo de emprendimiento es importante porque proporciona ingresos y estabilidad económica a millones de personas, especialmente a aquellos con limitadas oportunidades laborales. A pesar de su pequeña escala y recursos limitados, estos negocios juegan un papel vital en la economía local al ofrecer servicios y productos necesarios que podrían no ser rentables para empresas más grandes. De igual manera, estos emprendimientos fomentan la autosuficiencia y la resiliencia entre los emprendedores, quienes desarrollan habilidades clave para la gestión empresarial y la resolución de problemas (López, 2024, p. 6)

Con relación a lo anterior, es de importancia destacar la relevancia de estos emprendimientos llamados de subsistencia como una pieza clave en la estructura económica de muchos países, especialmente en los que no cuentan con acceso a recursos financieros y oportunidades a empleos de manera formal. Estos negocios generalmente se consideran pequeños y son generadores de ingresos

para familias y de igual forma contribuyen de manera significativa a la economía local (Segura, Vásquez, y Niño, 2019, p. 5) y (Segura, Vásquez, y Niño, 2019, p. 3).

Por lo tanto, los emprendimientos de subsistencia tienen esta característica que es ser impulsados por la necesidad de supervivencia y la autosuficiencia, permitiendo de esta forma a las familias o emprendedores a cubrir sus necesidades básicas. Recordando de igual forma que está relacionado en un entorno en el que pudiera ser difícil encontrar un empleo de manera formal y en respuesta a esto se crean estos emprendimientos. Es esencial mencionar que la importancia de estos emprendimientos no radica en la cantidad de dinero que pudieran generar, si no en su capacidad de sostener a familias y comunidades, lo que conlleva a la promoción de la economía local. En cuanto a el término “solidario” de acuerdo a Coraggio (2025, p. 4).

Por último y desde una perspectiva económica, estos emprendimientos cumplen funciones especiales como: la generación de empleos y promueven la distribución de recursos en áreas de que de otra manera podrían quedar excluidas del crecimiento económico formal. Este tipo de emprendimiento destina gran parte de la rentabilidad para la continuidad del negocio para reinversión y la otra parte al dueño.

#### *Diferencias entre emprendimiento formal y economía popular/informal.*

Antes que nada, haciendo un poco de énfasis sobre la informalidad de acuerdo a Bromley (1998, p. 9), así mismo Bromley (1998, p. 8).

Por lo consiguiente y de acuerdo a lo antes mencionado, es fundamental comprender que el factor de la pobreza es la principal y significativa causa de que impulsa la existencia de empleos informales en muchas sociedades. La pobreza como una condición socioeconómica, tienen la limitación de las oportunidades de acceso a empleos formales, los cuales ofrecen una mayor estabilidad, beneficios sociales y protección laboral. En respuesta a esta imposibilidad de ser beneficiario de estas opciones, las personas se ven obligadas a buscar alternativas que, aun que puedan ser inestables, les permite subsistir y cumplir con sus necesidades familiares.

Incluso la falta de informalidad puede deberse a múltiples factores, incluyendo la escasa educación, el alta de capacitación laboral, la burocracia excesiva o la falta de un entorno en el que pueda surgir un emprendimiento formal. Es en este momento en el que el empresario pudiera cuestionarse si le conviene seguir en la informalidad o ser un emprendimiento formal. (Bromley, 1998, p. 6).

#### *El papel de las mujeres y jóvenes como actores principales del microemprendimiento rural.*

(Chong, 2015) Es ampliamente conocido que, a pesar de los avances significativos logrados en cuanto a oportunidades laborales para mujeres, persiste una dificultad para que ellas accedan y se

mantengan en espacios laborales de manera formal. En respuesta a estas condiciones, muchas mujeres se ven obligadas a recurrir a formas de empleo informales lo que les permite generar ingresos y sostener a sus familias.

En consecuencia, en el espacio rural los emprendedores se convierten ahora en protagonistas de la nueva era que comienza, como en su momento lo fueron los agricultores. Y en un entorno envejecido y casi vacío de jóvenes, la promoción del autoempleo femenino y de las empresas dirigidas por mujeres constituye actualmente uno de los puntales de las políticas de desarrollo rural.

