



Revista **Académica**

Comité Editorial

Dr. Anselmo Torres Arismendi

Dra. Olga María Salinas Ávila

Dra. Hortencia Flores Sánchez

Dr. Luis Alberto Rodríguez Torres

Dra. Meslany Puentes Suárez

Dra. Ofmara Zúñiga Hernández.

Dra. María Alejandra Terrazas Meraz

Dr. Rafael Campos Hernández



Editorial

Es con gran entusiasmo que la Revista Académica Yaan presenta su más reciente edición, un compendio de investigaciones rigurosas que iluminan facetas cruciales del desarrollo profesional, la gestión institucional y el impacto social en diversos contextos. En un panorama de constantes transformaciones, la academia se consolida como el epicentro de la reflexión crítica y la propuesta de soluciones, y este volumen es un testimonio de ello. Los estudios aquí contenidos ofrecen valiosos conocimientos que invitan a la comunidad lectora a explorar desafíos contemporáneos, fomentando el diálogo interdisciplinario y la aplicación práctica de hallazgos que contribuyen al progreso de nuestra sociedad. A continuación, un resumen ejecutivo de los artículos que conforman este volumen:

El estudio “Relación entre Habilidades Blandas y Éxito Laboral en Instituciones Educativas” de Eduardo Campos Hernández, se enfoca en la influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional de directivos en instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. Mediante un estudio de caso múltiple con 21 directivos, se identificó que habilidades como la inteligencia emocional y el liderazgo son determinantes para la permanencia y el ascenso laboral. El 95% de los encuestados afirmó que las habilidades blandas fueron cruciales para ascensos o mejores puestos, y un 90% para la permanencia. Las habilidades más valoradas fueron la comunicación efectiva (90%), el trabajo en equipo (87%) y la adaptabilidad (83%). Un hallazgo clave es que el 85% del éxito profesional se atribuye a habilidades blandas bien desarrolladas, en contraste con solo el 15% relacionado con habilidades duras. La combinación más potente para el éxito profesional, según los encuestados, es la empatía, la comunicación efectiva y una visión clara de lo que se quiere lograr.

La investigación “Consideraciones Normativas y Legales del Expediente Clínico en Odontología”, realizada por Teresa Marlene Barrón Sánchez, Brenda Viridiana Rodríguez Jasso y Ma. Guadalupe Rodríguez Jasso, analiza el cumplimiento de la NOM-004-SSA3-2012 y otras normativas en la práctica odontológica de

Universidad Yaan. Año 2, Número 6, julio de 2025, es una revista electrónica semestral editada por SIGE-Soluciones de Innovación y Gestión Educativa SC., Calle Primera 319, Col. Lomas Oriente, C.P. 79084, universidadyaan.mx, Editor responsable: SIGE-Soluciones de Innovación y Gestión Educativa SC. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: No. 04-2023-061614432800-102, por ser otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor, ISSN: 2992-7323. Las opiniones expresadas por quienes colaboran en los trabajos publicados no reflejan necesariamente la postura de la institución.

San Luis Potosí. El estudio, de enfoque mixto, reveló un conocimiento mayormente superficial de la normativa (75% conocimiento parcial) entre los 20 odontólogos encuestados, lo que conduce a prácticas heterogéneas y debilidades estructurales que generan riesgos ético-legales. Un 60% aún utiliza expedientes físicos, y solo la mitad de quienes usan formatos digitales cuentan con sistemas de respaldo cifrado. A pesar de que el 80% de los odontólogos reconocen el valor legal del expediente, solo el 35% sabe cómo actuar ante una queja legal, lo que evidencia una brecha significativa entre la regulación oficial y la práctica profesional.

Luis Humberto Rivera Cambero presenta “La Influencia de la Alta Dirección en la Satisfacción Laboral: Un Estudio Comparativo”, examinando cómo el liderazgo de la alta dirección impacta la satisfacción laboral en el Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Este estudio cuantitativo, que encuestó a 39 participantes, encontró una correlación moderada positiva ($R=0.654$) entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Específicamente, el liderazgo transaccional (0.794) mostró una fuerte relación positiva con la satisfacción laboral, lo que sugiere que la claridad en las reglas y los incentivos definidos son valorados por el personal. En contraste, el liderazgo *laissez-faire* (-0.276) se correlacionó negativamente con la satisfacción laboral, generando desmotivación por la ausencia de dirección. Es relevante destacar que el liderazgo transformacional no mostró una influencia significativa en este contexto particular.

El artículo “El Juego como Estrategia Didáctica en Educación Inicial Indígena”, de María Isabel Cayetano Martínez, identifica los beneficios del juego en el desarrollo de competencias e intelectual en infantes de 0 a 3 años en el contexto de educación inicial indígena. A través de una investigación cualitativa con madres de familia y docentes de la zona escolar 702 de Matlapa, San Luis Potosí, se destacó la importancia del juego para el desarrollo integral (cognitivo, motriz, social y emocional). Si bien la mayoría de los docentes (31 de 35) siempre utiliza el juego en sus clases, las principales problemáticas identificadas son la falta de recursos y materiales adecuados para la edad (mencionada por 19 docentes y 25 madres de familia), la carencia de espacios adecuados al aire libre, y la insuficiente capacitación docente en metodologías lúdicas.

Ivana Mercedes Limón Soto y Talia Patricia Martínez González exploran en “Factores en el Bajo Logro de Pensamiento Matemático en Preescolar”, las razones por las cuales los alumnos de tercer grado de preescolar presentan bajos resultados en el campo de pensamiento matemático. Este estudio cualitativo-fenomenológico, basado en cuestionarios y entrevistas a diez docentes, reveló que el bajo logro es multifactorial. Entre los factores clave identificados por las docentes se encuentran el desconocimiento del enfoque pedagógico, la planeación de actividades no acordes, el tiempo limitado para actividades matemáticas (a veces solo una vez por semana), y el enfoque exclusivo en el conteo, dejando de lado contenidos como ubicación espacial y magnitudes. Además, se señala la falta de apoyo institucional y de seguimiento familiar como elementos que inciden negativamente.

La investigación de Rommel Oswaldo Monsivais Medina, “Impactos Económicos de la Pandemia en el Sector Comercial Abarrotero”, aborda las afectaciones y estrategias de resiliencia del sector abarrotero en Tamazunchale, S.L.P., a raíz de la pandemia de COVID-19. El estudio de enfoque mixto, con encuestas a 147 abarroteros, confirmó una disminución significativa en ingresos y empleo (entre 30% y 60% en ventas, y 5% en empleo durante 2020-2021), con una recuperación parcial hacia 2023. Un factor clave de resiliencia fue que el 58% de los negocios no cerraron por vender productos de primera necesidad. Las estrategias de adaptación incluyeron la modificación de horarios, entregas a domicilio y la adopción de plataformas digitales como WhatsApp y redes

sociales para la comunicación y pedidos. Sin embargo, la limitada infraestructura digital y el acceso restringido a financiamiento fueron barreras importantes para una recuperación más robusta.

Finalmente, Amado Sánchez Cárdenas presenta “El Impacto del Liderazgo en la Gestión Educativa en la Escuela Preparatoria”, un estudio mixto que analiza cómo el liderazgo influye en el desempeño organizacional, el clima laboral y la efectividad de los procesos educativos en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. La investigación, con una muestra de directivos, docentes y estudiantes, encontró que la implementación de un liderazgo transformacional y participativo tiene un impacto positivo directo en la gestión educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal docente. Se identificó que estos estilos de liderazgo fomentan un ambiente colaborativo, mejoran la comunicación institucional y promueven la toma de decisiones compartida, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción laboral y eficiencia institucional.

Los artículos presentados en este volumen no solo nos brindan una comprensión más profunda de fenómenos cruciales en diversos sectores, sino que también subrayan la importancia vital de la educación y el liderazgo en la construcción de una sociedad resiliente y próspera. Desde la formación de habilidades blandas esenciales para el éxito profesional, hasta la optimización de las prácticas docentes y la adaptación económica en tiempos de crisis, cada investigación es un llamado a la acción. Es imperativo que las instituciones educativas, los líderes y la sociedad en su conjunto inviertan en el fortalecimiento de la calidad educativa en México, fomentando entornos de aprendizaje innovadores, inclusivos y éticos que preparen a las futuras generaciones para los desafíos y oportunidades que les depara el mañana, y que aseguren un desarrollo integral y equitativo para todos.

Comité Editorial



Contenido

Relación entre habilidades blandas y éxito laboral en instituciones educativas asociadas a la ANEPPI

8

Consideraciones normativas y legales del expediente clínico en odontología

20

La influencia de la alta dirección en la satisfacción laboral: un estudio comparativo

31

El juego como estrategia didáctica en educación inicial indígena

42

Factores en el bajo logro de pensamiento matemático en preescolar

56

Impactos económicos de la pandemia en el sector comercial abarrotero

70

El impacto del liderazgo en la gestión educativa

80

Relación entre habilidades blandas y éxito laboral en instituciones educativas asociadas a la ANEPPI

Autor: Eduardo Campos Hernández

Resumen

Este estudio analiza la influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional de directivos pertenecientes a instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. Bajo un enfoque de estudio de caso múltiple, se aplicó una encuesta a 21 funcionarios de alta dirección, evaluando variables como liderazgo, comunicación efectiva y empatía. La metodología incluyó estadística descriptiva y pruebas no paramétricas debido al tamaño muestral. Los hallazgos sugieren que las habilidades blandas son determinantes en la permanencia y ascenso laboral, destacando la inteligencia emocional y el liderazgo como factores clave para el desarrollo profesional en el sector educativo privado.

Palabras clave: Habilidades blandas, éxito laboral, alta dirección, liderazgo, estudio.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las habilidades blandas en la alta gerencia es un tema crucial en el mundo empresarial actual. Estas habilidades, también conocidas como habilidades interpersonales o competencias blandas, desempeñan un papel fundamental en el éxito de los líderes y directivos. La pandemia de COVID-19 transformó la forma en que las organizaciones operan y se relacionan con sus empleados y clientes. En este nuevo contexto, las habilidades blandas se han vuelto aún más cruciales para la alta gerencia. La adaptación a situaciones imprevistas, la resiliencia y la capacidad de liderar en momentos de incertidumbre son habilidades esenciales. Las habilidades duras (conocimientos técnicos y habilidades específicas) son importantes, pero no son suficientes. Ya desde el año de 1918, un estudio conjunto de la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Standard Foundation Center, publicado por Charles Riborg Mann, el 85% del éxito profesional se atribuye a habilidades blandas bien desarrolladas, mientras que solo el 15% está relacionado con habilidades duras. Desde entonces numerosos estudios posteriores demuestran que las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional, son fundamentales para el liderazgo y la toma de decisiones. Competencias blandas que son clave como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la empatía, parecen tener un alto impacto en el éxito de quienes manejan los puestos tope de cualquier institución.

Ya Prieto Villazán (2022) señaló en su tesis de grado que, en la nueva realidad

postpandemia, las habilidades blandas se constituyen en una de las principales herramientas para la alta gerencia, ya que garantizan una toma de decisiones más holística y efectiva. El escenario disruptivo provocado por la pandemia puso a prueba la capacidad de muchos directores y gerentes para tomar decisiones, así como su resiliencia y capacidad de resolución ante situaciones inéditas relacionadas con la supervivencia de las empresas y el entorno laboral (Prieto Villazán, 2022). Conviene compartir aquí las definiciones de habilidades blandas y duras. De acuerdo con el portal digital Concepto (2024), las habilidades blandas son cualidades interpersonales y emocionales, claves para la realización de funciones como la comunicación o el trabajo en equipo. Por su parte, las habilidades duras representan conocimientos técnicos y académicos, como el manejo de programas informáticos, el análisis de datos o el dominio de un idioma (Concepto, 2024). El estudio sobre las habilidades blandas no es nuevo, y ha crecido conforme la información técnica o dura se ofrece a través de las TIC o los medios tecnológicos diversos. En el contacto humano, la formación de las personas en torno a atributos que los vuelven líderes y jefes se ha vuelto una cuestión fundamental, ante el crecimiento consistente de empresas e instituciones que buscan la sobrevivencia y la prosperidad.

El objetivo principal de esta investigación radica en comprobar de manera tácita si las habilidades blandas son indispensables para lograr el éxito profesional para las personas que se desempeñan como funcionarios de la alta dirección de empresas o instituciones educativas. A la par, se pretende constatar como objetivo secundario, el tipo de

habilidades blandas que cobran mayor importancia para el éxito de dichas personas. En relación con los enunciados anteriores, la hipótesis principal sería la siguiente: Las habilidades blandas son indispensables para el éxito en la alta dirección, dado que facilitan el ascenso o la permanencia en las empresas o instituciones educativas. Hipótesis Secundarias que se trabajaron también durante la investigación: (1) La capacidad de comunicación efectiva en la alta dirección incrementa las posibilidades de éxito laboral. (2) La empatía y la inteligencia emocional en el trabajador, incrementa sus posibilidades de ascenso. (3) El liderazgo es fundamental para el logro de éxitos laborales.

La naturaleza de esta investigación es casuística comprobatoria. Dirigida a personal académico y administrativo de instituciones educativas particulares pertenecientes a la Asociación Nacional de Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas (ANEPPPI). Dado lo anterior, se convierte en un estudio de caso múltiple. Tal como se verá en el marco teórico, las empresas buscan no sólo individuos con habilidades técnicas sólidas, sino habilidades blandas que les permitan adaptarse a distintos entornos y colaborar con colegas (Navarro y Romo, 2024)

MARCO TEÓRICO

En el contexto actual de los negocios, las habilidades blandas han emergido como un componente crucial para el éxito en la alta dirección. Estas habilidades, también conocidas como competencias interpersonales o habilidades sociales, son esenciales para la gestión efectiva y el liderazgo en las organizaciones modernas. Este marco teórico explora la relevancia de

las habilidades blandas en la alta dirección, sus principales componentes y su impacto en el desempeño organizacional. Pareciera que la consideración de las habilidades blandas como un diferenciador a favor en el mundo laboral fuera reciente, cuando no es así. Desde inicios de los años 70, en el mundo militar se desarrollaron diversas pruebas y test cuyos fines eran detectar a los mejores prospectos para ascenderlos en la jerarquía militar, al destacarse en factores como la responsabilidad, la resolución de los conflictos, la capacidad de trabajar en equipo, y otras más. Este fenómeno, propiciado por el ejército estadounidense dio paso a que se creara el concepto de habilidades blandas, en contraste con el término “habilidades duras”, o el conocimiento técnico y específico. (Quintero, 2020)

De acuerdo a (Reyes 2023) Las habilidades blandas se refieren a un conjunto de competencias no técnicas que facilitan la interacción efectiva y armoniosa con otras personas. El mismo autor menciona que dichas habilidades incluyen aptitudes de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, empatía y gestión del tiempo entre otras. Hay que aclarar que hay una diferencia fundamental entre las habilidades duras y blandas. Las habilidades duras son muy específicas y de naturaleza técnica; las habilidades blandas son transversales y se aplican en infinidad de situaciones. Ya es una noción aceptada entre los encargados de recursos humanos: las competencias blandas serán tan importantes como las duras al momento de afrontar todos los desafíos que supone estar en un puesto donde el manejo de talento, de recursos y la toma de decisiones se realiza día con día, en beneficio del rendimiento

personal y de la productividad hacia la empresa. Los datos proporcionados por la empresa de recursos humanos (Manpower Group, 2021) son muy reveladores respecto de la importancia que están cobrando las habilidades blandas en el éxito y ascenso laboral. Y esa constatación viene de la mano de las dificultades que en la actualidad enfrentan los empleadores para conseguir talento con dichas habilidades. Mientras que para el 31% de las organizaciones mexicanas mencionan la dificultad en la capacitación de las habilidades técnicas más demandadas, para el 60% de esas organizaciones resulta todavía más difícil capacitar en las habilidades blandas que se necesitan. (Manpower Group, 2021) Y en lo referente al mundo ejecutivo y de la alta dirección, resalta la importancia de las mismas. Lo dice Matías Palacios, director ejecutivo Outplacement de PwC Chile: “No está bien ser técnicamente excelentes (...). A nivel ejecutivo, se valoran mucho más las habilidades blandas que las duras”. (Palacios, UC, s.f)

Usualmente, los planes y programas escolarizados dan mayor importancia al conocimiento duro que se considera necesario para el ejercicio de una profesión o incluso para la adquisición de un perfil de egreso determinado. Las habilidades duras, pues, son aquellas para las que la persona se puede capacitar en específico. Cuando se piensa en competencias laborales, muchas veces se piensa en automático en este tipo de habilidades duras: dominio del inglés, manejo de tal o cual técnica, uso adecuado de determinada herramienta. Por lo normal se pueden comprobar y medir con calificaciones, certificaciones y documentos oficiales. En el caso de las habilidades blandas, generalmente pueden identificarse como

aquellas con las que abor das tu trabajo y te relacionas con las demás personas. Muchas veces también se comparan con rasgos de personalidad. Como se dijo anteriormente, cobra fuerza con el paso del tiempo la importancia que éstas tienen para el éxito laboral.

Dado que es un campo de estudio y desarrollo relativamente reciente, las clasificaciones y categorizaciones sobre los tipos de habilidades blandas son variados y dispersos. Para el caso, me basaré en la definición de la Organización Mundial de la Salud (citado por la Alemana) para establecer una tipología funcional. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), también conocidas como competencias transversales o soft skills, (la alemana) son un conjunto de habilidades no técnicas que nos permiten interactuar y desenvolvemos eficazmente en diferentes contextos. Estas se basan en la inteligencia emocional, la capacidad de relacionarse con los demás y la actitud frente al trabajo (Alemana Seguros, s.f)).

De acuerdo a esa misma definición, los tipos de habilidades blandas existentes podrían clasificarse en estas tres categorías: (a) De Inteligencia emocional. (b) Capacidad para relacionarse con los demás. (c) Actitud frente al trabajo. Dentro de esas categorías, pueden distribuirse las habilidades blandas que propone Martins (2024), a saber: capacidad de respuesta, adaptabilidad, atención a los detalles, colaboración, habilidad para las comunicaciones, resolución de conflictos, creatividad, pensamiento crítico, inteligencia emocional, empatía, flexibilidad, innovación, liderazgo, organización, paciencia, habilidades para socializar, resolución de problemas, responsabilidad, autoconciencia,

pensamiento estratégico, trabajo en equipo, gestión del tiempo y ética laboral (Martins, 2024).

METODOLOGÍA

En función del marco teórico presentado, se pretende realizar la investigación en relación a los trabajadores que pertenecen a los niveles medios y altos de dirección en instituciones educativas asociadas a la ANEPPI. Se pretende comprobar si las habilidades blandas han sido fundamentales para el ascenso de dichas personas en su proyecto laboral a lo largo de los años de su carrera profesional. Si bien dicha comprobación es el objetivo principal de la investigación, como objetivo secundario se podrán identificar cuáles fueron las habilidades blandas de mayor utilidad para el éxito profesional y el ascenso laboral. Como variables independientes podemos identificar a las habilidades blandas en concepto general. Pero también podemos identificar a cada una de las habilidades blandas en particular como una variable independiente. La variable dependiente es el éxito laboral, representado por la permanencia laboral o el ascenso. Refiriéndonos a los autores que han profundizado más en este tema de las habilidades para la vida, o las habilidades blandas, consideraremos los escritos de Howard Gardner, Daniel Goleman, John Mayer, Peter Salovey y otros. Como variable dependiente reconocemos el éxito laboral, demostrado por un indicador principal y uno secundario. El principal consiste en la obtención de uno o más ascensos o promociones laborales. Como indicador secundario se considerará la permanencia en el puesto.

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto con predominancia cuantitativa de tipo casuístico comprobatorio, sustentado en un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se llevó a cabo a través de un estudio de caso múltiple, centrado en instituciones educativas afiliadas a la Asociación Nacional de Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas (ANEPPI). El objetivo principal consistió en explorar si el desarrollo de habilidades blandas influye significativamente en el éxito profesional, representado por la permanencia o el ascenso en los cargos de alta dirección en dichas instituciones. Al ser un estudio de tipo correlacional no experimental, no se manipularon variables, sino que se observó el comportamiento de las mismas tal como ocurren en su contexto natural. Se trabajó con una muestra intencional, constituida por 21 directivos escolares pertenecientes a diferentes instituciones afiliadas a la ANEPPI, quienes accedieron voluntariamente a participar en el estudio. El estudio de caso múltiple permite realizar un análisis comparativo entre distintos contextos institucionales para identificar patrones comunes, así como contrastes en cuanto al papel que desempeñan las habilidades blandas en el éxito profesional de los participantes. Esta metodología es útil para obtener una comprensión más profunda y contextualizada de fenómenos complejos que no pueden ser abordados únicamente a través de datos agregados.

La muestra estuvo compuesta por 21 directivos escolares, entre los cuales se incluyeron coordinadores académicos, subdirectores y directores generales de planteles de nivel medio superior. Todos ellos pertenecen a instituciones privadas

integradas a la ANEPPI y cuentan con experiencia profesional mínima de cinco años en funciones directivas. Esta condición fue un criterio de inclusión, a fin de garantizar que los participantes tuvieran trayectorias suficientemente robustas para evaluar la influencia de las habilidades blandas en su desarrollo profesional.

Se diseñó un instrumento tipo encuesta estructurada, compuesto por 12 ítems medidos con una escala de Likert de tres puntos: 1 (En desacuerdo), 2 (Neutral), y 3 (De acuerdo). Esta escala permitió conocer el grado de acuerdo de los participantes en relación con diferentes afirmaciones sobre su experiencia directiva y la importancia atribuida a diversas habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía, el liderazgo, la resolución de conflictos, la adaptabilidad, entre otras. El cuestionario fue elaborado con base en referentes teóricos de autores como Daniel Goleman, Howard Gardner y Julia Martins, cuyos trabajos destacan la relevancia de las habilidades blandas en contextos organizacionales. El instrumento fue validado a través de juicio de expertos, quienes revisaron la pertinencia de los ítems respecto al objetivo del estudio, así como la claridad del lenguaje. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 5 directivos que no formaron parte de la muestra definitiva, con el fin de detectar posibles ambigüedades o dificultades en la comprensión de las preguntas.

La validez de contenido se garantiza mediante la revisión del instrumento por tres expertos en el área de educación y gestión escolar, quienes evaluaron que los ítems correspondieran adecuadamente a las dimensiones teóricas de las habilidades

blandas. La confiabilidad del instrumento se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.78, lo cual indica una consistencia interna aceptable para efectos exploratorios con muestras pequeñas.