Camarero (2005) constata en su libro: *Emprendedoras rurales: de trabajadoras invisibles a sujetos pendientes* que la economía irregular es una estrategia de iniciación al mundo laboral, también afirma que la mujer construye su identidad como empresaria en torno a las relaciones familiares próximas y buscando la conjunción con sus roles de madre y esposa, para ellas el emprendedurismo puede ser la única alternativa para estar activas en el mercado laboral (Chong, 2015).

En respuesta a algunos aspectos como lo son la precariedad, la falta de protección social y sobre todo la vulnerabilidad ante las condiciones laborales injustas, las mujeres emprendedoras en áreas rurales son las que constituyen la promoción al autoempleo y participación en la economía irregular, donde pueden generar sus propios medios de vida, promoviendo de esta manera su autonomía económica.

### **Teoría de la Resiliencia Económica y Adaptación Empresarial Informal**

*Concepto de resiliencia aplicado a unidades productivas pequeñas.*

Es importante mencionar que “en el ámbito empresarial, el concepto de resiliencia organizacional se refiere específicamente a la capacidad adaptativa de las empresas para sortear las situaciones de vulnerabilidad ocasionadas por acontecimientos impredecibles” (Velázquez, Contreras y Olea, 2024). En otras palabras, podemos entender que la resiliencia en las empresas se refiere a la capacidad que poseen para adaptarse, recuperarse y mantenerse frente a las adversidades, amenazas o cambios imprevistos en su entorno económico y social, es decir que no solo se trata de resistir pasivamente ante las dificultades, sino la forma de responder ante estos cambios.

De igual forma, en el texto anterior se menciona que se puede entender como esta capacidad que tiene la empresa para responder de manera rápida a la identificación de los riesgos y mantener o preparar estrategias que puedan ajustarse ante estos cambios. La resiliencia empresarial también puede ser un factor que incentive una cultura organizacional que promueva la innovación y proactividad para soluciones eficaces frente a estos obstáculos. (Cordero-Cortés y Núñez-Espinoza, 2014).

Algunas de estas dificultades son mencionadas por el autor Velázquez (Velázquez Ríos, Contreras Montellano, & Olea Miranda, 06 de diciembre de 2024)

Como resultado, la manera en que las empresas reaccionan ante estas amenazas también está relacionada a su nivel de preparación y su planificación estratégica. Las empresas u organizaciones resilientes cuentan con planes de contingencia, diversificación de sus recursos y una gestión de riesgos, que no solo les permite mantenerse a flote, sino que también aprovechan las oportunidades que puedan surgir en medio de una crisis.

Thomson (2023) argumenta que la resiliencia en pymes es un factor que contribuye a la competitividad.

#### *Adaptabilidad de los negocios informales ante crisis económicas y sanitarias*

(Saavedra, Martínez y Osorio, 2022, p.25). El impacto económico que generó la crisis por COVID-19 fue de un impacto sin precedentes, afectado de manera profunda y duradera a diferentes sectores empresariales y con un efecto particularmente devastador para las empresas informales y pequeñas empresas. Estas entidades como ya se sabe y en su mayoría carecían de recursos, infraestructura y las capacidades de planificación con las que si cuentan las empresas grandes, lo que las convertía más vulnerables ante este tipo de crisis imprevistas.

(Mendoza, 2020, p. 22). La mayoría de estos emprendimientos operaban sin accesos a créditos, seguros o apoyos gubernamentales, lo que agravó su situación, ya que al no poder sostenerse durante los periodos de aislamiento y ante la baja demanda de bienes y servicios, dio como resultado que un número significativo de establecimientos dieran un cierre definitivo, que no solo significó la pérdida de su única entrada de dinero, sino que también la desintegración de la generación de empleos (Hernández, 2021, p. 6).

Por otro lado, y en consecuencia a la crisis económica, muchos emprendedores y pequeños empresarios se vieron obligados a adaptar sus modelos de negocio, buscar nuevos canales de comercialización o reinventarse en un entorno económico desfavorable, (INEGI, 2021).

#### *Mecanismos de sostenibilidad informal: diversificación de servicios, redes sociales, autogestión.*

Para empezar ¿Qué es exactamente la diversificación? (Brows, 2024, p. 1) y (Brows, 2024, p. 2).