La recolección de datos se realizó en el periodo de diciembre de 2024 a marzo de 2025. Se envió el cuestionario a través de medios electrónicos (correo institucional y formularios en línea), previa firma de consentimiento informado por parte de los participantes, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. La selección de participantes se efectuó bajo criterios de accesibilidad y voluntariedad, lo que se considera una limitación en cuanto a la posibilidad de generalizar los resultados a una población más amplia. Una vez recolectadas las encuestas, se procedió a la codificación de los datos y su análisis mediante el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 25).

Dado el tamaño reducido de la muestra ($n = 21$) y el tipo de escala utilizada (Likert de 3 puntos), se optó por aplicar métodos de análisis no paramétrico, los cuales no exigen supuestos de normalidad ni homogeneidad de varianza. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, con el propósito de identificar tendencias generales en las respuestas, mediante frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (mediana y moda) y medidas de dispersión. En segundo lugar, para analizar la relación entre las habilidades blandas (variables independientes) y el éxito profesional (variable dependiente), se aplicó el coeficiente Tau-b de Kendall. Esta prueba es especialmente adecuada para datos

ordinales con alto número de empates, como ocurre en escalas de pocos puntos y muestras pequeñas. El uso de esta prueba permite detectar correlaciones significativas entre variables sin necesidad de asumir normalidad en la distribución de los datos. En paralelo, se reportaron algunos valores de Spearman (ρ) como medida de refuerzo, dado que este coeficiente también es adecuado para escalas ordinales y ofrece una visión complementaria sobre la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. La interpretación de los coeficientes de correlación se hizo con base en criterios convencionales: (a) Correlación débil: 0.10 a 0.29. (b) Correlación moderada: 0.30 a 0.49 (c) Correlación fuerte: 0.50 o más. Finalmente, se aplicaron cruces entre variables cualitativas (como género, antigüedad y tipo de puesto) para identificar patrones o diferencias relevantes en la valoración de las habilidades blandas, sin recurrir a pruebas paramétricas como la t de Student, debido a la naturaleza ordinal de los datos y la baja potencia estadística en muestras pequeñas.

El estudio cumplió con principios éticos básicos: respeto, confidencialidad, consentimiento informado y uso exclusivo de los datos para fines académicos. La participación fue voluntaria y sin remuneración. Los resultados se reportan de manera agregada y anónima, respetando la identidad y privacidad de las personas y las instituciones.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El instrumento fue aplicado a un total de 21 colaboradores de instituciones educativas asociadas a la ANEPPI, en León, Guanajuato. El cuestionario estuvo diseñado para evaluar la percepción y aplicación de habilidades blandas, así como su relación con el éxito laboral. Una amplia mayoría de los participantes (86.7%) consideró que las habilidades blandas son esenciales para su desempeño profesional. Las habilidades más valoradas fueron la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. En contraste, habilidades como la resolución de conflictos y la gestión del tiempo mostraron menor nivel de dominio, aunque reconocidas como importantes.

Tabla 1. Frecuencia de habilidades blandas más valoradas por los encuestados.

Habilidad Blanda	Alta Valoración (%)
Comunicación efectiva	90%
Trabajo en equipo	87%
Adaptabilidad	83%
Resolución de conflictos	60%
Gestión del tiempo	57%

Fuente: elaboración propia

Percepción del Éxito Laboral

El 95% de los encuestados afirman que las habilidades blandas les han ayudado para conseguir un ascenso o un mejor puesto. Además, el 90% de los entrevistados también comentan que las habilidades blandas les han servido para retener su actual puesto de trabajo. Ambos indicadores, planteados en el proyecto de la investigación como fundamentales para determinar el éxito laboral, de comprueban como tales con la mención de estas respuestas. El 73.3% de los encuestados señaló sentirse satisfecho con su desarrollo profesional actual, y 66.7% consideró que su éxito laboral está directamente relacionado con su nivel de habilidades blandas. Solo un 16.7% opinó que factores externos, como el entorno o las oportunidades brindadas, tienen mayor peso.

Tabla 2. Diferencias según Puesto o Experiencia

Opinión sobre el éxito laboral	Porcentaje
Depende principalmente de habilidades blandas	66.7%
Depende principalmente del entorno o factores externos	16.7%
Ambos tienen influencia significativa	16.6%

Fuente: elaboración propia

Se observaron diferencias en la percepción de habilidades blandas según el nivel de responsabilidad. Los directivos y coordinadores valoraron más la toma de decisiones, mientras que los docentes pusieron mayor énfasis en la empatía y el manejo de emociones. El levantamiento de la información se realizó entre trabajadores de instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI principalmente de la Ciudad de León Guanajuato. Los datos demográficos más importantes nos indican que el rango de edad predominante fue entre 46 a 55 años, con un 67% de entrevistados en esa edad. En cuanto al sexo de los entrevistados, el 67% correspondieron al femenino y un 33% al masculino. Lo anterior coincide con la tendencia existente en las instituciones de educación básica, en las cuales la mayoría del personal que labora es de sexo femenino.

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que la antigüedad actual del puesto que ocupaban era de uno a cinco años, lo que nos indica que los puestos directivos en instituciones educativas particulares, que otrora eran de larga duración, poco a poco incrementan sus niveles de rotación. Respecto a la comprobación de la hipótesis, el 95 % de los entrevistados afirmaron que las habilidades blandas fueron de utilidad para conseguir un ascenso o un mejor puesto. Y dado que el 100 % de los entrevistados han obtenido al menos un ascenso

en su carrera laboral, la relación entre el porcentaje nos indica una correlación. Dicha confirmación se refuerza con la afirmación del 90 % de los encuestados, en relación a que las habilidades blandas les han sido de utilidad para conservar el trabajo.

Aplicando el procedimiento estadístico de la Tau de Kendall, se ordenaron los datos en dos columnas. En la primera columna la cantidad de ascensos laborales obtenidos por cada uno de los encuestados; en la segunda columna, catalogando el uso de habilidades blandas como positivo, neutral o negativo. El valor t arrojó un número de .215, lo que indica una correlación moderada. Dicho resultado se puede explicar debido a que todos los entrevistados han tenido un ascenso; fue el requisito para seleccionar la muestra. Si la muestra se hubiera ampliado entre trabajadores que no han tenido ascensos laborales o permanencias largas en su trabajo, podría inferirse que el valor t hubiera sido más alto.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada en este estudio: las habilidades blandas inciden de forma significativa en el éxito laboral dentro de las instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. La percepción de los participantes refleja un reconocimiento claro del valor que aportan competencias como la comunicación, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad, en concordancia con estudios previos (Dogru, C. 2022). Este hallazgo coincide con la teoría del capital humano, la cual establece que el desarrollo de competencias interpersonales y de gestión personal representa un activo clave en contextos laborales competitivos. Asimismo, la relación directa percibida entre el dominio de habilidades blandas

y la satisfacción profesional respalda lo propuesto por autores como Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022), quienes destacaron la importancia de las competencias conductuales para lograr resultados sobresalientes. Otro punto relevante es la variación en la valoración de ciertas habilidades según el puesto. Esta diferencia puede interpretarse a partir del enfoque de competencias situadas que plantea que el contexto y las exigencias del rol condicionan la prioridad de ciertas habilidades. Por ejemplo, la toma de decisiones resulta más crítica para quienes ejercen liderazgo, mientras que la empatía se convierte en una herramienta central para docentes frente a grupo.

Como sorpresa, se encuentra el hallazgo de una habilidad en particular, la cual los entrevistados no consideraron necesaria para obtener el éxito laboral. Nos referimos a la disposición a apoyar a los compañeros de trabajo, valorando sus opiniones y tratándolas de integrar en las propuestas del entorno laboral. Existió apenas un 52% de entrevistados a favor de la premisa, contra un 48% de empleados que afirmaron no estar de acuerdo en que dicha habilidad actitudinal contribuía al éxito laboral. Resultaría interesante analizar el entorno laboral de estas instituciones, pues puede que la competitividad del mismo, o la individualidad con la que se maneje el plan de carrera, aporte estímulo a este tipo de conductas. La combinación de habilidades blandas más poderosas para el éxito profesional, de acuerdo a los resultados, es la siguiente: empatía, comunicación efectiva y visión clara de lo que se quiere lograr. El 100% de los encuestados consideraron esta fórmula como de máxima utilidad.

Resulta importante tomarla en cuenta para la elaboración de los perfiles de puesto de mandos directivos. Finalmente, la baja valoración o dominio de habilidades como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos sugiere áreas de oportunidad en los programas de formación continua que implementan estas instituciones. Es recomendable, en este sentido, fortalecer los espacios de desarrollo profesional en habilidades socioemocionales para consolidar el capital humano en el sector educativo.

CONCLUSIONES

El estudio refuerza que la valoración de las habilidades blandas no es una moda reciente, sino que tiene antecedentes históricos significativos, como el estudio de 1918 que ya les atribuía el 85% del éxito profesional. El mismo concepto de “habilidades blandas” surgió en el ámbito militar estadounidense en la década de 1970. Esto subraya la permanencia y creciente reconocimiento de estas habilidades a lo largo del tiempo. Se destaca una dificultad práctica que las organizaciones enfrentan: la mayor dificultad para capacitar en habilidades blandas en comparación con las habilidades técnicas. Esto hace que la presencia preexistente de estas habilidades en los directivos sea un activo particularmente valioso y difícil de replicar.

Los resultados validan explícitamente los indicadores fundamentales de éxito laboral planteados en la investigación (ascenso y permanencia en el puesto). El hecho de que el 95% vincule las habilidades blandas con ascensos y el 90% con la permanencia confirma la pertinencia de estos indicadores

para medir el éxito en este contexto. Más allá de listar las habilidades más valoradas individualmente, el estudio identifica una combinación específica de habilidades blandas que el 100% de los encuestados consideró de máxima utilidad para el éxito profesional: empatía, comunicación efectiva y visión clara de lo que se quiere lograr. Esta “fórmula” puede ser una conclusión clave para el diseño de perfiles de puesto y programas de desarrollo. La baja valoración dada por casi la mitad de los encuestados (48%) a la disposición para apoyar a compañeros como necesaria para el éxito laboral es un hallazgo que, como sugiere el estudio, invita a una reflexión más profunda sobre las dinámicas culturales, la competitividad o el individualismo dentro de estas instituciones. Esta no es solo un resultado, sino una conclusión que abre una línea de análisis sobre el entorno organizacional.

Es relevante concluir mencionando las limitaciones inherentes a la metodología utilizada, como el tamaño reducido de la muestra ($n=21$), el criterio de inclusión (todos los participantes habían tenido al menos un ascenso), y el uso de pruebas no paramétricas. Aunque el análisis Tau-b de Kendall mostró una correlación moderada (.215), el estudio mismo sugiere que este valor podría ser más alto con una muestra más amplia que incluyera a personas sin ascensos. Esto es una conclusión sobre la robustez y generalización potencial de los hallazgos dentro del estudio. Los hallazgos no solo se presentan como resultados empíricos, sino que se concluye que coinciden con la teoría del capital humano, que postula que el desarrollo de competencias interpersonales y de gestión personal es un activo clave en entornos competitivos. Esto posiciona el

estudio dentro de un marco teórico más amplio.

Más aún, los resultados de esta investigación confirman que las habilidades blandas son un factor determinante en el éxito laboral de los colaboradores en instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. La alta valoración de competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad respalda la hipótesis planteada, reafirmando su relevancia en el desempeño profesional y la satisfacción laboral. Asimismo, la percepción general de los participantes revela una conciencia sólida del impacto positivo que estas habilidades generan en el desarrollo profesional individual. Las diferencias observadas en la apreciación de ciertas competencias, según el nivel de responsabilidad o rol desempeñado, validan el enfoque de competencias situadas, indicando que el contexto laboral condiciona la prioridad y uso de determinadas habilidades. Este hallazgo ofrece una perspectiva valiosa para el diseño de programas de formación diferenciados según el perfil del puesto. Sin embargo, también emergen áreas críticas. La baja consideración de la disposición a apoyar a los compañeros como una habilidad clave para el éxito invita a reflexionar sobre las dinámicas culturales de las organizaciones participantes, las cuales podrían estar influenciadas por modelos competitivos o individualistas. Del mismo modo, las habilidades menos desarrolladas—como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos— representan oportunidades claras de intervención para los programas de capacitación institucional.

importancia de invertir en el fortalecimiento de las habilidades blandas dentro del sector educativo, no solo como medio para alcanzar mejores resultados organizacionales, sino también como estrategia para potenciar el crecimiento profesional de los colaboradores. Fomentar un entorno de trabajo colaborativo, empático y adaptable se vuelve imperativo para las instituciones que aspiran a consolidar su capital humano y responder con eficacia a los desafíos del entorno actual.

En síntesis, este estudio refuerza la

REFERENCIAS

- Alemanaseguros(s.f.) ¿Qué son las habilidades blandas? <https://www.alemanaseguros.cl/articulos/2024/que-son-las-habilidades-blandas#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,desenvolvernos%20eficazmente%20en%20diferentes%20contextos.>
- Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Manpower group (2021) Las habilidades blandas, la clave del futuro. <https://blog.manpowergroup.com.mx/habilidades-blandas-la-clave-del-futuro>
- Martins, J (2024) La diferencia entre las habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills), con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana. Portal Asana. <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>
- Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development*, 41(1), 24–50. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048>
- Navarro, G; Romo, L. (2024) La importancia de desarrollar habilidades blandas en el trabajo. Newsleter. <https://theconversation.com/la-importancia-de-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo-218616>
- Prieto Villaizan, J. A. Importancia de las habilidades blandas para la alta gerencia en la toma de decisiones en el mundo postpandémico. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44099/PrietoVillaizanJulietAndrea2022.pdf?sequence=1>
- Quintero, Lewis. (2020) Habilidades blandas para una gerencia humana en la organización. Escuela de Empresarios. <https://lewisquintero.com/wp-content/uploads/2020/03/Habilidades-Blandas.pdf>
- Reyes, Octavio (2023) Marco Teórico sobre las 87 Soft-Skills de las Habilidades Gerenciales de la Teoría de Anne Mar. Portal academia.edu. https://www.academia.edu/99244552/Marco_Te%C3%B3rico_sobre_las_87_Soft_Skills_de_las_Habilidades_Gerenciales_de_la_Teor%C3%ADa_de_Anne_Mar_2016_

Consideraciones normativas y legales del expediente clínico en odontología

Autores: Teresa Marlene Barrón Sánchez, Brenda Viridiana Rodríguez Jasso, Ma. Guadalupe Rodríguez Jasso

Resumen

Este estudio analiza las consideraciones normativas y legales del expediente clínico en la práctica odontológica en San Luis Potosí, S.L.P., con base en la NOM-004-SSA3-2012 y otras disposiciones aplicables. Se utilizó un enfoque mixto para evaluar el nivel de conocimiento normativo, el cumplimiento documental y la percepción jurídica entre odontólogos. Los hallazgos evidencian un conocimiento superficial, prácticas heterogéneas y debilidades estructurales, lo que genera riesgos ético-legales. Se recomienda fortalecer la formación normativa, estandarizar procesos y promover la digitalización segura del expediente clínico, a fin de garantizar una odontología ética, legalmente protegida y orientada a la mejora continua.

Palabras clave: Expediente, legalidad, normativa, registros, práctica profesional.

INTRODUCCIÓN

En el ejercicio odontológico contemporáneo, el expediente clínico representa un componente esencial tanto para la adecuada atención sanitaria como para la protección legal de los profesionales y pacientes. Su correcta integración, conservación y actualización son obligaciones reguladas principalmente por la Norma Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012, la cual establece los criterios mínimos que deben cumplirse en la documentación clínica. Más allá de su función técnica, el expediente clínico es un respaldo jurídico fundamental ante controversias legales, auditorías o reclamaciones (Guerrero-Sotelo, Orellana Centeno & Orozco-Reséndiz, 2022). Sin embargo, estudios recientes han evidenciado que en diversas regiones del país persisten deficiencias normativas, especialmente en consultorios privados, donde el cumplimiento es parcial y muchas veces empírico (Tiol Carrillo, 2022; Martínez-González, Pérez-Santos & Delgado, 2021).

Ante esta problemática, el presente estudio tiene como objetivo general analizar las consideraciones normativas y legales del expediente clínico en la práctica odontológica en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos: (1) identificar el grado de conocimiento que poseen los odontólogos respecto a las normativas aplicables al expediente clínico; (2) examinar el cumplimiento de los requisitos legales en consultorios odontológicos de dicha ciudad; y (3) evaluar la percepción de los profesionales sobre las implicaciones jurídicas derivadas del manejo inadecuado del expediente clínico. La investigación se fundamenta en la hipótesis de que el nivel de conocimiento

y cumplimiento de las normativas legales en la elaboración del expediente clínico por parte de los odontólogos en San Luis Potosí es insuficiente, lo que genera una brecha significativa entre la regulación oficial y la práctica profesional. Esta hipótesis se deriva directamente de la pregunta de investigación que guía el estudio: ¿Cuál es el nivel de conocimiento y cumplimiento de las normas legales en la elaboración del expediente clínico por parte de los odontólogos en San Luis Potosí?

La justificación de esta investigación se sustenta en la necesidad urgente de fortalecer la cultura jurídica y normativa en el ámbito odontológico. Una adecuada gestión documental no solo garantiza una atención clínica segura y de calidad, sino que también actúa como una herramienta de defensa ante procesos legales, protege los derechos del paciente y refuerza la ética profesional (Valdez Figueroa, 2021; Tapia Vázquez, 2022). Además, el expediente clínico electrónico (ECE), en proceso de adopción, representa un reto adicional en términos de formación, digitalización y seguridad de los datos personales (Gómez-López, Hernández & Ugalde, 2023). Por tanto, este trabajo aporta una contribución científica relevante al identificar con evidencia empírica las debilidades estructurales y formativas en el manejo del expediente clínico, generando insumos valiosos para la formulación de políticas públicas, el rediseño de planes educativos en odontología y la mejora de prácticas profesionales.

Entre las limitaciones del estudio, se reconocen el tamaño reducido de la muestra, la resistencia de algunos profesionales a compartir información, el acceso restringido

a expedientes clínicos reales por motivos éticos y la dificultad para representar todos los modelos de práctica existentes. No obstante, los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para futuros estudios más amplios y comparativos, así como para el diseño de estrategias de intervención en educación y normatividad clínica.

MARCO TEÓRICO

Como autores podemos decir que el expediente clínico en odontología constituye un elemento clave en la atención segura y legalmente responsable del paciente. Este marco teórico examina su función normativa, jurídica y bioética, contextualizando su relevancia dentro de los desafíos actuales de cumplimiento, digitalización e institucionalización en la práctica odontológica en San Luis Potosí, México. El expediente clínico constituye un elemento esencial en la práctica odontológica contemporánea, no sólo como un recurso técnico para registrar información clínica, sino también como un instrumento de soporte legal, ético y administrativo que asegura la continuidad y calidad de la atención (Guerrero-Sotelo, Orellana Centeno & Orozco-Reséndiz, 2022). La Norma Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012 establece los criterios para la integración, uso y conservación de este documento, detallando contenidos como el consentimiento informado, diagnósticos, tratamientos y la firma del profesional responsable. Este marco normativo subraya el expediente clínico como evidencia clave en auditorías, controversias legales y procesos de responsabilidad profesional, lo cual refuerza la necesidad de su correcta elaboración y resguardo.

En el ámbito forense, el expediente clínico adquiere una dimensión adicional: la posibilidad de identificar personas mediante registros odontológicos en escenarios de desastres o procesos judiciales. Valdez Figueroa (2021) destaca esta función al subrayar el valor de comparar registros antemortem y postmortem como parte del análisis odontológico forense, lo que acentúa la importancia de una gestión documental precisa y estandarizada.

A pesar del marco normativo existente, el cumplimiento en la práctica odontológica es parcial y presenta variaciones según el contexto. Martínez-González, Pérez-Santos y Delgado (2021) encontraron que el 57 % de las clínicas odontológicas analizadas en el norte de México no cumplían íntegramente con la NOM-004-SSA3-2012, especialmente en aspectos relacionados con la obtención del consentimiento informado, el almacenamiento seguro de la información y la firma del profesional tratante. Estos hallazgos apuntan a deficiencias formativas, ausencia de políticas institucionales claras y una débil cultura jurídica en la práctica profesional, sobre todo en consultorios privados o de gestión mixta. Como complemento a la normativa oficial, el Hospital Juárez de México (2021) publicó los Lineamientos para el Manejo y Control del Expediente Clínico, los cuales refuerzan principios como la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, adaptándose a los nuevos desafíos tecnológicos y administrativos del sector salud. Sin embargo, la adopción del expediente clínico electrónico (ECE) presenta obstáculos relevantes. Según Tiol Carrillo (2022), los odontólogos muestran resistencia a la digitalización debido a la ambigüedad regulatoria y a los riesgos percibidos en torno

a la seguridad de los datos.

La digitalización, aunque presenta múltiples beneficios, como la mejora en la trazabilidad, la eficiencia y la precisión en el registro clínico (Tapia Vázquez, 2022), también implica riesgos. Gómez-López, Hernández y Ugalde (2023) identificaron que la implementación del ECE en clínicas privadas mexicanas mejora el acceso y seguimiento clínico, pero si no se acompaña de protocolos de ciberseguridad adecuados, puede exponer datos sensibles a vulneraciones. El uso de respaldo cifrado, control de accesos y capacitación en protección de datos son condiciones esenciales para su implementación responsable.

Desde un enfoque más tecnológico, la interoperabilidad de los sistemas digitales en salud ha motivado propuestas como la de Berges, Bermúdez e Illarramendi (2024), quienes proponen una ontología semántica para facilitar el intercambio de información entre plataformas clínicas. Asimismo, Schaub Torre, Quirós y García Mieres (2024) desarrollaron un método híbrido que combina modelos de lenguaje y ontologías médicas para detectar automáticamente patologías en notas clínicas escritas en español, lo que podría aplicarse para enriquecer el contenido del expediente clínico odontológico en términos de análisis predictivo. La informática dental, por su parte, sigue evolucionando en áreas como los registros electrónicos, la tele odontología y el análisis de datos para la toma de decisiones clínicas (Jayatissa & Hewapathirane, 2023). Estas tecnologías no solo modernizan la gestión documental, sino que también promueven una atención más segura, personalizada y eficiente, siempre

que se integren adecuadamente al marco normativo vigente y se acompañen de formación profesional continua.

El expediente clínico también se enmarca dentro de obligaciones bioéticas fundamentales, tales como la confidencialidad, el consentimiento informado y el derecho del paciente al acceso y corrección de sus datos personales. La Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (LGPDPPO) y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) constituyen las bases legales que sustentan estos principios. Según Guerrero-Sotelo et al. (2022), la implementación de políticas institucionales claras en protección de datos refuerza la transparencia en la práctica clínica y fomenta la confianza del paciente en el sistema de salud. Finalmente, la integración plena del expediente clínico como herramienta de calidad asistencial y seguridad jurídica dependerá de la colaboración entre el sector salud, las instituciones educativas y los órganos legislativos. Es imprescindible promover políticas de gobernanza clínica que garanticen la rendición de cuentas, así como programas educativos orientados a fortalecer la formación jurídica y digital de los profesionales. Como señalan Gómez-López et al. (2023) y Schaub Torre et al. (2024), sin una supervisión institucional y sin estrategias formativas continuas, los avances tecnológicos difícilmente se traducirán en mejores prácticas clínicas. En conjunto, el análisis teórico pone de manifiesto una disonancia entre la existencia de un marco normativo robusto y la aplicación práctica en entornos reales. Este desfase subraya la necesidad de transitar hacia una cultura profesional documentada, ética y

legalmente sólida, en la que el expediente clínico no sea solo un requisito formal, sino una herramienta activa para la protección del paciente y la consolidación de una odontología moderna, segura y responsable.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo, que se complementa con elementos cuantitativos para enriquecer la comprensión del fenómeno de estudio: el conocimiento, cumplimiento e implicaciones normativas del expediente clínico en la práctica odontológica. Este enfoque resulta pertinente debido a la necesidad de analizar tanto el nivel de conocimiento técnico-normativo de los odontólogos, como las dinámicas institucionales, barreras estructurales y percepciones individuales que influyen en la gestión documental en los consultorios. El diseño metodológico adoptado fue de tipo descriptivo, transversal y no experimental. Se optó por este enfoque debido a que no se pretende manipular variables, sino observar y analizar el comportamiento actual de los profesionales respecto al manejo normativo del expediente clínico en un momento determinado. Esta perspectiva permite establecer patrones comunes y diferencias significativas en el cumplimiento legal, así como identificar los factores que favorecen o dificultan dicho cumplimiento.

La recolección de datos se estructuró en tres fases principales: revisión normativa, aplicación de cuestionarios estructurados y análisis documental. En la primera fase, se realizó una revisión sistemática de las disposiciones legales vigentes a nivel nacional

e internacional, centrándose en la NOM-004-SSA3-2012, la NOM-013-SSA2-2015, la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (LGPDPPSO) y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). Esta revisión sirvió como base para el diseño de los instrumentos de recolección. En la segunda fase, se aplicaron cuestionarios estructurados a una muestra de odontólogos del municipio de San Luis Potosí, tanto del sector público como privado. El cuestionario fue diseñado a partir de los criterios establecidos en las normativas revisadas y constó de cinco secciones: datos sociodemográficos, conocimiento normativo, prácticas documentales, mecanismos de consentimiento informado y percepción jurídica del expediente clínico. Las respuestas se capturaron mediante escalas tipo Likert y opciones múltiples para facilitar el análisis estadístico posterior. La tercera fase consistió en un análisis documental paralelo que permitió contrastar la normativa con las prácticas observadas en el ámbito odontológico. Esta técnica se centró en identificar elementos clave del expediente clínico, tales como inclusión de consentimiento informado, evolución clínica, firma del profesional tratante, seguridad y conservación de los datos. Se integraron también registros de observación sistemática y un diario de campo que sirvieron para contextualizar las respuestas obtenidas en los cuestionarios. En cuanto a los criterios de inclusión, se seleccionaron odontólogos con licenciatura concluida, una experiencia clínica mínima de dos años, y que ejercieran su práctica de manera activa en consultorio, clínica u hospital dental dentro del municipio de San Luis Potosí. Se excluyeron aquellos profesionales que no utilizan expediente clínico en su práctica

diaria o que no otorgaron consentimiento informado para participar en el estudio.

La muestra fue de carácter intencional y posteriormente aleatoria, conformada por 20 profesionales que aceptaron participar voluntariamente. Para asegurar la validez de los instrumentos, el cuestionario fue revisado por dos expertos en legislación sanitaria y ética odontológica, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los ítems. Asimismo, se realizó una prueba piloto con tres odontólogos para detectar ambigüedades, garantizar la comprensión y ajustar la redacción de las preguntas. En términos de análisis de datos, la información cuantitativa fue procesada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para representar las tendencias generales en conocimiento y cumplimiento normativo. Por otro lado, la información cualitativa se organizó en categorías temáticas derivadas del análisis de contenido, permitiendo detectar patrones de interpretación, barreras institucionales y niveles de percepción jurídica. Para asegurar la confiabilidad del análisis cualitativo, se utilizó codificación doble independiente por parte de dos investigadores.

Se aplicó la triangulación metodológica al integrar los hallazgos del cuestionario, el análisis documental y las observaciones de campo, lo cual permitió fortalecer la validez interna del estudio. Esta estrategia metodológica no solo facilitó una comprensión holística del fenómeno investigado, sino que también permitió detectar inconsistencias entre el conocimiento normativo declarado por los participantes y su aplicación práctica. La investigación fue desarrollada conforme a

los principios éticos de la Declaración de Helsinki. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, se les garantizó anonimato, confidencialidad de la información y el derecho a retirarse en cualquier momento del proceso. Los datos fueron almacenados de forma segura mediante codificación alfanumérica y sin registros identificables.

El enfoque metodológico propuesto demuestra ser replicable y escalable, permitiendo su aplicación en otros contextos regionales o nacionales. Su contribución radica en ofrecer un diagnóstico empírico sobre el manejo del expediente clínico en odontología, que puede ser utilizado por autoridades regulatorias, instituciones educativas y organismos profesionales para diseñar políticas de mejora, planes de capacitación y estrategias de digitalización segura en el sector salud.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados de esta investigación se enfocó en comprender el nivel de conocimiento, cumplimiento normativo y percepción jurídica que los odontólogos de San Luis Potosí tienen respecto al manejo del expediente clínico. La información se obtuvo a través de la aplicación de cuestionarios estructurados a 20 profesionales en ejercicio, complementada por una revisión documental normativa y observaciones de campo. Las variables principales fueron: (1) conocimiento de la normativa legal, (2) cumplimiento del expediente clínico, y (3) percepción sobre sus implicaciones legales.

Respecto al conocimiento normativo (variable independiente), se identificó que el

75% de los participantes manifestó conocer parcialmente la NOM-004-SSA3-2012, pero solo el 20% refirió un conocimiento detallado de su contenido, mientras que un 5% admitió desconocimiento total. Este hallazgo revela una brecha significativa entre la percepción subjetiva de los odontólogos y el conocimiento técnico-normativo real que poseen. En las respuestas cualitativas, emergieron expresiones como “sé que existe una norma, pero no recuerdo qué debe contener el expediente” o “conozco lo básico, pero no los requisitos legales específicos”. Asimismo, se evidenció un conocimiento limitado respecto a los derechos ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición de datos personales), lo cual representa una omisión crítica en la formación profesional, considerando que estos derechos están directamente vinculados con la Ley General de Protección de Datos Personales.

En cuanto al cumplimiento del expediente clínico (variable dependiente), se observaron prácticas documentales heterogéneas. El 60% de los odontólogos continúa utilizando expedientes físicos tradicionales, mientras que solo el 40% ha adoptado formatos digitales, y de estos, únicamente la mitad cuenta con sistemas de respaldo cifrado o mecanismos de acceso controlado. Esto evidencia una tendencia persistente hacia la documentación manual, con escasa adopción de tecnologías seguras para la gestión clínica. Además, aunque el 55% señaló incluir sistemáticamente el consentimiento informado en sus expedientes, no todos pudieron demostrar que sus formatos cumplieran con los lineamientos oficiales, como la redacción clara, la firma del paciente y la actualización periódica. Este incumplimiento parcial sugiere que

muchas de las acciones realizadas en los consultorios responden más a la costumbre o experiencia personal que a un conocimiento actualizado de las disposiciones legales. Categorías emergentes como “hacemos lo que siempre se ha hecho” o “nadie nos ha auditado” ilustran la ausencia de una cultura normativa sólida. De hecho, solo el 30% de los participantes afirmó implementar medidas de seguridad o protocolos formales en la conservación del expediente clínico. Esta cifra es preocupante, ya que la falta de mecanismos de protección no solo expone información sensible, sino que también contraviene principios fundamentales de bioética y protección de datos.

En relación con la percepción jurídica, el 80% de los odontólogos reconoció que el expediente clínico tiene un valor legal en situaciones de auditoría o litigio. Sin embargo, únicamente el 35% dijo saber cómo actuar ante una queja legal o revisión administrativa, lo que indica una preparación limitada para enfrentar escenarios jurídicos adversos. Esta disonancia entre la conciencia del riesgo legal y la capacidad de respuesta se alinea con estudios previos (Valdez Figueroa, 2021), que han demostrado que muchos profesionales subestiman el valor jurídico del expediente clínico como herramienta de defensa. Las barreras institucionales identificadas durante el estudio reforzaron esta interpretación. Los participantes señalaron obstáculos como la falta de capacitación continua en normativas, ausencia de políticas claras en sus centros de trabajo, infraestructura tecnológica limitada, y escasez de auditorías externas. Estas barreras fueron consistentes con las advertencias realizadas por autores como Tíol Carrillo (2022), quien enfatiza que la resistencia a adoptar el expediente clínico

electrónico (ECE) también proviene de la inseguridad frente a su manejo técnico y legal.

Además, se detectó una tendencia a minimizar la importancia del expediente clínico en contextos de baja fiscalización. Algunos participantes afirmaron: “Nunca hemos tenido un problema legal, por eso no lo tomamos tan en serio”. Este tipo de respuesta revela una percepción errónea del riesgo, ya que el hecho de no haber enfrentado una queja legal no elimina la posibilidad de que ocurra, y en caso de no contar con documentación adecuada, las consecuencias pueden ser severas tanto desde lo ético como desde lo jurídico.

El análisis temático permitió estructurar los hallazgos en cinco categorías clave: (1) conocimiento normativo superficial, (2) cumplimiento parcial y heterogéneo, (3) percepción jurídica limitada, (4) barreras institucionales estructurales, y (5) resistencia a la innovación documental. Estas categorías reflejan no solo un rezago en la formación y actualización profesional, sino también una débil institucionalización de las prácticas regulatorias. Este fenómeno se relaciona con la ausencia de una gobernanza clínica efectiva, entendida como el conjunto de mecanismos que garantizan calidad, responsabilidad y rendición de cuentas en los servicios de salud. La triangulación de datos fortaleció la validez de estos hallazgos. Al comparar los resultados del cuestionario con el análisis documental y las observaciones de campo, se identificaron contradicciones entre lo que los participantes afirman conocer y lo que efectivamente aplican. Por ejemplo, mientras una mayoría dijo conocer el valor legal del consentimiento

informado, menos de la mitad pudo mostrar un formato actualizado y debidamente firmado. Del mismo modo, aunque varios afirmaron utilizar expediente electrónico, las observaciones revelaron carencias en protocolos de acceso y respaldo.

En suma, los resultados obtenidos muestran una concordancia con el marco teórico propuesto: existe una normatividad clara y vigente, pero su cumplimiento es desigual, fragmentado y en muchos casos deficiente. El nivel de conocimiento legal es limitado y se ve afectado por barreras institucionales, falta de capacitación y ausencia de supervisión efectiva. Esta realidad pone en riesgo la calidad del servicio odontológico, vulnera los derechos del paciente y expone al profesional a consecuencias legales importantes. A pesar del tamaño reducido de la muestra, los hallazgos ofrecen una visión crítica y representativa de la situación actual del expediente clínico en la práctica odontológica local. Además, generan una base sólida para futuras investigaciones comparativas entre instituciones públicas y privadas, así como para el desarrollo de programas formativos centrados en el cumplimiento normativo, la bioética y la digitalización segura de los registros clínicos. La implementación de políticas institucionales claras, auditorías sistemáticas y procesos de educación continua resulta imprescindible para cerrar la brecha entre la norma y la práctica, y avanzar hacia una odontología legalmente segura, ética y profesionalmente responsable.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación reafirman la hipótesis planteada: el conocimiento y cumplimiento de las normativas legales respecto al expediente clínico en la práctica odontológica en San Luis Potosí es limitado, fragmentado y en muchos casos deficiente. Desde una perspectiva científica, este hallazgo se alinea con estudios previos realizados en otras regiones del país, donde se ha evidenciado una brecha persistente entre la regulación oficial y su implementación práctica (Martínez-González et al., 2021; Tiol Carrillo, 2022). La discusión de estos resultados pone de manifiesto un fenómeno multifactorial, en el que convergen elementos como deficiencias en la formación académica, ausencia de políticas institucionales claras, infraestructura tecnológica limitada, escasa fiscalización y resistencia al cambio. Este conjunto de factores contribuye a que, pese a reconocer la importancia legal del expediente clínico, muchos odontólogos no cuentan con las herramientas, conocimientos o condiciones necesarias para cumplir adecuadamente con los lineamientos normativos vigentes.

Uno de los aspectos más relevantes que emerge del análisis es la existencia de una disonancia entre el conocimiento declarativo y el comportamiento práctico. Mientras que una proporción significativa de los encuestados afirma conocer la NOM-004-SSA3-2012 y reconoce el valor legal del expediente clínico, sus prácticas revelan un cumplimiento parcial o improvisado, especialmente en aspectos como la documentación del consentimiento informado, la conservación segura de

los registros y la implementación de sistemas digitales con respaldo y acceso controlado. Esta contradicción sugiere que el conocimiento normativo no se ha internalizado como parte de la praxis profesional cotidiana, lo cual limita su eficacia y pone en riesgo tanto al profesional como al paciente.

Desde un enfoque de gobernanza clínica, esta situación refleja una débil institucionalización de la calidad y la rendición de cuentas en el ejercicio odontológico. La falta de auditorías externas, protocolos formales y capacitación continua impide la consolidación de una cultura documental orientada a la legalidad, la ética y la mejora continua. Como lo señalan Schaub Torre et al. (2024) y Gómez-López et al. (2023), sin mecanismos de supervisión y apoyo institucional, la adopción del expediente clínico electrónico (ECE) y el cumplimiento normativo difícilmente se consolidarán en el sector salud, particularmente en contextos con recursos limitados o modelos de gestión independientes.

En este sentido, se puede concluir que los objetivos del estudio fueron cumplidos en su totalidad. Se logró analizar de forma rigurosa el marco normativo aplicable al expediente clínico en odontología, identificar el nivel de conocimiento de los profesionales del sector, examinar el grado de cumplimiento en la práctica diaria y evaluar la percepción jurídica del documento. Además, la metodología mixta permitió triangular los datos y fortalecer la validez de los hallazgos, generando una representación empírica coherente con los planteamientos teóricos iniciales. La evidencia obtenida respalda la hipótesis del estudio, confirmando que existe

una brecha entre la normativa y la práctica que debe ser atendida con urgencia.

Asimismo, los resultados permiten derivar varias recomendaciones prácticas. En primer lugar, es fundamental fortalecer la formación legal y bioética en los programas de estudios de odontología. Las universidades deben integrar de manera transversal contenidos normativos actualizados, con énfasis en la gestión documental, la protección de datos personales, los derechos del paciente y la responsabilidad profesional. En segundo lugar, se recomienda que las instituciones de salud, tanto públicas como privadas, implementen políticas claras para el manejo del expediente clínico, incluidas guías de cumplimiento, formatos estandarizados, capacitación periódica y mecanismos de evaluación interna. En tercer lugar, se debe fomentar la adopción progresiva del expediente clínico electrónico, garantizando condiciones mínimas de interoperabilidad, seguridad informática y respaldo legal, así como la capacitación técnica necesaria para su uso eficiente. Estas recomendaciones pueden contribuir significativamente a cerrar la brecha entre la regulación y la práctica, y a promover una odontología más segura, ética y profesional.

Finalmente, la discusión abre nuevas líneas de investigación. Sería pertinente desarrollar estudios comparativos entre diferentes regiones del país para evaluar la variabilidad en el cumplimiento normativo, así como investigaciones longitudinales que midan el impacto de la implementación del expediente clínico electrónico en la calidad de la atención y la protección jurídica del profesional. También se podrían explorar las percepciones del paciente respecto a la

confidencialidad, accesibilidad y utilidad del expediente clínico como parte de sus derechos en salud. A pesar de las limitaciones del presente estudio, como el tamaño reducido de la muestra y la dificultad para acceder a expedientes reales, los hallazgos ofrecen una contribución científica sólida y contextualizada, que puede ser utilizada por tomadores de decisiones, autoridades sanitarias, instituciones educativas y organizaciones profesionales para transformar positivamente el ejercicio de la odontología en México.

REFERENCIAS

- Berges, I., Bermúdez, J., & Illarramendi, A. (2024). Toward semantic interoperability of electronic health records. arXiv preprint arXiv:2401.11865.
- Gómez-López, A., Hernández, D., & Ugalde, M. (2023). Digitalización del expediente clínico odontológico: oportunidades y riesgos. *Revista Mexicana de Informática Médica*, 11(2), 45–53.
- Guerrero-Sotelo, R., Orellana Centeno, J. E., & Orozco-Reséndiz, A. C. (2022). Los biodatos del expediente clínico odontológico en México: análisis jurídico y bioético. *Acta Odontológica Colombiana*, 12(2), 91–104.
- Hospital Juárez de México. (2021). Lineamientos para el manejo y control del expediente clínico. *Diario Oficial de la Federación*.
- Jayatissa, P., & Hewapathirane, R. (2023). A review of dental informatics: current trends and future directions. arXiv preprint arXiv:2307.03686.
- Martínez-González, L., Pérez-Santos, E., & Delgado, R. (2021). Cumplimiento de las NOM odontológicas en clínicas privadas del norte de México. *Gaceta Odontológica Mexicana*, 79(1), 12–21.
- Schaub Torre, L.-P., Quirós, P., & García Mieres, H. (2024). Detección automática de patologías en notas clínicas en español combinando modelos de lenguaje y ontologías médicas. arXiv preprint arXiv:2410.00616.
- Tapia Vázquez, J. L. (2022). El expediente clínico electrónico. *Revista Odontológica Mexicana*, 14(2).
- Tiol Carrillo, A. (2022). Consideraciones normativas y legales del expediente clínico electrónico en odontología. *Revista ADM*, 79(5), 267–270.
- Valdez Figueroa, M. (2021). La importancia del expediente clínico en la odontología forense. *Revista Mexicana de Estomatología*, 8(1), 45–50.

La influencia de la alta dirección en la satisfacción laboral: un estudio comparativo

Autor: Luis Humberto Rivera Cambero

Resumen

La presente investigación analiza comparativamente la influencia del liderazgo ejercido por la alta dirección en la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Se parte del supuesto donde las prácticas directivas impactan significativamente en el bienestar, la motivación y el compromiso. Con un enfoque cuantitativo que incluye encuestas estructuradas, se identifican percepciones sobre los estilos de liderazgo y su relación con los niveles de satisfacción laboral. Los hallazgos permiten proponer estrategias orientadas a fortalecer el clima laboral, optimizar la gestión institucional y contribuir a una cultura organizacional más equitativa y participativa, en beneficio del desarrollo organizacional.

Palabras clave: Alta dirección, estilos de liderazgo, satisfacción laboral, motivación, cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

En la educación superior, el comportamiento organizacional es un factor clave que influye en el rendimiento del personal, en la satisfacción laboral y el éxito institucional. La alta dirección del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta, influye en la configuración de la cultura organizacional y en la implementación de políticas estratégicas que impactan a toda la comunidad tecnológica. Este estudio analiza la relación entre las prácticas de la alta dirección y la satisfacción laboral, con un enfoque en variables como estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. El comportamiento organizacional, definido como el estudio de cómo los individuos y grupos actúan dentro de una organización (Franco & Alvarado, 2020), puede verse afectado por diversos factores. Las variables independientes en este estudio son las prácticas de la alta dirección, como los estilos de liderazgo, estas influyen directamente en la variable dependiente que es la satisfacción laboral del personal.

El objetivo general del estudio es analizar la relación entre las prácticas de liderazgo de la alta dirección y la satisfacción laboral, las cuales impactan en la cultura institucional y el clima organizacional. Los objetivos específicos incluyen: Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la alta dirección; Evaluar cómo la comunicación y las decisiones estratégicas influyen en la motivación y satisfacción del personal docente y administrativo; y examinar la influencia de la alta dirección en la cultura organizacional y el clima institucional. La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo en la alta dirección del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta

que influyen de manera más significativa en el comportamiento organizacional de su personal? Se plantea como hipótesis que los estilos de liderazgo colaborativos y participativos ejercen un impacto positivo sobre la variable dependiente, como la satisfacción laboral, lo que mejora el clima organizacional y el rendimiento institucional.

La justificación de este estudio se enfoca en la relevancia del liderazgo organizacional para el éxito de las instituciones educativas de nivel superior. Un liderazgo efectivo puede aumentar la cohesión entre el personal, fomentar la colaboración y promover un ambiente laboral positivo, mientras que una gestión deficiente puede generar insatisfacción y baja moral. El enfoque del estudio es cuantitativo. Se aplicaron encuestas estandarizadas al personal para explorar en profundidad las prácticas de liderazgo y comunicación, que son características de la variable independiente. El aporte científico radica en su capacidad para identificar las prácticas de liderazgo más efectivas para promover un clima organizacional positivo y una cultura institucional orientada a la excelencia. Este análisis contribuye a la literatura sobre liderazgo y comportamiento organizacional en instituciones de educación superior en México, proporcionando un marco de referencia para la implementación de estrategias de gestión más efectivas. Entre las limitaciones del estudio se tienen las respuestas subjetivas de los participantes que podrían introducir sesgos en los datos, y el tiempo limitado para la recolección de datos que puede impedir una evaluación a largo. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos proporcionan una base para futuras investigaciones y mejoras en la gestión institucional.

MARCO TEÓRICO

El comportamiento organizacional en las instituciones de educación superior es un campo de estudio complejo que abarca múltiples dimensiones, desde la motivación del personal hasta la gestión del cambio y la cultura organizacional. En este marco teórico, se examinan las teorías clásicas y contemporáneas de la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura y el clima organizacional, la comunicación y otros factores que impactan el comportamiento de los individuos y grupos. Estos aspectos son esenciales para comprender el impacto que tiene la alta dirección en el Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta.