Básicamente la diversificación de un negocio se refiere a una estrategia mediante la cual una empresa puede ampliar o modificar su oferta de productos o servicios para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a las condiciones del mercado. En efecto, es una respuesta a mantenerse de manera competitiva y capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Por ejemplo, “las tendencias en belleza evolucionan constantemente, y mantenerse al día es esencial. La diversificación

te prepara para abrazar nuevas tendencias y adaptarte rápidamente, asegurando que tus servicios sigan siendo demandados en todo momento” (Brows, 2024, p. 4)

La diversificación implica que el negocio no se quede de manera estática, si no que evolucione en función de las tendencias. La diversificación puede tomar varios aspectos, desde la incorporación de nuevos servicios, la expansión a nuevos sectores de mercado, hasta la innovación de productos existentes.

Al abordar el impacto y la necesidad de la publicidad en los negocios, (Clippingrrpp, 2020, p. 2); es decir que, la publicidad desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de un negocio en la actualidad. En un entorno global cada vez más competitivo, las empresas enfrentan desafíos constantes de distinguirse de sus competidores para captar la atención de sus posibles clientes y fidelizarlos. La diferenciación ya no solo se limita al servicio o producto, sino también a estrategias que incluyen una comunicación efectiva y la presencia en los canales adecuados.

Sin embargo, también existen otros factores que pudieran generar diferenciación en los negocios como el boca a boca (Clippingrrpp, 2020, p. 27).

La utilización de estas herramientas no solo ayuda en la ampliación de un sector, sino que también, favorecen a una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor. Es así como estas plataformas no solo permiten una comunicación directa y personalizada con el cliente, sino que también ayudan a la segmentación de audiencias con gran precisión, (Valquer, 2024, p. 1).

En consecuencia, “sostenibilidad implica reducir al máximo el impacto negativo en el medio ambiente y promover prácticas que sean socialmente responsables. Esto implica desde el uso de productos eco-friendly hasta la reducción del consumo de recursos como el agua y la energía” (Valquer, 2024, p. 2).

En respuesta a la creciente preocupación por los cambios globales y la urgencia en adoptar prácticas más responsables en las empresas con el medio ambiente, ha surgido este movimiento llamado sostenibilidad. Este movimiento no solo busca minimizar el impacto negativo que pueden generar las actividades empresariales en el entorno natural, sino que también, busca el cambio para ser más conscientes y respetuosos con los recursos del planeta. Además de que la sostenibilidad implica incorporar a las empresas estrategias el equilibrio entre el crecimiento económico, el medio ambiente y el bienestar social.

Es así como la elección de productos e ingredientes sostenibles (Valquer, 2024, p. 5).

Por ejemplo los salones de belleza son espacios donde las personas buscan rejuvenecerse y expresarse, (Reservio, 2023, p. 3).

Debido a esto es importante que los salones de belleza reconozcan que ser sostenibles no solo pudiera ser una responsabilidad ética, sino más bien. una estrategia de negocio inteligente que pueden traducirse a beneficios a largo plazo, como, por ejemplo: reducción de costos operativos, mejora en la imagen de la empresa y la atracción de clientes más conscientes del impacto ambiental, (Reservio, 2023, p. 9).

### **Cadenas de Valor Local y Circuitos Económicos Alternativos**

*Dinámica de generación de valor en microempresas: productos artesanales, formación, servicios.*

Para comenzar es importante saber que “competitividad es factor determinante dentro del mercado, para las PYMES es de vital importancia la inclusión de estrategias de innovación de valor, ya que éstas permiten el incremento en la rentabilidad, ganar visibilidad externa y empezar a operar en los mercados competitivos (Alcivar y Cerón, 2021, p. 10). Es así que las pymes artesanales, en el contexto de la globalización, se “convierten en una alternativa válida para ciertos grupos sociales, en donde se genera empleo y se aprovecha el potencial creador y artístico que ya desde la época prehispánica han tenido los pueblos indígenas, principalmente” (Hernández, Pineda y Andrade, 2011, p. 5).