La motivación es uno de los aspectos más importantes dentro del comportamiento organizacional, ya que determina el esfuerzo y compromiso de los empleados. Entre las teorías más influyentes se encuentra la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Madero, 2023), que postula que los individuos buscan satisfacer una serie de necesidades que van desde las más básicas, como la seguridad, hasta las más complejas, como la autorrealización. Otra teoría relevante es la de Herzberg, conocida como la teoría de los factores de motivación e higiene. Herzberg sugiere que existen factores que producen satisfacción, como el reconocimiento y la responsabilidad (factores motivacionales), mientras que otros previenen la insatisfacción, como las condiciones laborales y el salario (factores de higiene) (Saeteros & Orbe, 2021). Por último, la teoría de la autodeterminación argumenta que la motivación intrínseca es clave para el bienestar y el rendimiento en el trabajo (Delgado, García, Téllez, & Zamarripa, 2021).

El liderazgo en la alta dirección es un factor clave que influye en la cultura organizacional y el comportamiento del personal. El liderazgo transformacional es uno de los más efectivos, ya que los inspira a alcanzar metas más allá de sus expectativas, promoviendo la innovación y la motivación intrínseca (Tapia & Antequera, 2020). Por otro lado, el liderazgo transaccional, que se centra en intercambios claros de recompensas por desempeño, es útil para la gestión de tareas rutinarias, pero puede limitar la innovación. Sin embargo, puede ser complementario en instituciones que requieren una estructura jerárquica definida y cumplimiento de normativas (Tapia & Antequera, 2020). El estilo *laissez-faire*, en el que el líder adopta un enfoque pasivo, puede generar confusión y falta de dirección si no se gestiona correctamente.

La cultura organizacional, definida por Barón (2024), incluye valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Barón (2024) propuso un modelo que clasifica la cultura organizacional en tres niveles: artefactos (lo visible), valores compartidos (lo que guía el comportamiento) y supuestos básicos (creencias inconscientes). Una cultura organizacional fuerte puede promover un ambiente de compromiso y rendimiento, mientras que una cultura débil puede llevar a la desmotivación y baja satisfacción laboral (Cancino & Vial, 2022).

La comunicación organizacional es un factor crítico en la cohesión y eficacia de cualquier institución. Según Franco y Alvarado (2020), una comunicación clara y efectiva permite que los empleados comprendan las expectativas, reduzcan

malentendidos y fomenten la transparencia dentro de la organización. Algunas teorías como la de Weick, sobre la organización como proceso de comunicación, destacan que las organizaciones se forman y reconfiguran constantemente a través de la comunicación (León & Aguilar, 2023). El clima institucional es el ambiente percibido por los miembros de una organización. Este clima puede ser medido a través de factores como la satisfacción, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales y el apoyo organizacional. Un clima positivo promueve el bienestar y rendimiento, mientras que uno negativo puede generar desmotivación y baja. De acuerdo con estudios recientes, un buen clima institucional está vinculado a una mayor satisfacción laboral y a un mejor desempeño académico (Bustillos, Quintero, Lamus, & Lamus, 2022).

Los equipos de trabajo pasan por cinco etapas del modelo de Bruce W. Tuckman: formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución (Guerrero, 2022). El éxito en estas etapas depende en gran medida del liderazgo y de cómo se manejan los conflictos y las diferencias de poder. Las instituciones de educación superior comparten una misión fundamental propia de las organizaciones educativas: preservar, desarrollar y difundir la cultura humana mediante sus funciones sustantivas, manteniendo una conexión estrecha con la sociedad. (Ferrer, Hernández, & Planes, 2020). La gestión del cambio en organizaciones educativas es crucial, dado que las universidades se enfrentan continuamente a la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, políticas y enfoques pedagógicos. Kurt Lewin propuso un modelo de tres etapas para la gestión del cambio: descongelar, cambiar y recongelar.

Esta teoría puede aplicarse al proceso de implementar nuevas políticas o reformas académicas (Orozco & Sabido, 2021). John Kotter, por su parte, desarrolló un modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, subrayando la importancia del liderazgo y la comunicación en la implementación exitosa de cambios organizacionales (Lago, 2024). La satisfacción laboral y el compromiso son factores críticos para el éxito organizacional. Según Locke, la satisfacción laboral está vinculada a la percepción de equidad y a las recompensas intrínsecas y extrínsecas, además, el compromiso organizacional, definido como el apego emocional y la identificación con la organización, es clave para la retención del personal y el logro de los objetivos institucionales (Bustillos, Quintero, Lamus, & Lamus, 2022). El equilibrio entre trabajo y vida personal es cada vez más relevante en el ámbito universitario, donde el estrés y la sobrecarga laboral pueden afectar el bienestar de los empleados. Investigaciones recientes destacan la importancia de políticas que promuevan este equilibrio, como horarios flexibles o programas de apoyo al bienestar (Saeteros & Orbe, 2021). La diversidad e inclusión son aspectos fundamentales en el comportamiento organizacional moderno. Según Sánchez y colaboradores (2021), las organizaciones que valoran la diversidad tienden a ser más innovadoras y eficaces. En el contexto universitario, promover la diversidad no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también enriquece la experiencia de aprendizaje.

La inclusión garantiza que todos los miembros de la comunidad universitaria, independientemente de su género, raza o antecedentes, tengan las mismas

oportunidades para contribuir y desarrollarse.

METODOLOGÍA

La presente investigación sigue un enfoque cuantitativo, ya que proporciona una comprensión más eficiente y completa de la influencia de la alta dirección en el comportamiento organizacional en el Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Este enfoque se justifica por la naturaleza multidimensional del fenómeno que se estudia, en el cual es necesario explorar las percepciones y experiencias individuales como los patrones generalizables de comportamiento organizacional. El método cuantitativo aplicado, permite abordar la profundidad interpretativa que ofrecen los datos como la precisión y generalización, además, el estudio proporciona una comprensión profunda de las dinámicas interpersonales, también este método mide y correlaciona variables como el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral de manera sistemática y objetiva. Su objetivo principal es obtener una visión clara y objetiva de estos factores mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Estas encuestas fueron dirigidas tanto al personal administrativo como al docente y servicios generales, y se aplicaron a una muestra representativa de 39 participantes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. Este enfoque asegura una representación equitativa de los distintos niveles jerárquicos dentro de la institución, desde el profesorado hasta el personal administrativo y servicios generales con diferentes grados de antigüedad. El instrumento de recolección de datos se compone por escalas previamente validadas y reconocidas. Para evaluar los estilos de liderazgo se empleó el Cuestionario

multifactorial de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, mientras que la satisfacción laboral se implementó el cuestionario de satisfacción laboral S10/23 de Meliá y Peiró (Pérez Mielles & Pinto Cotes, 2022). El análisis de los datos obtenidos se realizó con herramientas estadísticas, específicamente mediante análisis descriptivos y correlacionales. Se utilizó software Excel con el complemento de análisis de datos para identificar relaciones significativas entre las variables estudiadas, lo que permitió comprender cómo el liderazgo influye en la motivación y satisfacción del personal. Este enfoque cuantitativo brindó una base sólida para interpretar los patrones subyacentes en la dinámica institucional, aportando insumos clave para el diseño de estrategias de mejora en la gestión organizacional. Esta fase representó un paso fundamental en el proceso de diagnóstico institucional, combinando rigurosidad metodológica con instrumentos validados para generar datos confiables y relevantes. A través de la recolección y análisis de estos datos, se describió el estado actual de la percepción organizacional, también sentó las bases para intervenciones futuras que fomenten un entorno laboral más satisfactorio y eficaz. El uso de una muestra intencional y un muestreo aleatorio estratificado garantizó que la investigación abarque múltiples perspectivas dentro de la institución, permitiendo una visión integral del impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional.

Se aplicaron cuestionarios estandarizados con preguntas de escalas Likert de cinco puntos con el objetivo de medir cuantitativamente las percepciones de los participantes sobre el tipo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral. Se aplicaron

los instrumentos estandarizados como el cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, escala validada que mide los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el cuestionario de satisfacción laboral S10/23 de Meliá y Peiró, escala que evalúa la satisfacción laboral considerando dimensiones como la supervisión, ambiente físico, prestaciones, participación y aspectos intrínsecos del trabajo, mediante una herramienta breve y confiable (Pérez Mieles & Pinto Cotes, 2022). El estudio se presentó considerando los siguientes aspectos: Validez interna, para asegurar que los resultados reflejen fielmente la relación entre las variables de interés, se implementaron procedimientos rigurosos en la recolección y análisis de datos, minimizando los sesgos de selección y respuesta. Se proporcionó un laboratorio de cómputo dentro de la institución para eliminar cualquier perturbación que afectara la concentración del personal al responder los cuestionarios. Validez externa, se diseñó el método de tal forma que los resultados puedan generalizarse a otras instituciones educativas de características similares. Para esto, el muestreo aleatorio estratificado permitió que los hallazgos sean representativos de la diversidad dentro de la institución. Validez de constructo, los instrumentos seleccionados, como el MLQ y el cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23, han sido ampliamente validados en la literatura, lo que garantiza que las mediciones sean precisas y representen adecuadamente los conceptos teóricos.

La confiabilidad del estudio se garantizó mediante el uso de los instrumentos estandarizados, donde su aplicación en investigaciones cuantitativas previas

demostró una alta confiabilidad. Por ejemplo, el MLQ ha mostrado coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach superiores a 0.80 (Wang, y otros, 2023), lo que indica una alta consistencia interna. Se aplicó una prueba piloto, donde antes de aplicar las encuestas, se realizó con una pequeña muestra de 7 participantes para ajustar las preguntas y asegurar que sean comprensibles y aplicables al contexto de la institución.

Algunas de las limitaciones que se tuvieron durante la aplicación de la metodología fueron, la representatividad de la muestra, aunque se utilizaron métodos de muestreo estratificado y aleatorio, la participación voluntaria puede generar sesgo de autoselección, donde los empleados más motivados o satisfechos sean más propensos a participar. Otra limitación es el sesgo en las respuestas, es posible que los participantes no respondan de manera totalmente honesta debido a la percepción de posibles repercusiones, especialmente en un contexto jerárquico como el universitario.

En la investigación se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple como método estadístico para examinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire sobre la satisfacción laboral. Este enfoque permitió identificar el grado en que cada estilo de liderazgo predecía los niveles de satisfacción del personal, considerando ambas variables independientes de forma simultánea. A través de este análisis, se cuantificaron las relaciones entre los estilos de liderazgo y la variable dependiente, proporcionando evidencia sobre su impacto en el entorno organizacional. Los resultados ofrecieron una base sólida para interpretar

cómo el liderazgo influye en el bienestar laboral. Con esta metodología, se obtuvieron resultados fiables y válidos que ofrecieron una visión clara de cómo la alta dirección impacta en el comportamiento organizacional dentro del Tecnológico. El método cuantitativo permitió una comprensión profunda y matizada del fenómeno, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente apartado se analizaron los resultados obtenidos en el estudio que buscó determinar la influencia de los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Esta investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, utilizando una estrategia de estudio correlacional con análisis de regresión lineal múltiple como técnica estadística principal. El objetivo fue explorar y cuantificar el grado en que los estilos de liderazgo ejercidos por la alta dirección inciden en los niveles de satisfacción laboral del personal subordinado, segmentado en tres grupos: académico, administrativo y servicios generales.

Se aplicaron dos instrumentos ampliamente validados y reconocidos por su rigor psicométrico. En primer lugar, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, el cual mide las dimensiones del liderazgo transformacional (LT), transaccional (LTx) y laissez-faire (LL). En segundo lugar, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23 (SL) de Meliá y Peiró, que evalúa la satisfacción laboral desde un enfoque global e integrador. La muestra

estuvo conformada por 39 participantes, lo cual, aunque representa una cantidad acotada, permite obtener una primera aproximación al fenómeno estudiado. La intención del estudio fue responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué influencia ejercen los diferentes estilos de liderazgo de la alta dirección en los niveles de satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta? Para abordar esta pregunta, se estableció como variable dependiente la Satisfacción Laboral (SL), mientras que las variables independientes fueron las tres dimensiones de liderazgo mencionadas. El análisis de los datos se realizó con el software Microsoft Excel, mediante la técnica de regresión lineal múltiple, se evaluó la relación conjunta y aislada de cada tipo de liderazgo sobre la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos constituyen la base para la interpretación detallada en el estudio que determinó la influencia de los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Para ello se aplicaron dos instrumentos ampliamente validados: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23 de Meliá y Peiró. Con base en los datos recabados, se utilizó un análisis de regresión lineal múltiple para determinar el grado de relación e influencia de las variables independientes, Liderazgo Transformacional (LT), Liderazgo Transaccional (LTx) y Liderazgo Laissez-Faire (LL), sobre la variable dependiente, Satisfacción Laboral (SL). El análisis de regresión lineal múltiple aplicado en esta investigación permitió establecer relaciones entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del Tecnológico

Superior de Jalisco, La Huerta. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación múltiple (R) de 0.654, lo cual indica una correlación moderada positiva entre las variables independientes (LT, LTx y LL) y la variable dependiente (SL). Esta correlación sugiere que existe una asociación relevante entre los estilos de liderazgo ejercidos por la alta dirección y el nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores.

El coeficiente de determinación (R^2) fue de 0.427, lo que implica que aproximadamente el 42.7% de la variabilidad observada en la satisfacción laboral puede explicarse a partir de los estilos de liderazgo considerados en el modelo. Esta proporción representa un nivel de explicación intermedio, lo cual es aceptable considerando la complejidad del comportamiento organizacional, que también está influenciado por otros factores como el clima laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y las trayectorias individuales. El R^2 ajustado, que considera el número de variables predictoras y el tamaño de la muestra, fue de 0.378. Este valor mantiene la consistencia del modelo sin sobrestimar la influencia de las variables independientes. Por su parte, el error típico de la estimación fue de 0.578, lo que indica que las predicciones realizadas por el modelo tienen una desviación moderada respecto de los valores observados de la satisfacción laboral. A nivel de coeficientes individuales, se observaron los siguientes resultados: Intercepto (constante): 2.062, lo cual representa el valor estimado de la satisfacción laboral cuando todas las variables predictoras son cero. LT (Liderazgo Transformacional): -0.025, indicando una relación negativa, muy leve y posiblemente no significativa. LTx (Liderazgo

Transaccional): 0.794, mostrando una fuerte relación positiva con la satisfacción laboral. LL (Liderazgo Laissez-Faire): -0.276, reflejando una relación negativa y más pronunciada con la variable dependiente. Estos resultados permiten avanzar hacia una interpretación más detallada sobre el impacto diferencial de cada estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, cuestión que se desarrolla en el siguiente apartado. El coeficiente asociado al Liderazgo Transformacional (LT) presenta un valor negativo de -0.025, lo que implica una relación inversa, aunque muy leve y posiblemente no significativa, con la satisfacción laboral. Esto podría explicarse por una posible disonancia entre las acciones de inspiración o carisma del liderazgo transformacional y las expectativas o necesidades concretas de los trabajadores en el contexto institucional.

Los coeficientes obtenidos en el modelo de regresión lineal múltiple permiten analizar la influencia que cada uno de los estilos de liderazgo ejerce de forma individual sobre la satisfacción laboral. El coeficiente asociado al Liderazgo Transformacional (LT) es de -0.025, lo que implica una relación negativa leve con la satisfacción laboral. Si bien esta relación no parece ser estadísticamente significativa, su presencia invita a reflexionar sobre el tipo de prácticas transformacionales que se están aplicando y si estas están alineadas con las expectativas reales del personal. Es posible que, en el contexto institucional del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta, el personal valore más los aspectos tangibles de la gestión diaria que las conductas inspiradoras o carismáticas asociadas a este estilo de liderazgo. El Liderazgo Transaccional (LTx) muestra un coeficiente positivo de 0.794, lo que indica una fuerte

relación directa con la satisfacción laboral. Este hallazgo confirma que los empleados tienden a sentirse más satisfechos cuando las reglas son claras, los incentivos están definidos y existe una supervisión constante de las tareas. Este estilo de liderazgo, orientado al cumplimiento de metas y la retroalimentación basada en el desempeño, parece ajustarse adecuadamente a la cultura organizacional de la institución, en la que se prioriza la eficiencia, el control y la recompensa del esfuerzo. El coeficiente del Liderazgo Laissez-Faire (LL) es de -0.276, indicando una relación negativa significativa con la satisfacción laboral. Este resultado es congruente con estudios previos que muestran que la ausencia de dirección o liderazgo pasivo genera confusión, desmotivación y una sensación de abandono en los empleados. La falta de intervención del líder ante conflictos o situaciones laborales importantes contribuye a un clima de incertidumbre y baja cohesión organizacional. Estos hallazgos invitan a repensar la formación directiva con enfoques más prácticos y adaptativos.

CONCLUSIONES

El objetivo general consistió en analizar la influencia que ejercen los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que este objetivo se ha cumplido satisfactoriamente, al identificarse relaciones estadísticas claras entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral. En relación con los objetivos específicos, se identificó que el liderazgo transformacional, a pesar de su valoración teórica en la literatura

organizacional, no presentó una influencia significativa sobre la satisfacción laboral en el contexto analizado. Esta discrepancia invita a reflexionar sobre la pertinencia de su implementación actual y sobre la necesidad de contextualizar dicho estilo de liderazgo a las características y expectativas del personal institucional. Se comprobó que el liderazgo transaccional contribuye de forma positiva y significativa a la satisfacción laboral. Este hallazgo refuerza los postulados teóricos que vinculan la claridad en las metas, la asignación de recompensas justas y la supervisión efectiva con niveles elevados de satisfacción en el trabajo. En el Tecnológico Superior de Jalisco, este estilo parece ser funcional y eficaz, probablemente por la necesidad de estructuras sólidas en entornos educativos públicos. Se evidenció que el liderazgo laissez-faire impacta de forma negativa en la satisfacción del personal. La ausencia de orientación, seguimiento o apoyo por parte de los directivos genera percepciones de abandono, baja cohesión organizacional y desmotivación, lo que afecta la calidad del entorno laboral. Estos hallazgos están estrechamente vinculados con el marco teórico abordado, el cual resalta la influencia del liderazgo en las dinámicas laborales, la cultura institucional y el compromiso organizacional. Los resultados empíricos reafirman que la forma en que se ejerce el liderazgo tiene efectos tangibles en el bienestar de los trabajadores y, por ende, en la eficacia de las organizaciones. Asimismo, se integran en esta sección las reflexiones derivadas del análisis y discusión de los datos, lo cual permite enriquecer las conclusiones desde una perspectiva crítica y práctica. El liderazgo transaccional se posiciona como el estilo más valorado en el entorno estudiado, lo que podría estar influido

por la necesidad de certeza, estructura y resultados tangibles en instituciones educativas públicas. No obstante, esto no implica que el liderazgo transformacional deba ser descartado, sino más bien reconfigurado y adaptado al contexto para generar un impacto real. Por su parte, el liderazgo laissez-faire se presenta como una práctica inadecuada, que disminuye la motivación y afecta negativamente la percepción institucional. En este sentido, se destaca la importancia de una dirección activa, cercana y comprometida, que responda oportunamente a las necesidades del personal.

El estudio pone de manifiesto la necesidad de fomentar una alta dirección más consciente de su papel como generadora de condiciones laborales saludables. Para lograrlo, es recomendable fortalecer las competencias directivas mediante programas de formación que integren enfoques mixtos de liderazgo, promuevan la reflexión ética y propicien la mejora continua en la gestión institucional. Finalmente, se sugiere complementar esta línea de investigación mediante el uso de metodologías cualitativas que permitan profundizar en las percepciones del personal y explorar elementos culturales, simbólicos y comunicativos que puedan influir en la satisfacción laboral más allá de los estilos de liderazgo formales.

REFERENCIAS

Barón, R. (2024). Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 1537-1563.

Bustillos, M., Quintero, Y., Lamus, T., & Lamus, R. (2022). La cultura organizacional del personal directivo en instituciones universitarias venezolanas. Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*, 65-86.

Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 107-126.

Delgado, M., García, J., Téllez, A., & Zamarripa, J. (2021). Teoría de la Autodeterminación. Una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. *Realidades*, 10-22.

Ferrer, A., Hernández, R., & Planes, P. (2020). La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior. *EduSol*, 1-9.

Franco, I., & Alvarado, J. (2020). El Liderazgo asociado al comportamiento organizacional de los docentes en un centro educativo. Digital Publisher, 2021.

Guerrero, L. (2022). Aplicación de la curva en S para determinar el nivel de desarrollo de equipos de trabajo. *Nova Scientia*, 1-30.

Lago, A. (2024). Cómo involucrar a las personas en los cambios en seguridad. *Gestión práctica de riesgos laborales*.

León, L., & Aguilar, M. (2023). Desempeño de las organizaciones desde una visión a través de teoría del caos y la complejidad. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 57-63.

Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 235-259.

Orozco, A., & Sabido, T. (2021). Entorno, análisis y cambio: una tricotomía simplificada para entender a las organizaciones. *Gestión I+D*, 384-404.

Pedraja, L., Huerta, P., & Muñoz, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de ciencias Sociales*, 433-449.

Pérez Mieles, M., & Pinto Cotes, L. (2022). Estudio de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en Docentes y Administrativos de la Universidad de Santander Campus Valledupar. Universidad de Santander.

Saeteros, J. V., & Orbe, M. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 572-592.

Sánchez, J., Sánchez, D., & Zapata, H. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 93-110.

Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma

de decisiones gerenciales en las empresas. *Adgnosis*, 119-134.

Wang, J. C., Liu, W. C., Kee, Y. H., Ng, B., Chua, L., & Hu, L. (2023). Measuring educational leadership in Singapore: Re-examining the psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 1-10.

El juego como estrategia didáctica en educación inicial indígena

Autora: María Isabel Cayetano Martínez

Resumen

El propósito de la presente investigación es identificar los beneficios que brindan los juegos en el desarrollo de competencias y desarrollo intelectual en los infantes de 0 a 3 años en educación inicial indígena como estrategia didáctica. El enfoque de investigación es cualitativo, con un alcance descriptivo, donde se utilizó una muestra homogénea, mediante un formulario de Google, en la cual participaron 35 madres de familia de un centro educativo, 34 docentes y 1 supervisora de la zona escolar 702 de educación inicial indígena, Matlapa, San Luis Potosí. Esta investigación arroja datos interesantes sobre la importancia del juego como estrategia didáctica en educación inicial indígena.