De este modo es importante mencionar que la creación o generación de valor en la empresa es fundamental para su incremento de rentabilidad y en consecuencia para su expansión y sostenibilidad en el tiempo. La generación de valor en términos económicos se basa básicamente en la transformación de insumos en productos o servicios que tengan una mayor utilidad percibida por los clientes. Si profundizamos en el contexto artesanal, la generación de valor adquiere una magnitud particular y a su vez social. Estos además de producir bienes únicos y culturales, desempeñan un papel fundamental en la economía local.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2001), reconoce que el sector artesanal desempeña un papel determinante en el desarrollo económico local y en la lucha contra la pobreza (Hernández, Pineda y Andrade, 2011, p. 9).

La generación de valor tiene una fuerte dimensión social, ya que, desde el punto de vista artesanal, puede ser vista como una respuesta a la exclusión laboral, generando empleos a personas que no pueden tener empleos formales, por factores como la falta de educación, discapacidad o simplemente por la falta de empleo. Por eso es importante potenciar estas actividades artesanales que no implican solamente en la rentabilidad de los productores, sino también en contribuir al desarrollo social y la inclusión.

*Interacción entre consumo, producción y circulación monetaria en pequeñas economías.*

Considerando que el proceso económico desempeña un papel fundamental en la sociedad (Educatyba, 2023, p. 17).

Se puede entender que el proceso económico no solo se refleja en la generación de bienes y servicios, sino también en la forma en la que estos influyen en lo social, las relaciones de poder y sobre todo en la distribución de la riqueza. Estos factores están ligados a la estabilidad y crecimiento de una economía, (Educatyba, 2023, p. 11).

El consumo se fundamenta principalmente en la demanda del mercado, la cual actúa como un impulsor en la dinámica económica. Cuando los consumidores incrementan sus compras y sus preferencias por bienes y servicios, genera un impulso en la producción en diferentes sectores económicos. Esta actividad productiva requiere de más insumos, mano de obra, lo que a su vez se traduce como la creación de nuevos empleos.

Por otro lado, mediante la combinación de recursos como tierra, trabajo, capital y tecnología, se elaboran bienes y servicios destinados a atender las necesidades humanas. La optimización de los procesos productivos requiere priorizar la eficiencia y la productividad, reduciendo al mínimo las pérdidas y potenciando los resultados. Factores como el desarrollo tecnológico, los costos de producción, la demanda del mercado, las normativas vigentes y las preferencias de los consumidores inciden directamente en el desempeño del sistema productivo, el cual constituye un motor fundamental para promover el crecimiento económico y elevar la calidad de vida de la población. (Educatyba, 2023).

La fase de circulación establece el vínculo entre las empresas y los hogares a través del traslado de bienes y servicios hacia los mercados para su intercambio. En este proceso, las empresas llevan sus productos a los puntos de venta para que las familias los adquieran, mientras que los hogares canalizan hacia los mercados recursos productivos como la fuerza laboral y el capital. De esta manera, se genera un flujo continuo de bienes, servicios y factores productivos que responde a las necesidades económicas de ambas partes. (Educatyba, 2023).

De tal modo que tanto la producción y la circulación son fases fundamentales en los procesos económicos, ya que estos permiten transformar los insumos en los productos que satisfacen las necesidades del mercado y la facilitación de su acceso. En cuanto a la eficiencia en la producción, influenciada por factores como tecnológicos, costos y las preferencias, impulsan el crecimiento económico y sobre todo traen mejoras a la calidad de vida. Por otro lado, la circulación asegura que estos bienes y servicios lleguen al cliente, generando un flujo que conecta a productores y consumidores, donde favorece el equilibrio y sostenibilidad del sistema económico.

## CONCLUSIONES

El análisis integral de los salones de belleza como microempresas de servicios en contextos rurales y semiurbanos permite reconocerlos como agentes estratégicos de desarrollo económico, social y cultural, cuyo impacto ha sido subestimado en la literatura económica formal. Lejos de constituir actividades marginales, estos emprendimientos articulan mecanismos de diversificación productiva, fomentan autonomía económica, especialmente en mujeres y jóvenes, y generan encadenamientos productivos locales que fortalecen las economías territoriales. Desde una perspectiva de resiliencia empresarial, muestran una notable capacidad de adaptación frente a crisis económicas y sanitarias, aprovechando estrategias como la diversificación de servicios, el uso intensivo de redes sociales y la autogestión. Asimismo, su función como nodos de interacción cultural contribuye a la cohesión social y a la preservación de identidades comunitarias, adaptando tendencias globales a códigos locales. En este sentido, el estudio evidencia que su potencial de desarrollo puede ser amplificado mediante políticas públicas que promuevan su formalización, acceso a financiamiento y capacitación técnica, consolidándolos como pilares de un modelo de desarrollo inclusivo, sostenible y sensible a las particularidades de los territorios con alta vulnerabilidad estructural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bromley, R. (Mayo de 1998). *Informalidad y desarrollo: interpretando a Hernando de Soto*. Obtenido de Sociológica: <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305026610002.pdf>
- Brows couple. (22 de Febrero de 2024). *Desbloquea el Éxito con la Estrategia Maestra de Diversificación en Belleza*. Obtenido de Brows couple: <https://www.browscouple.com/blog/desbloquea-el-exito-con-la-estrategia-maestra-de-diversificacion-en-belleza>
- Chong González, E. G. (2015). El emprendedurismo femenino rural. *Entramado*, 30-36.
- Clippingrrpp. (7 de Septiembre de 2020). *Salones de belleza en las redes sociales*. . Obtenido de Clippingrrpp: <https://clippingrrpp.com/salones-de-belleza-en-las-redes-sociales-consejos-practicos/>
- Coraggio, J. L. (28 de julio de 2025). *La economía social y solidaria ante la pobreza*. Obtenido de La doctrina económica dominante: [https://base.socioeco.org/docs/la\\_economia\\_social\\_y\\_solidaria\\_ante\\_la\\_pobreza.pdf](https://base.socioeco.org/docs/la_economia_social_y_solidaria_ante_la_pobreza.pdf)
- Cordero-Cortés, P., & Núñez-Espinoza, J. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *scielo*.
- Educatyba. (14 de diciembre de 2023). *Qué es el proceso económico y cuáles son sus fases*. Obtenido de Educatyba: <https://tyba.pe/blog/proceso-economico/>

- Gómez, D., & Pineda, J. (2018). Desarrollo económico local en clave de género. *Documento de Política*. Recuperado de [https://www.academia.edu/download/65672673/Cap2\\_DEL\\_Genero.pdf](https://www.academia.edu/download/65672673/Cap2_DEL_Genero.pdf)
- Hernández Fernández, L. E. (2016). Estrategias para el desarrollo de la microempresa en América Latina. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/profile/Lisette-Elena-Hernandez-Fernandez/publication/310795725 ESTRATEGIAS\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_DE\\_LA\\_MICROEMPRESA\\_EN\\_AMERICA\\_LATINA/links/5837160008aed5c614863986/ESTRATEGIAS-PARA-EL-DESARROLLO-DE-LA-MICROEMPRESA-EN-AMERICA-LATINA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lisette-Elena-Hernandez-Fernandez/publication/310795725 ESTRATEGIAS_PARA_EL_DESARROLLO_DE_LA_MICROEMPRESA_EN_AMERICA_LATINA/links/5837160008aed5c614863986/ESTRATEGIAS-PARA-EL-DESARROLLO-DE-LA-MICROEMPRESA-EN-AMERICA-LATINA.pdf)
- Hernandez , E. (11 de Octubre de 2021). *Quiebran 33 mil estéticas, peluquerías y spas por pandemia de Covid*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.com.mx/negocios-quiebran-33-mil-esteticas-peluquerias-y-spas-por-pandemia-de-covid/>
- Hernández Ramírez, V., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. (Julio de 2011). *Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México*. Obtenido de Universidad & Empresa: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420004.pdf>
- Hinzke, Jan-Hendrik; Gevorgyan, Zhanna; Matthes, D. (2023). Study review on the use of the documentary method in the field of research on and in schools in English-speaking scientific contexts - In: Hinzke, Jan-Hendrik [Hrsg.]; Bauer, Tobias [Hrsg.]; Damm, Alexandra [Hrsg.]; Kowalski, Marlene [Hrsg.]; Matthes, Dominique [Hrsg.]: Dokumentarische Schulforschung. Schwerpunkte: Schulentwicklung- Schulkultur – Schule als Organisation. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt. 213-231 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-271664 - DOI: 10.25656/01:27166; 10.35468/6022-11
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (01 de febrero de 2021). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021, 3a ronda*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/726/related-materials>
- Jaquez, M. E. T. (2025). Avances y retos de la participación de la mujer en el desarrollo local y regional. Google Books. <https://books.google.com/books?hl=es&id=6OJZEQAAQBAJ>
- López, C. (10 de Junio de 2024). *Emprendimientos de subsistencia: qué son, características y estrategias*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/emprendimientos-de-subsistencia/>
- López, R. B., Guerrero, E. A. S., & Gómez, G. (2020). Reflexiones sobre la gestión de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. Google Books. <https://books.google.com/books?hl=es&id=nF8LEAAAQBAJ>