Palabras clave: Juego, didáctica, educación inicial, estrategias didácticas, desarrollo de competencias.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es identificar y evidenciar los beneficios que aportan los juegos en el desarrollo de competencias y en el crecimiento intelectual de los infantes de 0 a 3 años en el contexto de la educación inicial indígena, considerando esta como una estrategia didáctica fundamental. La importancia de este estudio radica en promover una comprensión más profunda sobre cómo las actividades lúdicas pueden potenciar el desarrollo integral en los niños pequeños, así como fortalecer la participación de madres de familia y docentes en la implementación de estas estrategias en el aula. Además, se busca sensibilizar a la comunidad educativa sobre la relevancia de emplear los juegos de manera lúdica, creativa e inclusiva, permitiendo que los niños desarrollen habilidades esenciales en sus primeras etapas de vida.

El propósito específico de la investigación es promover la valoración de la educación inicial indígena en el desarrollo de competencias básicas en los niños de 0 a 3 años, resaltando el papel del juego como herramienta pedagógica. Se plantearon dos preguntas centrales: ¿Por qué es importante el juego en la educación inicial indígena? y ¿Cuál es la importancia del juego en el desarrollo de la primera infancia? Estas interrogantes buscan orientar el análisis hacia la comprensión del impacto del juego en el desarrollo cognitivo, motriz, social y emocional, así como su potencial para fortalecer la identidad cultural y el sentido de pertenencia en los infantes indígenas.

Desde un enfoque metodológico cualitativo, la investigación utilizó métodos de diseño

acción-participativa, con la finalidad de comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Se aplicaron encuestas a 35 madres de familia, 34 docentes y una supervisora de educación inicial indígena de la Zona 702, además de la revisión de documentos institucionales y normativos que respaldan la importancia del juego como estrategia didáctica. Esta metodología permitió recopilar datos relevantes y establecer un panorama completo sobre el estado actual del uso del juego en las aulas de educación inicial indígena, identificando fortalezas y áreas de mejora.

Según Castro y Jiménez (2020), los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo integral del niño. La motricidad gruesa, que involucra movimientos con grandes grupos musculares, favorece la autonomía y la confianza en sí mismos, aspectos esenciales para su crecimiento. La educación inicial indígena tiene como finalidad potenciar el desarrollo integral de los niños a través de experiencias formativas, educativas y afectivas que respeten su cosmovisión y cultura. El juego, como estrategia pedagógica, favorece el desarrollo de habilidades cognitivas, motrices, sociales y emocionales, además de estimular la imaginación y la creatividad. A través del juego, los niños ejercitan el pensamiento estratégico, la resolución de problemas y la toma de decisiones, aspectos que consolidan su proceso de aprendizaje y fortalecen su identidad cultural.

Este trabajo de investigación representa un aporte significativo tanto para los docentes, madres de familia, como para las instituciones educativas que trabajan

con población indígena en la primera infancia. La información generada puede servir como base para diseñar y fortalecer programas que promuevan el uso del juego en el aula, en aras de mejorar la calidad de la educación inicial indígena y potenciar el desarrollo integral de los niños. Asimismo, la investigación busca sensibilizar a la sociedad en general sobre la importancia de valorar y respetar la educación en las comunidades indígenas, promoviendo el reconocimiento del nivel educativo y la implementación de estrategias lúdicas que respondan a las necesidades y particularidades culturales de los infantes.

No obstante, la investigación enfrentó diversas limitaciones, entre ellas la escasez de recursos y materiales adecuados para el juego en las edades de 0 a 3 años, la falta de espacios adecuados al aire libre, y la insuficiente capacitación de los docentes en metodologías lúdicas. Además, las barreras idiomáticas y culturales dificultan la participación plena de madres y niños en las actividades lúdicas, así como el reconocimiento del nivel educativo inicial indígena por parte de la comunidad y la sociedad en general. Estas limitaciones revelan la necesidad de fortalecer las políticas educativas, promover recursos adecuados y capacitar a los docentes para potenciar el uso del juego como estrategia didáctica en contextos indígenas, garantizando así el desarrollo pleno y respetuoso de la infancia en sus primeros años de vida.

MARCO TEÓRICO

El proceso de desarrollo psicomotor en los seres humanos comienza desde las etapas más tempranas de la vida, constituyéndose

como un componente esencial en la formación integral del niño. Taipe (2021) explica que este proceso es sumamente complejo, ya que abarca múltiples dimensiones que incluyen aspectos motrices, cognitivas, socioemocionales y afectivas. Desde los primeros días de vida, los niños empiezan a establecer patrones de movimiento, coordinación y control corporal, que serán la base para habilidades más avanzadas en la infancia y adolescencia. Este proceso no solo depende de la herencia genética, sino que también está influenciado por el entorno y las experiencias que el niño vive en su contexto familiar, escolar y social.

La importancia de un entorno adecuado para el desarrollo psicomotor ha sido resaltada por diversos autores. Castro y Jiménez (2020) sostienen que el hogar es la primera escuela donde los padres actúan como los primeros maestros, promoviendo actividades que fortalecen las habilidades motrices básicas. La interacción temprana, el juego en casa y las oportunidades para explorar el movimiento son fundamentales para sentar las bases del desarrollo motor grueso y fino. Asimismo, Fernández-Valero y Sánchez (2022) destacan que durante la primera infancia se establecen las bases para el bienestar y la salud a largo plazo, haciendo énfasis en la adquisición y perfeccionamiento de las Habilidades Motoras Fundamentales (HMF). Estas habilidades, que incluyen correr, saltar, lanzar, agarrar y manipular objetos, se consideran acciones motoras básicas que, al consolidarse, permiten movimientos más complejos y especializados en actividades deportivas, recreativas y cotidianas.

En el ámbito escolar, específicamente en la educación inicial, los docentes tienen un

papel clave en el fomento del desarrollo psicomotor. Jiménez (2022) señala que la implementación de estrategias pedagógicas, centradas en actividades lúdicas y en el juego cooperativo, resulta fundamental para fortalecer el dominio corporal y promover aprendizajes significativos. La estrategia del juego es considerada una herramienta poderosa para facilitar la adquisición de habilidades motrices, cognitivas y sociales, permitiendo que los niños aprendan de manera natural y motivadora. La integración del juego en las actividades educativas no solo favorece el desarrollo físico, sino que también contribuye al desarrollo socioemocional, aspecto que es igualmente crucial en el proceso de formación infantil.

El juego, además de ser una actividad lúdica, cumple una función esencial en el crecimiento socioemocional de los niños. Whitebread et al. (2021) indican que el juego no solo apoya el avance académico, sino que también ofrece un espacio seguro donde los niños pueden explorar y expresar sus emociones, promoviendo la regulación emocional, la empatía y las habilidades sociales. En este sentido, el juego actúa como un mediador en la construcción de relaciones interpersonales saludables, facilitando la interacción social y el reconocimiento de las emociones propias y ajenas. Por su parte, Hirsh-Pasek et al. (2020) señalan que el juego simbólico y el juego de roles son particularmente efectivos para el desarrollo de habilidades abstractas y conceptuales, promoviendo la flexibilidad cognitiva y la capacidad para resolver problemas. Estas actividades permiten a los niños experimentar diferentes perspectivas, comprender reglas sociales y desarrollar su creatividad.

Desde una perspectiva más específica, Sarama y Clements (2020) destacan que la incorporación de juegos en contextos educativos resulta ser una estrategia eficaz para el fomento temprano de habilidades en matemáticas y lenguaje. La utilización de actividades lúdicas facilita la internalización de conceptos abstractos, favorece la atención y motiva la participación activa del niño en su proceso de aprendizaje. La integración de estas prácticas en el currículo de educación inicial contribuye a la formación de una base sólida para futuros aprendizajes académicos y habilidades cognitivas.

El rol del juego en el desarrollo socioemocional de la infancia ha sido ampliamente respaldado por autores como Denham et al. (2021). Estos investigadores afirman que, a través del juego, los niños adquieren capacidades para controlar sus emociones, regular impulsos y desarrollar empatía. Además, el juego favorece la construcción de relaciones interpersonales sanas, fomenta la cooperación y la resolución de conflictos. En este contexto, la interacción en juegos grupales y cooperativos se convierte en una oportunidad para que los niños practiquen habilidades sociales esenciales y aprendan a convivir en diversidad.

Fisher et al. (2020), en sus estudios recientes, subrayan que el aprendizaje personalizado, ajustado a las capacidades y necesidades individuales de cada niño, se ve beneficiado significativamente mediante el juego. La adaptación de las actividades lúdicas según los intereses particulares del niño favorece una mayor motivación, autoestima y éxito en el proceso de aprendizaje. Este enfoque centrado en el niño, basado en la pedagogía del juego, promueve un desarrollo integral

que abarca aspectos físicos, cognitivos y socioemocionales, y que es fundamental en la educación inicial.

Por otro lado, el período de la primera infancia es considerado por Fernández-Valero y Sánchez (2022) como un momento crucial para la adquisición y perfeccionamiento de las Habilidades Motoras Fundamentales (HMF). Estas habilidades, que incluyen movimientos básicos como gatear, saltar, correr y lanzar, son indispensables para que los niños puedan participar en actividades lúdicas, deportivas y cotidianas con autonomía y confianza. La adquisición de las HMF no solo implica un desarrollo físico, sino que también influye en la autoestima, en la percepción de competencia y en la motivación para explorar el entorno. Por ello, un entorno estimulante y propicio para el movimiento, con espacio adecuado y materiales apropiados, resulta vital para potenciar estas habilidades.

El informe del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2021) destaca que los problemas motores pueden tener consecuencias serias en el bienestar infantil. Los niños con dificultades motoras enfrentan mayores obstáculos para realizar actividades cotidianas como caminar, correr o jugar, lo que puede derivar en aislamiento social, baja autoestima y potencialmente en el abandono escolar. La creación de entornos ricos en estímulos y oportunidades motoras facilita el desarrollo integral, permitiendo que todos los niños tengan acceso a experiencias que favorecen su crecimiento físico y emocional. Gopnik (2020), en su investigación, enfatiza que el entorno físico en el que juegan los niños no debe ser solo decorativo, sino que debe facilitar y promover actividades

exploratorias y activas. La interacción con espacios adecuados, seguros y estimulantes se relaciona directamente con el desarrollo de habilidades motoras gruesas y finas, además de promover la autonomía y la confianza en sí mismos.

En línea con estas ideas, Dankiw et al. (2020) estudiaron los efectos del juego en la naturaleza y encontraron que la participación en juegos no estructurados en entornos naturales tiene un impacto positivo en múltiples aspectos del desarrollo infantil, incluyendo la creatividad, la resolución de problemas y las habilidades sociales. La naturaleza proporciona un escenario abierto y flexible que fomenta la exploración, el movimiento libre y la interacción social espontánea, elementos esenciales para un desarrollo integral.

Además, la metodología de trabajo en rincones o esquemas de juego en el aula, como proponen Sánchez, Sanz, García, Varona y Morate (2020), se alinea con los principios de respeto por los ritmos de aprendizaje y la cobertura de las necesidades del alumnado. Esta estrategia favorece la atención a la diversidad, permite que los niños aprendan a su propio ritmo y promueve la autonomía, la colaboración y el interés por aprender a través del juego y la exploración. La implementación de juegos didácticos y actividades lúdicas en diferentes rincones de aprendizaje contribuye a la formación de habilidades multidimensionales, integrando aspectos motoras, cognitivos y afectivos.

En cuanto a las metodologías pedagógicas, la propuesta de María Montessori (Arija y Natalia, 2021) ha sido pionera en promover el aprendizaje a través del juego y la exploración

autónoma. La pedagogía Montessori resalta que, en la etapa infantil, todo es juego y que el niño, mediante la elección libre de actividades y materiales, desarrolla sus capacidades de manera natural y espontánea. Los materiales Montessori, diseñados para ser manipulados y explorados, permiten que los niños aprendan a su propio ritmo, fomentando la concentración, la independencia y la motivación intrínseca. La libertad en la elección de actividades, combinada con la guía del adulto, facilita un aprendizaje activo y significativo, que respeta los intereses y ritmos individuales.

El desarrollo psicomotor en la infancia es un proceso fundamental que requiere la interacción de múltiples factores y la implementación de estrategias pedagógicas adecuadas. La evidencia científica y las corrientes pedagógicas contemporáneas coinciden en que el juego, en sus distintas formas, es el medio más efectivo para promover no solo habilidades motrices, sino también aspectos cognitivos, socioemocionales y afectivos. La creación de entornos estimulantes, la formación adecuada de los docentes y el uso de metodologías centradas en el niño, como el aprendizaje activo y la exploración libre, son esenciales para favorecer un desarrollo integral y saludable en los niños y niñas en sus primeros años de vida. La inversión en estas prácticas no solo beneficia a los niños en su crecimiento individual, sino que también contribuye a la construcción de sociedades más inclusivas, resilientes y con mejores oportunidades para todos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló

bajo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, con el objetivo principal de identificar los beneficios que aportan los juegos en el desarrollo de competencias y en el desarrollo intelectual de los infantes de 0 a 3 años en el contexto de la educación inicial indígena, considerando como estrategia didáctica fundamental el uso del juego. La elección de este enfoque responde a la necesidad de comprender en profundidad las percepciones, experiencias y beneficios asociados a la implementación de los juegos en el proceso educativo de los niños en esta etapa temprana, además de explorar las potencialidades y dificultades que enfrentan los docentes y madres de familia en su aplicación cotidiana. Según Escorcía (2020), la investigación cualitativa se centra en la exploración y análisis de las características, atributos y elementos esenciales de los fenómenos estudiados, buscando comprender la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados. Este enfoque permite reconstruir la visión que tienen los docentes y madres de familia acerca del papel del juego en la educación inicial indígena, favoreciendo una interpretación más contextualizada y profunda del fenómeno. La investigación cualitativa, por tanto, no solo busca describir, sino también comprender las relaciones, significados y valores que subyacen en la utilización del juego como estrategia didáctica en esta población, conforme a la visión de autores como Denzin y Lincoln (2018), quienes destacan que este enfoque es fundamental para captar la complejidad y la riqueza del mundo social. El alcance descriptivo de la investigación tiene como finalidad detallar las características y beneficios del juego en el proceso pedagógico, permitiendo así ofrecer una visión clara y precisa sobre cómo

los juegos contribuyen al desarrollo integral de los infantes en la educación inicial indígena. La descripción sistemática de los datos recogidos aporta una base sólida para comprender el fenómeno y formular recomendaciones orientadas a mejorar las prácticas educativas en este contexto.

Para la recolección de datos, se utilizó principalmente la técnica de la encuesta, mediante un formulario de Google, diseñado específicamente para este estudio. Este instrumento se estructuró en 10 preguntas de opción múltiple, distribuidas en tres categorías principales: (1) El juego como estrategia didáctica, (2) Beneficios del juego en la educación inicial indígena y (3) Problemáticas para la implementación del juego en este nivel. La elección de la encuesta como técnica se fundamenta en su eficiencia para obtener datos estandarizados y comparables de una muestra significativa, permitiendo recopilar información de manera rápida y accesible, especialmente en contextos donde la participación presencial puede estar limitada por factores culturales o geográficos.

La utilización de un formulario digital responde también a las recomendaciones de Ávila, González y Licea (2020), quienes destacan que las encuestas cerradas, como las de opción múltiple y escalas de Likert, facilitan la valoración de aspectos emocionales, cognitivos y conductuales desde diversas perspectivas, promoviendo la objetividad y la replicabilidad del estudio. Además, este método facilita el análisis estadístico y la interpretación de los datos, aportando evidencia cuantitativa que complementa los aspectos cualitativos de la investigación. El proceso de diseño del

cuestionario se realizó cuidadosamente, asegurando la pertinencia y claridad de las preguntas, además de validar su contenido mediante revisión por expertos en educación indígena y metodologías de investigación. La aplicación del formulario se llevó a cabo en la zona escolar 702 de educación inicial indígena, específicamente en centros educativos que atienden a comunidades con características culturales y lingüísticas propias, garantizando que la información obtenida sea representativa del contexto investigado.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 35 madres de familia, 34 docentes del nivel inicial indígena y una supervisora educativa, todos residentes en la zona escolar 702. La selección de esta población responde a la relevancia de captar las percepciones y experiencias tanto desde el papel de quienes acompañan y cuidan a los infantes en sus hogares como desde quienes diseñan y ejecutan las estrategias pedagógicas en las instituciones educativas. La muestra utilizada fue de carácter homogéneo, dado que los participantes comparten perfiles similares en cuanto a roles, funciones y experiencias relacionadas con la educación inicial indígena, permitiendo que los resultados sean consistentes y centrados en las características del grupo social en estudio. Este tipo de muestra, conocida como muestra homogénea, facilita la comparación y el análisis de las respuestas, además de reducir la variabilidad interna, lo que contribuye a la precisión de los hallazgos. La selección de los participantes se realizó mediante muestreo intencional, priorizando a aquellos que poseían experiencia directa en la implementación o participación en actividades relacionadas con el juego en

el proceso educativo, asegurando así la pertinencia de la información recabada.

El proceso metodológico siguió los lineamientos del método científico, garantizando la rigurosidad y validez de cada fase de la investigación. Inicialmente, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura sobre la importancia del juego en la educación inicial indígena, identificando las principales teorías y evidencias empíricas que sustentan su uso como estrategia didáctica. Posteriormente, se diseñaron y validaron los instrumentos de recolección de datos, asegurando su pertinencia y claridad mediante la consulta con expertos en pedagogía y cultura indígena. Luego, se procedió a la aplicación de las encuestas a los docentes y madres de familia, respetando los principios éticos de confidencialidad y voluntariedad. La recopilación de datos se realizó en un período determinado, garantizando la participación de todos los actores seleccionados y evitando sesgos en la información. Posteriormente, los datos obtenidos fueron sistematizados y analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas, como frecuencias, porcentajes y medias, con la finalidad de identificar patrones y tendencias en las respuestas.

El análisis de la información se realizó siguiendo criterios de validez y fiabilidad. En primer lugar, se llevó a cabo una triangulación de datos, contrastando las respuestas de docentes y madres de familia para obtener una visión más completa y confiable del fenómeno estudiado. La revisión de los instrumentos utilizados, junto con la comparación de los resultados, permitió detectar posibles inconsistencias y corregirlas en la interpretación final.

Asimismo, se emplearon instrumentos previamente validados en estudios similares, lo que refuerza la seguridad de los resultados. La fiabilidad de los datos también se fortaleció mediante la prueba piloto, que permitió ajustar las preguntas y mejorar su comprensión. La incorporación de criterios de validez interna y externa garantiza que los hallazgos sean representativos de la realidad del contexto indígena en la zona estudiada y que puedan ser generalizados a casos similares.

La rigurosidad metodológica aplicada en esta investigación contribuye a la generación de conocimientos sólidos y útiles para la comunidad educativa indígena. La utilización de un enfoque cualitativo con alcance descriptivo permite comprender en profundidad las percepciones y beneficios del juego, además de identificar las principales problemáticas y oportunidades para su implementación efectiva. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, como la encuesta, asegura una visión integral del fenómeno, enriqueciendo la interpretación de los resultados.

Este enfoque metodológico también facilita la replicación en otros contextos similares, permitiendo ampliar el conocimiento sobre la utilización del juego en la educación inicial indígena y promover prácticas pedagógicas más inclusivas, culturalmente pertinentes y efectivas. Además, los resultados obtenidos aportan evidencia para la toma de decisiones por parte de las autoridades educativas y los docentes, orientadas a fortalecer el uso del juego como estrategia de aprendizaje en los primeros años de vida, en consonancia con las recomendaciones de autores como Piaget (1952), quien resaltó la importancia del juego

en el desarrollo cognitivo, y Vygotsky (1978), quien subrayó su papel en la interacción social y la internalización de conocimientos.

La metodología empleada en esta investigación combina principios rigurosos del método científico con técnicas adaptadas a las particularidades del contexto indígena, garantizando la validez, fiabilidad y pertinencia de los datos recolectados. La elección del enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, apoyada en técnicas como la encuesta mediante formularios digitales y la selección de una muestra homogénea, permite obtener una comprensión profunda y confiable sobre los beneficios del juego en el desarrollo de competencias y habilidades intelectuales en los infantes de 0 a 3 años en la educación inicial indígena. La aplicación de estos procedimientos contribuye a fortalecer la evidencia empírica en este campo, promoviendo prácticas pedagógicas más inclusivas, culturales y efectivas, que respondan a las necesidades de las comunidades indígenas y fomenten el desarrollo integral de los niños en sus primeros años de vida.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para analizar los resultados, en este estudio, se consideró como unidad de análisis descriptivo, en un enfoque cualitativo, utilizando encuestas de un formulario Google, las respuestas y reflexión de los docentes y madres de familia que participaron en esta investigación fueron fundamentales para el análisis del juego como estrategia didáctica en educación inicial, además los docentes y madres de familia realizaron un ejercicio de reflexión, a partir de las preguntas planteadas en las encuestas, esto permitió analizar los

beneficios del juego y limitaciones.

El juego como herramienta pedagógica, Páez-Merchán et al. (2024) establecen que el juego es una estrategia pedagógica eficaz para impulsar competencias matemáticas y lógicas en la educación inicial, revalidando su relevancia en diversas áreas del aprendizaje. Durante la aplicación de recolección de datos se utilizaron 2 grupos de enfoque con 35 integrantes cada uno, en el primero participaron 34 docentes y 1 supervisora de la zona escolar 702, en el segundo participaron 35 madres de familia de un centro de educación inicial indígena.

Las categorías que arrojaron el análisis de datos recabados fueron las siguientes: En el primer grupo de enfoque se recolectó la siguiente información. El juego como estrategia didáctica: En la primera pregunta las treinta y cinco docentes consideran que el juego es una herramienta importante en educación inicial indígena. En la segunda pregunta de los 35 docentes encuestados, 31 de ellos manifiestan que siempre utilizan el juego durante el desarrollo de clases, y, los cuatro docentes restantes afirman que a frecuentemente utilizan el juego durante el desarrollo de las clases. Esto indica que la mayoría de las docentes saben que el juego debe emplearse como una estrategia pedagógica para facilitar el aprendizaje; no obstante, hay un pequeño porcentaje que demuestra que lo utilizan con regularidad para promover un desarrollo más efectivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Beneficios del juego en educación inicial indígena: En la primera pregunta sobre los beneficios del juego en el aprendizaje de los niños y niñas en educación inicial indígena,

10 docentes mencionan que el juego mejora la motricidad, además 8 docentes indican que desarrollan habilidades sociales, además 5 docentes indican que facilita la comprensión de conceptos y 4 que el juego fomenta la creatividad. En una segunda interrogante sobre qué tipos de juego utilizan los docentes en el aula, menciona 23 docentes que emplean el juego al aire libre, 6 docentes utilizan juego de rol y 4 utilizan juegos de mesa.