- Mendoza , G. (3 de Agosto de 2020). *De la belleza a la supervivencia: la crisis de las estéticas en México*.  
Obtenido de La opinion: <https://laopinion.com/2020/08/03/de-la-belleza-a-la-supervivencia-la-crisis-de-las-esteticas-en-mexico/>
- Morales Trujillo, N. (2019). Propuestas de mejora del financiamiento y rentabilidad de las mypes del sector servicio, caso: salón de belleza “Harlow Salon”-Tingo María. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.  
[https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14735/FINANCIAMIENTO-TESORERIA\\_MORALES\\_TRUJILLO\\_NOIMI.pdf](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14735/FINANCIAMIENTO-TESORERIA_MORALES_TRUJILLO_NOIMI.pdf)
- Piazzese, A. I. (2009). Género y negocios: casos exitosos en cuatro continentes. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/G%C3%A9nero-y-negocios-Casos-exitosos-en-cuatro-continentes.pdf>
- Powers, J., & Magnoni, B. (2010). Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Due%C3%B1a-de-tu-propia-empresa-Identificaci%C3%B3n-an%C3%A1lisis-y-superaci%C3%B3n-de-las-limitaciones-a-las-peque%C3%B1as-empresas-de-las-mujeres-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Reátegui Pizango, M. L. (2018). Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de las MYPES del sector servicio-rubro salones de belleza y SPA. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.  
[https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/3450/FINANCIAMIENTO\\_RENTABILIDAD\\_REATEGUI\\_PIZANGO\\_MONICA\\_LUCILA.PDF](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/3450/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD_REATEGUI_PIZANGO_MONICA_LUCILA.PDF)
- Reservio. (21 de Noviembre de 2023). *El auge de los salones de belleza sostenibles*. Obtenido de Reservio: <https://www.reservio.com/es/blog/estilo-de-vida/el-auge-de-los-salones-de-belleza-sostenibles>
- Saavedra Leyva, R. E., Martínez Sidón, G., & Osorio Novela, G. (2022). Resiliencia del emprendimiento en México. Los casos de las crisis económicas del COVID-19 y subprime. *Redalyc*, 507-518.

- Segura Gutiérrez, J., Vásquez Ávila, L. P., & Niño Gil, J. (20 de Noviembre de 2019). *Emprendimientos de subsistencia: Concepto, alcances y limitaciones bajo el modelo neoliberal*. Obtenido de Pensamiento Americano : <https://doi.org/10.21803/pensam.13.25.390>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Solis Espinoza, S., & Hernández Briceño, J. (2014). Mujeres en el desarrollo económico local en una comuna rural: el caso de María Pinto. Biblioteca Digital Academia. <https://bibliotecadigital.academia.cl/bitstreams/c1879faa-0c72-4302-98af-db3a54e371e2/download>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Thomson reuters. (17 de Abril de 2023). *¿Cómo desarrollar y fortalecer la resiliencia en las Pymes?* Obtenido de Thomson reuters: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/como-desarrollar-y-fortalecer-la-resiliencia-pyme.html>
- Velázquez Ríos, B., Contreras Montellano, Ó. F., & Olea Miranda, J. (2024). Navegando tormentas: resiliencia organizacional de pequeñas y medianas empresas intensivas en conocimiento. *Scielo*, [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722024000100114#B6](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722024000100114#B6).
- Valquer Laboratorios. (31 de Enero de 2024). *5 pasos para hacer tu salón de belleza sostenible*. Obtenido de Valquer Laboratorios: <https://blog.valquer.com/salon-de-belleza-sostenible>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>