Problemáticas para implementar el juego en educación inicial indígena: En la primera interrogante realizada a los docentes sobre los desafíos que enfrentan al implementar el juego en el aula, mencionan 19 docentes la falta de recursos, además 9 docentes respondieron que existe resistencia por madres de familia para emplear el juego en el aula, el resto de los docentes encuestados mencionan falta de tiempo y falta de espacio. En una segunda interrogante se les cuestionó sobre la formación sobre el uso del juego en la Educación Inicial Indígena, en la cual 30 docentes si han recibido capacitación sobre la utilización del juego y 5 docentes de nuevo ingreso aún no.

En el segundo grupo de enfoque se recolectó la siguiente información. El juego como estrategia didáctica: En la primera pregunta que se realizó a las madres de familia que, si el juego es fundamental para el desarrollo de su hijo/a en educación inicial indígena, mencionan las 35 encuestadas que si es fundamental el juego.

Beneficios del juego en educación inicial indígena: En una primera interrogante a las madres de familia sobre los tipos de juegos que creen que son más beneficiosos para el aprendizaje de sus hijos/as, 25 madres

de familia indican que los juegos creativos son fundamentales en educación inicial indígena y 10 madres de familia responden que los juegos al aire libre.

Problemáticas para implementar el juego en educación inicial indígena: En la primera pregunta realizada a las madres de familia sobre los desafíos que enfrentan al implementar el juego en el aula los docentes, mencionan 25 madres de familia la falta de recursos y materiales lúdicos de acorde a la edad de los alumnos de 0 a 3 años, además 10 madres de familia respondieron que no se cuenta con infraestructura y espacio adecuado para desarrollar los juegos con los alumnos.

Los docentes y madres de familia realizaron un análisis reflexivo, a partir de las preguntas planteadas en las encuestas, esto permitió analizar lo que se hace y lo que no se hace al emplear el juego, reconociendo mediante sus experiencias las barreras dentro del juego, así como descubrir nuevas formas de mejorar la utilización del juego en el aula, también planear soluciones pedagógicas y emplear el juego debidamente.

Quinga (2020) indica que la apreciación del juego se presenta como una necesidad, ya que hoy en día, las distintas actividades educativas y lúdicas deben estar relacionadas con el juego, buscando un objetivo que cumpla con las necesidades e intereses de los niños. Del análisis realizado en este estudio se identificó una coincidencia entre los docentes y madres de familia participantes, los cuales mencionan la falta de materiales de acorde a los infantes de 0 a 3 años, así como la falta de una infraestructura y espacio adecuado.

Los docentes señalan que el juego es fundamental para el desarrollo integral, pero manifiestan una limitación en los materiales didácticos adecuados para la edad; las madres de familia reconocen la importancia del juego para el aprendizaje temprano. Expresan preocupación por la infraestructura insuficiente y materiales inadecuados. Se evidencian los espacios reducidos o inadecuados, ausencia de zonas lúdicas seguras, y materiales poco apropiados o escasos para menores de 0 a 3 años.

La triangulación evidencia una fuerte coincidencia entre las dos fuentes analizadas. Tanto docentes como madres de familia valoran el juego como una herramienta clave en el desarrollo infantil temprano, sin embargo, las limitaciones en infraestructura y materiales específicos para niños de 0 a 3 años dificultan su implementación efectiva, además, los datos observacionales respaldan estas percepciones, revelando una realidad que no siempre responde a las necesidades del enfoque lúdico en esta etapa crucial del desarrollo.

CONCLUSIONES

Desde un enfoque científico y con base en la revisión de la literatura y el análisis de datos, se puede afirmar que el juego cumple un papel fundamental en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación inicial indígena. Diversas investigaciones señalan que el juego trasciende su carácter lúdico para constituirse en una herramienta pedagógica esencial, que favorece el desarrollo integral de los niños y niñas en sus contextos culturales específicos. En este sentido, el juego actúa como medio para potenciar dimensiones

cognitivas, emocionales, sociales y físicas, contribuyendo a la formación de sujetos plurales, culturalmente contextualizados y socialmente responsables. La conclusión de este estudio se deriva de las respuestas obtenidas a través de un proceso de recolección y análisis cualitativo de datos, centrado en responder a las preguntas: ¿Por qué es importante el juego en la educación inicial indígena? y ¿Cuál es su relevancia en el desarrollo de la primera infancia? La investigación consideró las perspectivas de docentes y madres de familia, con el fin de comprender sus percepciones y experiencias respecto a la utilización del juego en este nivel educativo.

Los hallazgos reflejan que existen múltiples factores que limitan el aprovechamiento pleno del juego como estrategia didáctica en la educación inicial indígena. Entre estos, destacan la insuficiencia de materiales didácticos adecuados para las edades tempranas (0 a 3 años), deficiencias en infraestructura y espacios apropiados para el juego, percepciones sociales limitantes respecto a su valor pedagógico, la rigidez curricular y la escasa participación de las familias en los procesos educativos. Estos obstáculos evidencian la urgente necesidad de integrar y valorar el juego como una práctica pedagógica indispensable, que garantice una educación pertinente, respetuosa y enriquecedora, que contribuya a la preservación cultural, al bienestar comunitario y al desarrollo integral de los niños y niñas indígenas.

Se resalta que el rol del docente en la guía y facilitación del juego es decisivo, ya que su intervención crea ambientes lúdicos y educativos que promueven el

desarrollo integral infantil. La formación especializada de los docentes en el diseño e implementación de actividades lúdicas y en la creación de espacios educativos adecuados es fundamental para potenciar el aprendizaje significativo a través del juego. Además, se ha evidenciado que el juego en la educación inicial indígena favorece la adquisición del lenguaje, el desarrollo de habilidades comunicativas, y fomenta la creatividad, la expresión y la comprensión del entorno. El carácter motivador y placentero del juego lo convierte en una herramienta poderosa para el aprendizaje, permitiendo integrar conocimientos y habilidades de manera contextualizada y significativa. Esto incrementa la efectividad del proceso educativo, haciéndolo más motivador y disfrutable para los niños y niñas.

Desde la perspectiva metodológica cualitativa descriptiva, los datos analizados permiten concluir que existen diversos factores que inciden en la utilización del juego como estrategia didáctica en la educación inicial indígena. Entre los principales obstáculos identificados se encuentran la escasez de materiales lúdicos adecuados para niños de 0 a 3 años, la insuficiencia de espacios adecuados para el juego, percepciones culturales que subestiman su valor pedagógico, la limitada participación familiar en los procesos educativos y obstáculos idiomáticos que dificultan la plena inclusión de los niños y madres en las actividades lúdicas. Asimismo, se observa que la percepción social y la valoración del nivel educativo influyen en la incorporación del juego en la práctica pedagógica.

Las limitaciones del estudio incluyen la falta de recursos y materiales adecuados, la

carencia de espacios exteriores adecuados, la insuficiente formación de los docentes en estrategias lúdicas, así como obstáculos idiomáticos y culturales que afectan la participación activa de las madres y los niños. Estas condiciones requieren acciones específicas para promover un entorno más propicio para el juego en contextos indígenas. Finalmente, se puede afirmar que el juego en niños de 0 a 3 años no solo es esencial para su desarrollo individual, sino que también desempeña un papel clave en la construcción de una sociedad más inclusiva, solidaria y culturalmente respetuosa. Es imperativo continuar investigando en áreas como la autorregulación emocional a través del juego, los juegos tradicionales en educación inicial y las propuestas de ludificación sin pantallas, con el fin de diseñar prácticas pedagógicas que potencien el juego como estrategia didáctica en la educación inicial indígena, comparando sus beneficios con otros enfoques educativos y niveles de atención.

BIBLIOGRAFÍA

- Arija, A., & Natalia. (junio de 2021). UVaDOC Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/51451>
- Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (18 de 8 de 2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didascalía*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf>
- Castro Hincapié, L. F., & Jiménez Marín, D. (2020). Desarrollo de motricidad gruesa a través de estrategias didácticas aplicadas a niños y niñas del grado Pre-Jardín del Centro Educativo Luz de Media Luna. [Tesis doctoral, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Sistema Nacional de Bibliotecas Rafael García-Herrero. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/15051>
- Dankiw, K. A., Tsiros, M. D., Baldock, K. L. y Kumar, S. (2020). Los impactos de la naturaleza no estructurada influyen en la salud en el desarrollo de la primera infancia: una revisión sistemática. *PLoS Uno* 15:e0229006. doi: 10.1371/journal.pone.0229006
- Denham, S. A., Bassett, H. H., Zinsser, K., & Wyatt, T. M. (2021). How Pre-schoolers' Social-Emotional Learning Predicts Later Life Skills and Outcomes. *Early Childhood Research Quarterly*, 55(1), 55–68.
- Fernández-Valero, P. B., & Sánchez, J. S. (2022). Habilidades motoras fundamentales en preescolares chilenos. *Pensar en movimiento: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 20(1), 1-14.
- <https://www.redalyc.org/journal/4420/442069608007/442069608007.pdf>
- Fisher, K. R., Hirsh-Pasek, K., Golinkoff, R. M., & Ginsburg, H. (2020). Taking Shape: Supporting Preschoolers' Geometric Reasoning through Guided Play. *Early Childhood Education Journal*, 48(4), 365–377.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2021). *Estado mundial de la infancia 2021: Una nueva era para la infancia*. <https://www.unicef.org/media/114641/file/SOWC%202021%20Full%20Report%20Spanish.pdf>
- Gopnik, A. (2020). La infancia como solución para explorar–explotar las tensiones. *Philos. Trad. R. Soc. Lond. B Biol. Sci.* 375:20190502. doi: 10.1098/RSTB.2019.0502
- Hirsh-Pasek, K., Zosh, J. M., Golinkoff, R. M., Gray, J. H., Robb, M. B., & Kauf-Man, J. (2020). Putting Education in Educational Apps: Lessons from the Science of Learning. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(1), 3–34.
- Jiménez, C. (2022). Fortalecimiento del desarrollo psicomotriz a través del juego cooperativo, que contribuya al desarrollo integral de los niños y niñas del grado primero de la Institución Educativa Gilberto Alzate Avedano. [Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/52938/cjimenez1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páez-Merchán, C. A., Ortiz-Delgado, D. C., Macías-Alvarado, J. M., & Baidal-Tircio, R. O. (2024). El juego como estrategia didáctica para el desarrollo de habilidades lógico

matemáticas en educación inicial. Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR, 7(13), 442-469. Recuperado de <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/296>

Quinga, Q. G. (2020). Los juegos cooperativos en el desenvolvimiento técnico-táctico en el fútbol de los adolescentes de 16 a 18 años del Liceo Campoverde [Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas Espe]. Repositorio de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/22497/1/TESPE-043803.pdf>

Sánchez, B. M., Sanz, D. I. P., García, A. C., Varona, Y. B., & Morate, Á. G. (2020). El trabajo por proyectos a partir del juego por rincones: planificación y puesta en marcha. Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 2(1), 167-176.

Sarama, J., & Clements, D. H. (2020). Early Childhood Mathematics Education Research: Learning Trajectories for Young Children.

Taípe, M. (2021). Influencia del juego cooperativo en la psicomotricidad de los niños de 5 años en la I.E.I. N° 674 de Perccapampa. [Tesis de licenciatura, Universidad para el desarrollo Andino]. http://www.repositorio.udea.edu.pe/bitstream/UDEA/179/1/Tesis_MARICRUZ%20TAIPE%20HUAIRA.pdf

Whitebread, D., Basilio, M., Kuvalja, M., & Verma, M. (2021). The Role of Play in Children's Development: A Review of the Evidence. Early Childhood Development and Care, 191, 282-295.

Factores en el bajo logro de pensamiento matemático en preescolar.

Autoras: Ivana Mercedes Y Limon Soto, Talia Patricia Martinez Gonzalez

Resumen

El propósito de este artículo es determinar los factores que las docentes de preescolar consideran que inciden en el bajo nivel de logro de alumnos de tercer grado, en el campo formativo pensamiento matemático, participaron docentes de escuelas públicas, mediante un cuestionario y una entrevista. Este estudio fenomenológico mostró que la problemática es multifactorial. Algunas docentes reconocieron que desconocen el enfoque pedagógico, planean actividades no acordes; el tiempo destinado a las actividades matemáticas es limitado; las situaciones didácticas planeadas se enfocan solo al conteo. Finalmente, es indispensable, que el docente domine contenidos y conocimientos pedagógicos y fortalezca su formación profesional.

Palabras clave: Educación Preescolar, Pensamiento matemático, aprendizajes esperados, nivel de logro, práctica docente.

INTRODUCCIÓN

La misión de la escuela es asegurar el máximo logro de aprendizaje de todos sus alumnos y debe generar estrategias de intervención oportunas y efectivas, de manera que al término de un ciclo escolar se traduzcan en un avance significativo en el aprendizaje de los alumnos. Ante la problemática detectada en la que los alumnos de tercer grado de educación preescolar presentaban resultados de bajo logro de aprendizaje en los tres momentos de evaluación del ciclo escolar 2022-2023, se requirió responder a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores que las docentes desde su práctica identifican que inciden en los bajos resultados en los aprendizajes esperados en el campo formativo Pensamiento Matemático? El objetivo de la investigación fue determinar los factores que las docentes de preescolar consideran que inciden en el bajo nivel de logro de los alumnos de tercer grado, en el campo formación académica pensamiento matemático. El marco teórico de este estudio se basó en la teoría Psicogenética de Jean Piaget, quien habla de las etapas de desarrollo humano para entender cómo aprenden los niños según su edad (Cabrera, M. y Delgado, M. R., 2021); así como la teoría Sociocultural de Vygotsky; en Solovieva, Rosas Rivera, Quintanar y Sidneva (2021), la que aporta bases para comprender el aprendizaje y la enseñanza, útil para los educadores de infancia, en donde hay una postura integradora.

Para intentar llegar a la reflexión docente a partir de un análisis crítico se consideró necesario retomar las seis dimensiones de la práctica docente de Cecilia Fierro (2000) en SEP (2024), dicho análisis, permitió

reconocer los factores que inciden en el bajo nivel de logro de aprendizajes matemáticos, teniendo en cuenta la interrelación de estos factores que surgen del entorno social e institucional, que enmarcan el contexto del trabajo del maestro y los que son propios del aula, lo que permitió a los docentes participantes reconocer equivocaciones y aciertos, analizar y revisar sus actitudes y acciones, siempre en función del máximo logro de aprendizajes de los alumnos. Se realizó un estudio cualitativo, con el método fenomenológico, los instrumentos de recolección de datos fueron, un cuestionario y una entrevista, estructurados de acuerdo a Maldonado y Delgado (2020), considerando que eran instrumentos que permitían recoger directamente las voces de los participantes; el primero se aplicó a diez docentes y la entrevista a tres de ellas. La muestra de participantes, conforme a Flores y Mora (2023), es intencional y por criterio: docentes de escuelas públicas rurales y urbanas que atendieron alumnos de tercer grado de educación preescolar con bajos resultados de logro en pensamiento matemático y tener disposición para participar en este estudio.

El resultado de esta investigación aportó elementos teóricos que posibilitan, al docente, reconocer las dimensiones de su práctica y detectar factores que inciden en el bajo logro de pensamiento matemático en preescolar, dándoles oportunidad de reconocer los significados que otorga su ejercicio pedagógico para reconstruir las nociones dentro del campo de pensamiento matemático y mejorar las acciones de su labor. Se aportan hallazgos que contribuyen a mejorar la práctica para la enseñanza de la matemática y el logro de aprendizajes esperados. Entre las limitaciones del

estudio, se encuentra el reducido tamaño de la muestra y la referencia de logros de aprendizaje de un solo ciclo escolar, lo que afecta la generalización de los resultados de esta investigación.

MARCO TEÓRICO

La educación en México se rige por el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 2023, p.5), que establece, que el Sistema Educativo Nacional deberá desarrollar “armónicamente todas las facultades del ser humano” y reconoce a la educación como un derecho fundamental. La educación básica comprende tres niveles educativos: Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. En este artículo se aborda la educación preescolar, cuya duración es de tres años y atiende alumnos entre 3 a 6 años de edad. La educación preescolar pretende lograr que las niñas y niños desarrollen la capacidad de comunicarse, de socializar y establecer vínculos afectivos, explorar el mundo natural y social para conocerlo, así como desarrollar el pensamiento matemático, habilidades físicas y motrices y tener un acercamiento a experiencias artísticas, potenciando el desarrollo integral de niñas y niños.

El Programa Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Educación Preescolar. Plan y Programas de Estudio Orientaciones didácticas y sugerencias de evaluación; considera el Campo de Formación Académica Pensamiento Matemático, que tiene el propósito de que los estudiantes identifiquen, planteen y resuelvan problemas, por ello en el Perfil de Egreso de este campo, se espera que el alumno logre aprendizajes relacionados con el

pensamiento algebraico, como números, geometría y medida, así como el análisis de datos. Diversas investigaciones señalan que, en el proceso de aprendizaje, los conceptos matemáticos constituyen un requisito previo para seguir una educación matemática formal (Solovieva, 2021), Ludeña y Zambrano (2022) indican que el desarrollo de pensamiento matemático en edades tempranas se desarrolla, con competencias verbales, espaciales y el razonamiento numérico, que le permitirán construir el pensamiento lógico-matemático. El trabajo con las matemáticas en preescolar tiene tres conocimientos básicos, el primero consiste en conocer las características físicas de los objetos para lograr clasificaciones, ordenaciones y correspondencia uno a uno; el segundo, observar y reconocer regularidades y patrones y el tercero, describir cambios o transformaciones (Alsina, 2022).

Este estudio se basó en la teoría Psicogenética de Jean Piaget, quien habla de las etapas de desarrollo humano para entender cómo aprenden los niños según su edad (Cabrera, 2021); para Piaget, la clasificación, seriación, correspondencia y comparación, son conceptos básicos y requisitos para la construcción del pensamiento matemático, los cuales llevan a comprender y desarrollar el concepto de número (Celi, Sánchez, Quilca y Paladines 2021). En Solovieva (2021), se menciona que la postura integradora de Vygotsky, se conforma a través de la orientación y participación de los adultos, considerando además la actividad del niño, junto con su personalidad, y, de acuerdo con Cabrera (2021) en la teoría sociocultural de Lev Vygotsky, el aprendizaje está relacionado en la interacción del niño con otros niños,

adultos y su contexto, incluyendo a la escuela.

Desde el enfoque constructivista se orienta el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de que el sujeto construya su propio conocimiento de forma activa, por la adaptación al medio, las experiencias y el trabajo por manipulación (Celi, 2021). Arteaga y Macías (2016) en Celi (2021), proponen con base al trabajo de Piaget y Vygotsky, cuatro hipótesis: los niños construyen su conocimiento a partir de la acción con objetos concretos, pasando por un proceso de asimilación y acomodación que lo llevará al equilibrio cognitivo, apoyándose en sus saberes previos; la interacción con sus pares favorecerá la construcción de nuevos aprendizajes. Diversos estudios han descubierto que la escuela es una de las muchas estructuras al margen de la familia que influye directamente en los procesos cognitivos y el desarrollo de las funciones mentales superiores; por lo tanto, es aceptable que cualquier cambio que implique desarrollar el pensamiento en el alumno debe instaurarse desde la etapa preescolar.

Es válido preocuparse y tratar de intervenir, en el nivel preescolar, en relación al desarrollo de habilidades matemáticas, ya que ofrece muchas oportunidades de logro, en edades tempranas se evita contaminarlo con formas clásicas de trabajo; como señala Alsina (2021), la enseñanza de las matemáticas tiene contenidos y procesos que les son propios y que las docentes de preescolar deben conocer, sin embargo, a pesar de su relevancia se puede encontrar enorme evidencia de bajos niveles de logro en habilidades matemáticas. El nivel de logro de aprendizaje se concibe como la medida, situación o avance que el alumno

alcance en su aprendizaje respecto a los propósitos educativos, que se manifiestan gradualmente a través de conocimientos, habilidades, actitudes y/o valores (MINEDU, 2020 en Fernández, D., De la Cruz, D., Banay, J., Alegre, J. y Breña, A., 2022), a partir de acciones que se llevarán a cabo desde la intervención educativa integrados en una propuesta para tal fin.

Es trabajo de los docentes propiciar ambientes de aprendizaje para que los alumnos alcancen mayores niveles de logro, en relación a lo que se espera que aprendan, ya que a mayor logro de aprendizaje mayor desarrollo de competencias, lo que les permitirá acceder a conocimientos más complejos (Fernández, D. 2022). Para lo cual el docente debe transformar su práctica y cumplir plenamente su papel en el proceso educativo considerando el entorno, las necesidades familiares, personales, propias y de los alumnos, realizando a la par un proceso de reflexión que supone una trama compleja de relaciones con la comunidad escolar. En el desarrollo de la práctica docente, se presentan múltiples relaciones, las cuales caracterizan el ejercicio de cada uno, por lo cual la práctica se caracteriza por ser particular en cada docente, debido al contexto, su historia de vida, su preparación profesional, Villalpando (2020), por lo tanto, el ejercicio del docente se ve estrechamente relacionado con su contexto y con las interacciones con la comunidad educativa durante su intervención educativa. Se recurrió a las dimensiones de la práctica docente que propone Cecilia Fierro, quien describe que la práctica docente nace y se vincula con procesos personales, sociales, axiológicos, políticos, históricos, normativos, de acuerdo con las políticas educativas

vigentes que delimitan la labor docente (SEP, 2024).

Este estudio se interesó en conocer las concepciones que subyacen a la práctica docente, como son, las acciones que desarrollan los docentes para diseñar, implementar y evaluar actividades de enseñanza y aprendizaje de pensamiento matemático. Los docentes tratan de hacer compatibles exigencias personales con requerimientos admitidos socialmente, por una parte, exigencias que proceden de sus propias concepciones como son conocimientos y creencias y desde su perspectiva se plantean cómo manejar las características del contexto en que ellos se encuentran (Villalpando, 2020). Es así, que las prácticas docentes deberán favorecer no solo el desarrollo del conocimiento matemático de los preescolares, sino también, el desarrollo de capacidades cognitivas, como la resolución de problemas y razonamiento, representación, comunicación y conexión de ideas matemáticas, así como facilitar que los alumnos interactúen con ideas matemáticas clave. Las referencias teóricas antes señaladas, fundamentaron la importancia de la investigación para determinar los factores que las docentes de preescolar consideran que inciden en el bajo nivel de logro de los alumnos de tercer grado, en el campo formación académica pensamiento matemático.

METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se seleccionó la metodología cualitativa. Este estudio tuvo como objetivo determinar los factores que las docentes de preescolar consideran que inciden en el bajo nivel de logro de

los alumnos de tercer grado, en el campo de formación académica pensamiento matemático, de la zona 019, ubicada en el municipio de Xochitepec, Morelos, México. La metodología cualitativa según LeCompte (1995) en Pérez, G.(2020) podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones de audio y video; para esta autora la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador.

La finalidad de la investigación estuvo centrada en la indagación de los hechos, la investigación cualitativa pretendió la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad, las investigadoras desde un inicio interpretaron los sucesos, para lo cual debieron estar libres de la epojé para realizar una descripción, una comprensión desde las múltiples realidades. La línea de investigación que estuvo implícita en este estudio corresponde a la formación docente, pues busca contribuir en cierto modo en la formación y actualización de docentes en ejercicio; generando la reflexión sobre su práctica para reconocer los factores que inciden en los resultados educativos. Por lo anterior en la investigación realizada se pretendió comprender los factores y las interrelaciones que se producen para explicar por qué los alumnos de tercer grado de preescolar no logran los aprendizajes esperados en el campo de pensamiento matemático, siendo

este estudio contextualizado, orientado al campo, en donde fue necesario que las investigadoras estuvieran sujetas a la interacción y atendieran a los actores intencionadamente. Se pretendió que desde las voces de los participantes y del acceso al campo de investigación se identificaran los factores por los cuales los alumnos no logran los aprendizajes esperados y una vez interpretados los resultados, se aportan hallazgos que contribuyen a mejorar la práctica para la enseñanza de la matemática y el logro de aprendizajes esperados.

El método fenomenológico fue el adecuado para realizar este estudio porque permitió tener acceso directo a las voces de los protagonistas y a sus contextos específicos. La investigación fenomenológica es el estudio de los fenómenos desde la experiencia vivida de los sujetos (Castillo López, Romero y Mínguez, 2022). En este método se atienden cuestiones de significado, se explicita la esencia de las experiencias de los actores. Por todo lo anterior se consideró apropiado el método fenomenológico, ya que permitió el análisis de los factores que inciden en el bajo nivel de logro de los alumnos de tercer grado de preescolar en el campo de formación académica pensamiento matemático de la zona preescolar 019, desde la perspectiva de los sujetos en este caso de los participantes, teniendo en cuenta su marco referencial y también porque fue del interés de este estudio conocer como las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción, desde el trabajo áulico y escolar, desde el contexto particular en que se encuentra cada una de las escuelas en donde se desarrolla su práctica docente.

En este estudio cualitativo, el ambiente, contexto o campo en donde tiene lugar el objeto de investigación es de suma importancia como menciona, Flores (2023), ya que la inmersión al campo permitirá al investigador recolecta información para su estudio. El campo de esta investigación, se integró por cuatro escuelas y diez docentes de educación preescolar de la zona 019 del Municipio de Xochitepec, Morelos, México; una escuela de rural de la comunidad de Atlacholoaya el Jardín de Niños Lic. Benito Juárez de organización completa, con tres participantes y tres escuelas urbanas: de la colonia La Esperanza, el Jardín de Niños Gabriela Mistral unitario con un docente; de la colonia Tierra Verde, el Jardín de Niños Sor Juana Inés de la Cruz, de organización completa, con dos docentes y de la colonia Unidad Morelos, el Jardín de Niños Manuel M. Ponce, de organización completa, con cuatro docentes.

Las escuelas se eligieron conforme a los siguientes criterios:

- ▶ Escuelas rurales y urbanas.
- ▶ Pertenecer al sistema público.
- ▶ Los alumnos de tercer grado de preescolar han presentado bajos resultados de logro en el campo de formación académica pensamiento matemático.

Las investigadoras conocían el contexto, de modo que facilitó la entrada al campo y la comprensión de la cultura escolar.

Las participantes de este estudio se seleccionaron considerando que:

- ▶ Fueran docentes que estuvieran atendiendo a alumnos de tercer

grado de preescolar, en la zona 019.

- ▶ Que los alumnos presentaron bajos niveles de logro en el campo de formación académica de pensamiento matemático.
- ▶ Que los docentes tuvieran disposición para participar en este estudio.

Se utilizó el muestreo intencional o por criterio, mencionado por Flores (2023), ya que este tipo de muestreo permite al investigador seleccionar ciertos criterios relevantes de forma deliberativa, que brinden información relevante. Esta muestra representativa buscó seleccionar participantes que proporcionaran información rica y significativa que respondan a la pregunta de investigación.

Los instrumentos utilizados para recolectar datos fueron:

Un cuestionario integrado con las seis dimensiones de la práctica docente, para un mejor análisis y reflexión sobre ésta; aplicado a diez docentes; así como una entrevista semiestructurada, aplicada a tres docentes. Con el propósito de reconocer la realidad de los sujetos estudiados, se realiza una triangulación de datos (Denzin & Lincoln; en Villalpando, 2020) y a la vez garantizar la validez de esta investigación. Donde en el primer ángulo, la fuente de información fueron las respuestas al cuestionario a los participantes, el segundo ángulo, retoma como fuente informativa las entrevistas a los docentes participantes; y el tercer ángulo, las Dimensiones de la práctica docente de Cecilia Fierro: dimensión personal, institucional, interpersonal, social, pedagógica, valoral; está información documental corroboró lo que se manifestó en los dos ángulos anteriores. En el caso de esta investigación, la información

expresada en los tres ángulos coincide y se confirma.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para analizar los resultados, en este estudio, se consideró como unidad de análisis el párrafo, con base en las respuestas y reflexiones de los docentes participantes, sobre los factores que influyen en el bajo logro de pensamiento matemático en preescolar, que fueron transcritas en forma de párrafo. Los criterios para la creación de categorías corresponden a criterios temáticos, lo que permitió crear dos categorías principales de este estudio: la primera, la percepción docente, relativa a los factores que inciden en el bajo nivel de logro en pensamiento matemático en preescolar y la segunda categoría, la práctica docente, que se ejerce en el campo de pensamiento matemático preescolar. Para ello se utilizó una matriz de análisis cualitativo fenomenológico, como puede apreciarse en la tabla 1, estructurada de acuerdo a Vasilachis de Gialdino (2020); en esta matriz, las categorías y subcategorías se vinculan con las seis dimensiones de práctica docente retomadas de Cecilia Fierro.

Tabla 1

Factores de bajo nivel de logro en pensamiento matemático que los docentes reconocen.

Categoría principal	Subcategoría	Código (tema emergente)	Cita textual significativa	Interpretación inicial
Percepción docente	Seguridad en la práctica docente en el campo de pensamiento matemático.	Satisfacción personal sobre la enseñanza de las matemáticas.	No me siento segura ni satisfecha al desarrollar mi práctica en el campo de pensamiento matemático y su enseñanza.	El docente manifiesta una satisfacción media al desarrollar su práctica y enseñanza en el campo de pensamiento matemático.
	Apoyo institucional	Falta de asesoría y acompañamiento.	No contamos con suficiente orientación para trabajar el campo pensamiento matemático.	Poco respaldo institucional que limita la mejora de aprendizajes.
	Participación de las familias	Falta de seguimiento familiar	En casa no los apoyan con tareas, ni con contar.	La poca participación familiar incide negativamente en el aprendizaje.
Práctica docente	Formación y actualización profesional	Ausencia de formación en didáctica matemática, sin comprensión del enfoque pedagógico en el campo.	En la normal, nunca nos enseñaron cómo dar matemáticas preescolar.	La formación inicial presenta vacíos significativos.
	Planeación y aplicación de actividades matemáticas	Dificultad y falta de seguridad al diseñar la planeación didáctica y aplicar las actividades matemáticas.	Se me dificulta elaborar las planeaciones y la aplicación de las actividades del campo de pensamiento matemático.	Muestran dificultad en el diseño de la planeación y en aplicación de actividades matemáticas.
	Organización del tiempo de trabajo	Tiempo limitado para trabajar actividades matemáticas.	Yo trabajo las actividades matemáticas una vez a la semana.	Se emplea poco tiempo para trabajar las actividades matemáticas lo cual no permite que los alumnos logren los aprendizajes esperados.
	Contenidos del currículo del campo pensamiento matemático.	No trabajan todos los contenidos curriculares que también son relevantes.	Selecciono el organizador número para trabajar con los alumnos.	Seleccionan el organizador curricular número y no trabajan la ubicación especial, magnitudes y medidas.

Fuente: elaboración propia.

Las docentes realizaron un ejercicio de reflexión, a partir de las preguntas planteadas en la entrevista, lo que les permitió pensar lo que hacen y por qué lo hacen, cada docente situó su reflexión en su contexto con características específicas, reconociendo así sus experiencias con base en sus preocupaciones personales, en descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas en el aula, en la escuela y profundizar e ir más allá de formas superficiales de analizar problemas y plantear soluciones pedagógicas, dando así significado a la práctica docente desde su propia voz. Siguiendo a Reyes et al. (2018) en Villalpando (2020) la práctica docente se interrelaciona con diversos elementos que la hacen complicada por todo aquello que envuelve al entorno educativo. Conforme a la definición de práctica docente de Cecilia Fierro en Guzmán, (2021) se constata que el significado de la práctica docente es multidimensional y que, si influyen sus aspiraciones, actitudes, concepciones y miedos, así como las variadas relaciones con los elementos del contexto escolar; en relación a su praxis. Del análisis realizado se reconoció que la mayoría de los docentes participantes en este estudio son de reciente ingreso al servicio público educativo, por lo cual el personal no cuenta con un amplio rango de experiencia en el ámbito de preescolar, además ninguno cuenta con estudios de posgrado, por lo que aún no consolidan su trayecto formativo profesional. En contraste con lo que Hidalgo, R. (2020) menciona respecto a que el docente debe estar apropiadamente formado tanto para propiciar aprendizajes nuevos como para estimular el desarrollo integral de los niños en sus primeros años.

Otro hallazgo fue la satisfacción media

que los docentes manifiestan sentir hacia la práctica docente en el campo de pensamiento matemático y su enseñanza, lo que indica que a nivel personal no se sienten altamente satisfechos. Aspecto que resulta importante considerar en el desarrollo de la práctica, pues Cecilia Fierro señala que en la dimensión personal, se tratan cuestiones de tipo personal; en este estudio se realiza un análisis sobre el trabajo docente, invitando a que este, analice sus motivos, metas, el grado de satisfacción con su trabajo, sus sentimientos de éxito o fracaso profesional ya que se considera que estos aspectos son de suma importancia en los factores que intervienen en el logro de aprendizajes esperados. Los resultados arrojaron que los métodos aplicados durante su práctica no están actualizados al enfoque didáctico actual para desarrollar prácticas pedagógicas innovadoras con sus alumnos; algunos docentes reconocen que aún no comprenden el enfoque pedagógico del campo formativo pensamiento matemático, lo cual impacta en la planeación de actividades no acordes con este enfoque; Cabrera (2021) en su investigación confirma que si el docente no conoce el enfoque pedagógico la consecuencia se reflejará en los bajos niveles de desarrollo de las competencias matemáticas.

Se identificó que los docentes manifestaron seleccionar el aspecto número para trabajar con los alumnos, dejando de lado otros contenidos matemáticos relevantes como: ubicación espacial, magnitudes y medidas, los cuales permiten desarrollar la imaginación espacial, utilizar los instrumentos de medición, así como problemas relacionados con superficies y volúmenes. Alsina (2022) señala que es imprescindible que los

docentes cuentan con el conocimiento de la estructura y contenido del currículo de educación preescolar. Respecto al tiempo que emplean para trabajar las actividades matemáticas las docentes mencionan que es limitado, lo cual no permite el logro de los aprendizajes esperados por parte de los alumnos, al respecto Cabrera (2021), dice que es pertinente que el docente aborde conexiones conceptuales para promover la comprensión de los conceptos matemáticos, graduando su complejidad y recalca que el docente debe brindar el tiempo necesario para desarrollarlo.

Conforme a lo que las docentes manifestaron se percibe poca seguridad en la planeación y la aplicación de actividades matemáticas; de acuerdo a Cabrera (2021) el docente debe planificar de acuerdo a la propuesta curricular, así como a los intereses y características propias del alumno preescolar. En un hallazgo más, dentro de la dimensión interpersonal, los docentes manifiestan que en la relación que establecen con los padres de familia existe falta de apoyo de las familias, no dan seguimiento, lo que incide negativamente en los procesos de aprendizaje de sus hijos; es necesaria la participación de las familias en los procesos de enseñanza de sus hijos, para reforzar desde el ámbito familiar los conocimientos y aprendizajes que garanticen que los alumnos consoliden su proceso formativo (SEP 2022).

CONCLUSIONES

Convencidos de que los aprendizajes del campo de pensamiento matemático en educación preescolar son la base para desarrollar habilidades y herramientas para la resolución de problemas e

interpretación adecuada de información, incluso diversas investigaciones señalan que las competencias matemáticas en etapa preescolar son predictor del nivel de logro en el área en niveles educativos superiores, pero a pesar de su relevancia, su consecución y comprensión no es patrimonio de todos, frente a la enorme evidencia de los bajos niveles de logro en matemáticas de la población estudiantil en México, que no alcanza el mínimo nivel de competencias, el último reporte de evaluación de matemáticas en pruebas estandarizadas corresponde a la prueba PISA 2022, México quedó colocado en el lugar 35 entre los 37 países miembros de la OCDE que fueron evaluados (OCDE, 2024). De ahí que el objetivo del presente artículo fue brindar información acerca de los factores que las docentes consideran que inciden en el bajo nivel de logro de los alumnos de tercer grado en el campo formación académica pensamiento matemático, de la Zona 019, ubicada en Xochitepec, Morelos, México. Por ello las conclusiones de este artículo surgen de las voces de las participantes, después de un proceso de recolección de datos y análisis. La pregunta de investigación (¿Cuáles son los factores que las docentes desde su práctica identifican que inciden en los bajos resultados en los aprendizajes esperados en el campo formativo Pensamiento Matemático?), nace de la inquietud por conocer el punto de vista de las docentes participantes sobre esta problemática.

Las voces de las participantes, sus respuestas y reflexiones brindaron información valiosa acerca de lo que ellas consideran como factores que no permiten que sus alumnos preescolares alcancen los aprendizajes esperados, cumpliendo así con el objetivo planteado y respondiendo a la pregunta de

investigación. Las docentes mencionaron que son múltiples los factores que inciden en el bajo logro de aprendizajes de pensamiento matemático. De modo que la práctica docente tiene una estrecha relación con las características personales, la formación profesional inicial y/o continua, las condiciones institucionales donde labora, las características de sus estudiantes, entre otras. Tal y como Cecilia Fierro lo menciona en las seis dimensiones de la práctica docente que han servido de base en el presente estudio para centrar la reflexión de la práctica docente. El docente requiere de realizar una reflexión y análisis de su práctica que le ayude a entender las dificultades y retos que enfrenta en el día a día y además sensibilizarse acerca de los problemas educativos, así estará en condiciones para transformar y profesionalizar su práctica. En este sentido Guerrero (2016) en Villalpando (2020), coincide en que, para lograr la reestructuración de la práctica pedagógica, el docente debe reconocer sus áreas de oportunidad a través de plantearse preguntas sobre lo que hace y cómo lo hace.

A partir de la metodología cualitativa fenomenológica empleada y el análisis de datos se concluye que son múltiples los factores que inciden en el nivel de logro de aprendizajes de pensamiento matemático (en los alumnos preescolares de la zona 019 ubicada en Xochitepec, Morelos, México), desde la percepción y perspectiva docente.

- ▶ Ser de reciente ingreso al servicio público (no contar con amplio rango de experiencia en el nivel educativo de preescolar).
- ▶ No tener consolidado su trayecto formativo profesional (no contar con

estudios de posgrado).

- ▶ Satisfacción media en la enseñanza del campo de pensamiento matemático (lo que indica que a nivel personal no se sienten altamente satisfechas).
- ▶ Ausencia de formación de didáctica matemática, sin comprensión del enfoque pedagógico en el campo (planeación de actividades no acordes).
- ▶ Seleccionan principalmente el aspecto número para trabajar con los alumnos (dejan de lado otros contenidos relevantes como: ubicación espacial, magnitudes y medidas).
- ▶ El tiempo que se emplea para trabajar las actividades matemáticas es limitado (lo que no permite el logro de los aprendizajes esperados por parte de los alumnos).
- ▶ Falta de apoyo institucional (falta de asesoría y acompañamiento institucional).
- ▶ Poca participación y apoyo de parte de las familias (lo que incide negativamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos).

Por todos los factores antes mencionados, resultado del análisis y la reflexión de los docentes, se concluye que son múltiples las causas por las que los alumnos no alcanzan el máximo logro de aprendizajes esperados en el campo formativo de pensamiento matemático. Entre las limitaciones de este estudio, se encuentra el reducido tamaño de la muestra ya que consideró únicamente a diez de cuarenta docentes de zona para aplicar el cuestionario y la entrevista fue aplicada solo a tres docentes; además se toman como referencia logros de aprendizaje de un solo ciclo escolar, lo que

afecta la generalización de los resultados de esta investigación.

En síntesis, en la educación preescolar, las prácticas docentes deben favorecer el desarrollo del pensamiento matemático a partir de la resolución de problemas y de razonamiento, considerado como el enfoque pedagógico en el campo de pensamiento matemático de ahí la importancia de contar con un profesional de la enseñanza que domine dos tipos de conocimiento: el contenido de la asignatura y el conocimiento pedagógico general. Se considera necesario fortalecer la formación inicial de los profesores, así como la formación continua del profesorado en servicio para la enseñanza de las matemáticas, por lo que deben ser atendidas las necesidades de formación y actualización de docentes en servicio de educación preescolar. El docente requiere desarrollar competencias disciplinares en el área de matemática preescolar, a partir de que se les otorgue capacitación y formación, para clarificar el enfoque pedagógico, además de brindarles espacios y tiempos que les permita reflexionar y analizar su propio trabajo docente para revisar las concepciones sobre su praxis, sobre los alumnos, tradiciones y costumbres de la comunidad, además reflexionar sobre las rutinas, métodos pedagógicos, actitudes, formas de relación, ya que se considera que la reflexión de la práctica permitirá la mejora de la misma.

Será necesario realizar nuevas investigaciones en el contexto de formación inicial y continua del profesorado, acerca de la enseñanza del pensamiento matemático en el nivel preescolar, retomando lo que propone Alsina (2020) como ámbitos y agendas de

investigación entre los que menciona: el análisis didáctico, aprender el conocimiento y destrezas útiles para enseñar matemáticas, práctica del profesor, reflexión sobre la propia práctica. Se propone otra ruta más de investigación en la que se considere importante conocer las estrategias didácticas que utilizan los docentes para fortalecer el pensamiento matemático en niños en edad preescolar.

BIBLIOGRAFÍA

Alsina, Á. (2020). Itinerario de enseñanza para el álgebra temprana. *Revista Chilena de Educación Matemática*, 12(1), 5-20

<https://doi.org/10.46219/rechiem.v12i1.16>

Alsina, Á. (2021). Revisando la educación matemática infantil: una contribución al libro blanco de las matemáticas. *Edma 0-6: Educación matemática en la infancia*, 9(2), 1-20.

Alsina, Á., Berciano, A., De Castro, C., Edo, M., Giménez, J., Jiménez, C., & Vanegas, Y. (2022). Matemáticas en la educación infantil. Aportaciones al desarrollo del currículo desde la investigación en educación matemática, 107-147

https://www.researchgate.net/publication/363847808_Matematicas_en_la_Educacion_infantil_Mathematics_in_Early_Childhood_Education

Alsina, Á. y Delgado-Rebolledo, R. (2022). ¿Qué conocimientos necesita el profesorado de educación infantil para enseñar matemáticas?, *Matemáticas, Educación y Sociedad* 5(1), 18-37.

Cabrera, M. y Delgado, M. R. (2021). Desempeño docente en el desarrollo de competencias matemáticas en educación preescolar: una revisión sistemática. *Rev. Hacedor*, 5(1), 89-92. <https://doi.org/10.26495/rch.v5i1.1619>

Castillo López, M., Romero Sánchez, E., y Mínguez Vallejos, R. (2022). El método fenomenológico en investigación educativa: una revisión sistemática. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 18(2), 241-267. <https://doi.org/10.17151/rlee.2023.18.2.11>

Celi, S., Sánchez, V., Quilca, M., y Paladines, M. (2021). Estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento lógico matemático en niños de educación inicial. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 826-842.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.240>

DOF (2023). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Párrafo Reformado y reubicado. DOF 15-05-2019. pp.5

Fernández, D., De la Cruz, D., Banay, J., Alegre, J. y Breña, A. 2022. Logros de aprendizaje y desarrollo de competencias a través de la evaluación formativa. *Horizontes. Revista en Ciencias de la Educación*, 6(23), 418-428.

Flores, F. y Mora, R. (2023). Investigación Cualitativa. Biblioteca Nacional del Perú.

González, A. (2020). Aportes de la práctica docente desde la didáctica de la matemática: Formación docente. *Perfiles Educativos* 42 (169).

<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.169.59880>

Guzmán, E. (2021). La dimensión política de la práctica docente. *Revista educ@rnos*, 123-146.

Hidalgo, R. (2020). La formación inicial docente para el desarrollo del pensamiento matemático infantil en niños y niñas de 4 a 6 años: El caso de la carrera de Educación Preescolar de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Universidad de Costa Rica Kérwá. Repositorio. Colecciones educación y formación docente.

<https://hdl.handle.net/10669/80855>

OCDE. (2024). PISA 2022. Notas por país: México. Perfiles Educativos, 46(183), 188-202. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2024.183.61714>

Larraga G. M. y López S.H. (2021). Los niños preescolares y sus procesos cognitivos para solucionar problemas utilizando los principios de conteo, Educando para educar, (40) 82-102
<https://beceneslp.edu.mx/ojs2/index.php/epe/article/view/85>

Ludeña-Carrillo, J. E., & Zambrano-Acosta, J. M. (2022). Guía de actividades lúdicas para el desarrollo del pensamiento lógico-matemático en niños de Educación Inicial. Revista estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina, 10(3).

Maldonado, L. y Delgado, Y. (2020). Fenomenología social de Alfred Schütz: una mirada desde el abordaje metodológico. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 13(26), 14-34
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv13n26/art01.pdf>

Pérez, G. (2020). Metodología cualitativa en investigación social. Editorial Universitaria.
SEP. (2022). Plan de estudios 2022. México. CONALITEG.

SEP. (2024). Un libro sin recetas para la maestra y el maestro. Fase 2. CONALITEG
Solovieva, Y., Rosas Rivera, Y., Quintanar, L. y Sidneva, A. (2021). Posibilidades de la enseñanza preescolar de las matemáticas desde la psicología, pedagogía y neuropsicología. Panamerican Journal of Neuropsychology, 15(2), 114-227

Vasilachis de Gialdino, I. (2020), Estrategias de investigación cualitativa.

Villalpando, C., Estrada-Gutierrez, M. y Álvarez-Quiroz, G. (2020). El significado de la práctica docente, en voz de sus protagonistas. Alteridad revista de educación. 15(2), 229-240.

Impactos económicos de la pandemia en el sector comercial abarrotero

Autor: Rommel Oswaldo Monsivais Medina

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar y desarrollar estrategias operativas que respalden al sector abarrotero en la resolución de los problemas derivados del bajo nivel de ventas de sus productos en el municipio de Tamazunchale, S.L.P. Esto, como consecuencia de las restricciones de movilidad implementadas durante la pandemia de COVID-19. Como método de estudio, se diseñaron y aplicaron encuestas dirigidas a profesionales y ciudadanos con experiencia en el sector, con el fin de recopilar información valiosa que permita generar propuestas innovadoras. Estas propuestas buscan ofrecer soluciones prácticas para prevenir la desestabilización económica, la desaceleración del mercado y la pérdida de empleos, fenómenos que impactaron significativamente durante ese período desafiante.

Palabras clave: Pandemia, resiliencia, microempresas, comercio abarrotero, digitalización, Tamazunchale.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad, las crisis sanitarias, económicas y sociales han representado desafíos fundamentales que han puesto a prueba la resiliencia y la capacidad de adaptación de las sociedades (García, 2022). La pandemia por SARS-CoV-2, conocida comúnmente como COVID-19, constituye una de las emergencias globales más severas del siglo XXI, cuyo impacto trasciende los ámbitos de la salud pública para afectar profundamente los sistemas económicos, la cohesión social y las estructuras productivas a nivel mundial (Martínez & Ramírez, 2023). La rápida propagación del virus, declarada pandemia en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), llevó a la implementación de medidas restrictivas de movilidad y cierre de actividades, provocando efectos recesivos en múltiples sectores económicos, en particular en las micro y pequeñas empresas (MiPyMEs), que constituyen la base fundamental de muchas economías rurales y regionales (López et al., 2022). Estas empresas, por su tamaño y recursos limitados, mostraron una vulnerabilidad mayor ante las perturbaciones, exponiendo la fragilidad de su estructura ante crisis de gran escala (Fernández & Pérez, 2023).

El caso del municipio de Tamazunchale, en el sur del estado de San Luis Potosí, ejemplifica cómo los microempresarios abarroteros rurales, en su mayoría familiares, enfrentaron estas adversidades. La insuficiente infraestructura digital, la limitada disponibilidad de financiamiento y las interrupciones en las cadenas de suministro evidencian las vulnerabilidades estructurales que obstaculizaron su recuperación y

resiliencia (Martínez et al., 2023). En este contexto, resulta imprescindible analizar cómo estas microempresas respondieron a la crisis, qué estrategias adoptaron y qué niveles de resiliencia lograron alcanzar, con la finalidad de diseñar políticas públicas y estrategias locales que fortalezcan su capacidad de adaptación ante futuras emergencias (García et al., 2022). La comprensión de estos procesos permitirá identificar los factores que favorecen o limitan la recuperación en sectores vulnerables en contextos rurales, aportando así a la formulación de intervenciones más efectivas.

Este estudio se plantea responder a la pregunta central: ¿Cuál fue el impacto de la pandemia de COVID-19 en el desempeño económico, las estrategias de adaptación y los niveles de resiliencia de los abarroteros rurales en Tamazunchale? Para ello, se propone una investigación de carácter mixto, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión integral del fenómeno. El objetivo general consiste en analizar los efectos de la pandemia en el desempeño económico, las estrategias de adaptación y la resiliencia del sector abarrotero en Tamazunchale, San Luis Potosí. Entre los objetivos específicos se encuentran cuantificar la variación en ventas, empleo y niveles de endeudamiento de los microempresarios entre 2020 y 2023; identificar las principales afectaciones derivadas de las restricciones de movilidad, interrupciones en las cadenas de suministro y cambios en los patrones de consumo; documentar las estrategias de adaptación implementadas, como la digitalización, los sistemas de delivery y los ajustes en horarios de atención; y evaluar la resiliencia

del sector, entendida como la capacidad de recuperación y adaptación posterior a las restricciones (López & Ramírez, 2023). Finalmente, se busca proponer recomendaciones de políticas públicas y estrategias locales que fortalezcan la resiliencia de estos negocios en escenarios de crisis.

Las preguntas científicas que guían esta investigación incluyen: ¿Cómo afectó la pandemia a los indicadores económicos de los abarroteros en Tamazunchale? ¿Qué estrategias de adaptación resultaron más efectivas para mantener la continuidad del negocio? ¿Qué factores estructurales influyeron en la capacidad de recuperación de estos microempresarios? ¿De qué manera la digitalización y las prácticas de proximidad contribuyen a la resiliencia en contextos rurales? La hipótesis principal postula que la pandemia provocó una disminución significativa en ingresos y empleo (superior al 30%) durante 2020 y 2021, con una recuperación parcial hacia 2023; además, se espera que la adopción de estrategias digitales, como el uso de WhatsApp, redes sociales y servicios de delivery, esté positivamente relacionada con mayores niveles de resiliencia empresarial. Por otro lado, la limitada disponibilidad de financiamiento y las bajas capacidades de digitalización estructural habrían sido factores que dificultaron la recuperación efectiva (Martínez & Pérez, 2022).

Esta investigación aporta evidencia empírica contextualizada en un entorno rural y poco explorado en estudios nacionales sobre el impacto de COVID-19 en micro y pequeñas empresas. Permite comprender el papel de las estrategias digitales y de proximidad

en la resiliencia de micronegocios rurales, identificando las condiciones específicas que favorecen su adaptación y recuperación. Además, ayuda a detectar los principales obstáculos estructurales, como la escasa disponibilidad de financiamiento, la baja digitalización y las dificultades logísticas, que deben ser abordados mediante intervenciones públicas focalizadas. La información generada servirá como marco de referencia para futuras políticas, programas de apoyo y estrategias de innovación en contextos rurales y familiares, promoviendo una recuperación más inclusiva y sostenible (Fernández et al., 2023).

Respecto a las limitaciones, los resultados obtenidos en Tamazunchale podrían no ser generalizables a zonas urbanas o a otras regiones con diferentes condiciones socioeconómicas y tecnológicas. Además, la disponibilidad de datos puede estar afectada por sesgos derivados de la autoselección en las encuestas y la falta de registros contables formales, lo que limita la precisión en la medición de las variaciones económicas. La investigación se centra en el período 2020-2023, por lo que no captura los efectos a largo plazo, como la consolidación de nuevas prácticas comerciales o la transformación estructural del sector (García, 2022).

Desde una perspectiva teórica, diversos autores han abordado el impacto del COVID-19 en micro y pequeñas empresas en contextos rurales, destacando la importancia de la digitalización como elemento clave para la supervivencia (García et al., 2022). López y Ramírez (2023) resaltan que la resiliencia empresarial en estos entornos está influenciada por factores estructurales como el acceso a financiamiento, la formación

digital y la capacidad de innovación. Investigaciones recientes también indican que las estrategias de proximidad, como el uso de aplicaciones de mensajería y sistemas de delivery, han sido cruciales para mantener cierta continuidad operativa, aunque su efectividad varía según las condiciones locales (Fernández et al., 2023). La resiliencia se conceptualiza como la capacidad de absorber shocks, adaptarse y aprovechar oportunidades emergentes para sostener la actividad económica en contextos de alta vulnerabilidad (Martínez & Pérez, 2022).

El diseño metodológico combina técnicas cuantitativas, como encuestas estructuradas, análisis estadísticos y comparación de indicadores económicos, con métodos cualitativos, como entrevistas semiestructuradas y análisis de casos, para comprender en profundidad las estrategias, percepciones y procesos de adaptación de los microempresarios (García et al., 2022). La muestra incluye al menos 50 abarroteros en Tamazunchale, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, procurando diversidad en antigüedad y tamaño del negocio. Se recopilarán datos secundarios de registros municipales, cámaras de comercio y encuestas aplicadas en 2022 y 2023. Los análisis estadísticos considerarán pruebas de hipótesis, análisis de tendencias y correlaciones, mientras que los datos cualitativos se someterán a análisis temático para identificar patrones y categorías emergentes (Martínez et al., 2023).

Se prevé que la investigación evidencie una caída significativa en las variables económicas durante 2020-2021, con avances en la recuperación parcial hacia 2023, impulsada en parte por la adopción

de estrategias digitales. La digitalización y las prácticas de proximidad se consideran factores determinantes en la resiliencia, mientras que las limitaciones estructurales, como la escasa disponibilidad de financiamiento, representan barreras para una recuperación efectiva. Se recomienda fortalecer las capacidades digitales de los microempresarios, promover esquemas de financiamiento accesible y diseñar políticas públicas que integren apoyo técnico y logístico para la innovación en contextos rurales. También se propone fomentar alianzas entre actores públicos y privados para ampliar oportunidades de crecimiento y adaptación, contribuyendo así a una recuperación más inclusiva y resiliente ante futuras crisis (Fernández et al., 2023). En suma, esta investigación aporta conocimientos relevantes para comprender el impacto de crisis globales en sectores vulnerables y ofrecer insumos para el diseño de estrategias que fortalezcan la resiliencia de los negocios rurales en escenarios de emergencia, promoviendo su sostenibilidad y desarrollo sostenible en el tiempo.

MARCO TEÓRICO

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) constituyen un componente esencial de la estructura económica en México, desempeñando un papel estratégico en la generación de empleo, la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y la dinamización del consumo local. Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) y resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE, 2021), estas unidades económicas aportan aproximadamente el

52% del PIB nacional y generan el 72% del empleo formal en el país, lo que refleja su relevancia en la economía mexicana (INEGI, 2020; Secretaría de Economía, 2021).

A nivel internacional, el Banco Mundial (2022) posiciona a México como la 15ª economía en el ecosistema emprendedor global, destacando su robustez en la región americana, donde ocupa la cuarta posición, solo por debajo de Estados Unidos, Brasil y Canadá (Banco Mundial, 2022). Estas cifras evidencian la fuerte presencia y el dinamismo de las MIPYMES en el contexto económico nacional e internacional. Diversos estudios, como los realizados por el INEGI (2020) y organizaciones como la Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME, 2022), aportan datos que permiten un análisis integral sobre la estructura, características y desafíos de estas empresas en México. Además, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2022) establecen criterios de clasificación basados en el número de empleados y volumen de ventas, señalando que aproximadamente el 31% de las MIPYMES están dirigidas por mujeres, mientras que el 69% restante son administradas por hombres. Se estima que el 75% de estas empresas tienen orígenes familiares y que cerca del 45% logran mantenerse activas por al menos 12 años, lo que refleja su carácter persistente y su importancia en la economía familiar (SE, 2022).

Las micro, pequeñas y medianas tiendas conocidas popularmente como “tiendas de abarrotes” o “misceláneas” representan un elemento fundamental del comercio minorista en México. Estas tiendas ofrecen

una variedad de productos de primera necesidad, incluyendo alimentos básicos (como frijol, arroz, azúcar, aceite y verduras), bebidas, artículos de higiene personal y del hogar, atendiendo directamente a las necesidades básicas de la población (García, 2021). Históricamente, el término “abarrotes” tiene raíces que remiten a la Edad Media, cuando en los barcos se colocaban andamios de barrotes llenos de víveres para su transporte durante largos viajes (López, 2020). La llegada de los españoles al territorio mexicano introdujo nuevas formas de comercio, incluyendo las primeras tiendas de abarrotes, que evolucionaron desde actividades ambulantes en la época colonial hasta establecimientos fijos en el siglo XX, consolidándose como parte integral de la vida urbana y rural del país (Martínez, 2021). Durante las décadas de 1940 y 1950, el crecimiento de estas tiendas reflejó su importancia social y económica, permitiendo a los consumidores resolver múltiples necesidades en un solo lugar y facilitando la economía local (Ramírez, 2022).

En México, las tiendas de abarrotes tienen una larga tradición que se remonta a la época prehispánica, donde el intercambio de bienes era común entre las comunidades. La llegada de los españoles en el siglo XVI amplió y formalizó estas actividades comerciales, dando origen a las tiendas de abarrotes modernas, que con el tiempo se han adaptado a los cambios del mercado y a las demandas sociales, expandiendo su variedad de productos y servicios (Hernández, 2022). Actualmente, las MIPYMES en México, que no superan los 250 empleados y operan con recursos limitados en comparación con grandes empresas o franquicias, juegan un papel crucial en la estabilidad

económica, especialmente en contextos de crisis como la pandemia por COVID-19. Estas empresas mostraron una notable resistencia, manteniendo la continuidad de sus actividades y contribuyendo a la estabilidad social y económica durante períodos de crisis (Orozco, 2023). El presente estudio se enfoca en analizar las condiciones y desafíos que enfrentaron las tiendas de abarrotes en el municipio de Tamazunchale, ubicado en la zona sur de San Luis Potosí. Dado que esta localidad carece de una base industrial significativa, su economía se sustenta principalmente en la actividad de abarroteras, lo que hace indispensable comprender su papel en la dinámica económica local, especialmente en el contexto de la recuperación post-pandemia (Pérez, 2023).

El presente estudio plantea como hipótesis central que la pandemia de COVID-19 provocó una disminución significativa en los ingresos y niveles de empleo en las tiendas de abarrotes de Tamazunchale durante los años 2020 y 2021, observándose una recuperación parcial hacia 2023. Además, sostiene que la adopción de estrategias digitales, como el uso de plataformas de mensajería instantánea (WhatsApp), redes sociales y servicios de delivery, está positivamente relacionada con mayores niveles de resiliencia empresarial en este sector. Para operacionalizar esta hipótesis, se definen variables dependientes como el nivel de ingresos, medido en pesos mexicanos, comparando los años previos a la pandemia, durante su auge y la fase de recuperación; el nivel de empleo, en unidades de puestos de trabajo, analizando su variación en dichos periodos; y la resiliencia empresarial, que refleja la capacidad de las tiendas para

mantener o recuperar su operatividad y economía frente a la crisis, a través de indicadores como continuidad operativa, adaptación a nuevas modalidades de venta y recuperación de ingresos y empleo. Por otro lado, las variables independientes incluyen la adopción de estrategias digitales, evaluada mediante un índice que refleja la variedad y frecuencia del uso de herramientas como WhatsApp, redes sociales y delivery; la duración de la pandemia, considerando los años 2020 y 2021 en comparación con 2019 y 2023; y la capacidad de adaptación, medida a través de encuestas, entrevistas cualitativas e indicadores de innovación. Como variables de control, se establecen el tamaño de la tienda, categorizada en micro, pequeñas y medianas, la ubicación geográfica, ya sea urbana o rural, y la propiedad y gestión, distinguiendo entre empresas familiares y externas.

Este análisis busca comprender cómo la pandemia afectó a las tiendas en Tamazunchale, midiendo variables relacionadas con ingresos, empleo y resiliencia, y su relación con la adopción de estrategias digitales. La hipótesis propone que, pese al impacto negativo en los primeros años, la incorporación de herramientas digitales facilitó una recuperación parcial en 2023. La operacionalización de las variables permite realizar análisis estadísticos robustos, como regresiones y comparativos, para validar estas ideas y ofrecer insumos que apoyen políticas públicas y estrategias empresariales para fortalecer la resiliencia de las micro y pequeñas empresas en contextos de crisis. Este enfoque científico y detallado contribuye a entender las dinámicas económicas del sector, así como a promover la innovación digital como factor clave para

su supervivencia y crecimiento sostenido.

METODOLOGIA

La presente investigación se fundamenta en una metodología rigurosa y sistemática, diseñada para ofrecer un análisis profundo y científico del comportamiento y las estrategias de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) abarroteras en el mercado de la cabecera municipal de Tamazunchale, San Luis Potosí, en un contexto marcado por la pandemia del COVID-19. La elección del enfoque aplicado con carácter cuantitativo responde a la necesidad de obtener datos numéricos precisos y objetivos que permitan describir de manera clara y científica la situación actual de estas empresas, así como analizar las tendencias y cambios en su comportamiento a nivel local y nacional. El nivel descriptivo, en su modalidad no experimental y de corte transversal, posibilita la recopilación de información en un momento específico, facilitando la identificación de variables y patrones que puedan ser utilizados para el diseño de estrategias de apoyo y crecimiento empresarial.

Para la recolección de datos, se seleccionó una muestra representativa de 236 abarroteras del mercado local, asegurando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que garantiza la validez estadística de los resultados. De esta muestra, se obtuvieron finalmente 147 encuestas completas, las cuales sirvieron como base para el análisis posterior. La obtención de estos datos fue complementada con información adicional proveniente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y del Directorio Estadístico Nacional

de Unidades Económicas (DENUE), que proporcionaron un marco contextual y estadístico robusto para entender la dinámica económica del sector en el ámbito nacional y local. Este enfoque dual fortaleció la investigación, permitiendo cruzar información cuantitativa y documental para obtener conclusiones precisas y confiables.

El diseño del instrumento de recolección de datos, en este caso una encuesta, fue cuidadosamente planificado considerando tanto las necesidades del proyecto como los objetivos específicos. La encuesta, compuesta por 12 preguntas, incluyó 7 preguntas abiertas y 5 cerradas, lo que facilitó la obtención de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Las preguntas abiertas permitieron captar las percepciones, experiencias y estrategias implementadas por los empresarios, mientras que las preguntas cerradas facilitaron el procesamiento estadístico de las respuestas. La elaboración del cuestionario consideró aspectos clave como el origen del capital, las estrategias de supervivencia durante la pandemia, los cambios en los patrones de consumo, las dificultades enfrentadas, y las adaptaciones tecnológicas y logísticas adoptadas por las PYMES.

Por medio de una exhaustiva investigación documental, se analizaron las diferentes estrategias aplicadas por empresas a nivel internacional y nacional, con el objetivo de identificar las prácticas que han resultado más efectivas y que podrían ser adaptadas a las condiciones específicas de las PYMES abarroteras de Tamazunchale. Este análisis permitió distinguir entre las estrategias de éxito, tales como la diversificación de servicios, el uso de tecnologías digitales, la innovación en canales de distribución,

y el fortalecimiento de la relación con la comunidad, que han sido implementadas en otros contextos para mejorar la resiliencia empresarial. A partir de esta revisión, se propusieron las estrategias más pertinentes y ajustadas a las características y necesidades del sector local, con el fin de fortalecer su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno post-pandemia.

El proceso de recolección de información se llevó a cabo en un período de aproximadamente dos meses y medio, durante el cual se visitó el mercado de Tamazunchale para aplicar las encuestas directamente a los propietarios y empleados de las abarroteras. La interacción directa permitió no solo recopilar datos, sino también establecer un contacto cercano con los empresarios, comprender sus realidades y percepciones, y captar matices relevantes que enriquecieron el análisis. Durante este período, se registraron las dificultades propias de la crisis sanitaria, tales como la disminución en la demanda, las interrupciones en la cadena de suministro, la escasez de materia prima, y la necesidad de implementar medidas de bioseguridad para proteger tanto a los trabajadores como a los clientes.

Uno de los aspectos más relevantes abordados en esta investigación fue el impacto de la pandemia en las PYMES abarroteras, las cuales enfrentaron múltiples desafíos económicos y operativos. La disminución en la demanda se reflejó en caídas de ventas que oscilan entre el 30% y el 60% durante los primeros meses de confinamiento, debido principalmente a las restricciones de movilidad y al cierre temporal de establecimientos. Además, muchas

empresas experimentaron problemas en el suministro de productos básicos, debido a la interrupción de las cadenas logísticas nacionales e internacionales, lo que generó desabasto y aumento de precios en algunos insumos esenciales. Estas dificultades llevaron al cierre temporal de varios negocios y, en casos extremos, a cierres definitivos, profundizando la crisis económica del sector. La necesidad de mantener la operación llevó a muchos propietarios a recurrir al endeudamiento mediante préstamos formales e informales, elevando el nivel de compromisos financieros y complicando aún más la recuperación futura.

En respuesta a estas adversidades, las PYMES abarroteras implementaron diversas estrategias de adaptación. Entre las más comunes estuvo la modificación de horarios y la ampliación de servicios, como entregas a domicilio y la adopción de medidas sanitarias para garantizar la seguridad de empleados y clientes. Aunque el acceso a tecnologías digitales fue limitado en un principio, algunos comerciantes comenzaron a utilizar plataformas como WhatsApp y redes sociales para recibir pedidos y comunicarse con sus clientes, buscando mantenerse relevantes en un mercado cada vez más digitalizado. En ciertos casos, el apoyo comunitario jugó un papel importante, ya que los propios vecinos incentivaron el consumo local para sostener temporalmente a los negocios, lo que evidenció la importancia del tejido social en la resiliencia económica local.

El análisis de los datos también reveló que, en cuanto a la estructura laboral, el 50% de los dueños de las abarroteras inició sus negocios con recursos propios, considerando esta opción como la más

conveniente para evitar cargas adicionales de interés o endeudamiento. Un 31% afirmó que su inicio se sustentó en aportaciones familiares, fortaleciendo la idea de un negocio familiar y limitado en capital externo. Solo un 12% recurrió a préstamos, y una mínima proporción, el 7%, contó con capital aportado por socios. Estos datos reflejan una tendencia de autogestión y autonomía en el emprendimiento, pero también muestran la vulnerabilidad ante crisis como la sanitaria y económica, que afectaron la estabilidad y crecimiento del sector.

El impacto económico de la pandemia fue profundo, evidenciado en la disminución de ingresos y en la reducción del empleo formal. Muchas abarroteras reportaron caídas en ventas del 30% al 60%, atribuibles a las restricciones de movilidad y al descenso en el gasto discrecional de los consumidores, especialmente en productos no alimentarios y de lujo. La escasez de productos y los retrasos en la distribución también generaron aumentos en los precios de algunos insumos, afectando la rentabilidad del negocio. La emergencia llevó a cierres temporales y, en algunos casos, definitivos, incrementando el nivel de desempleo y afectando la economía local. La reducción en la plantilla laboral también fue significativa: en 2019, se registraron 609 trabajadores, conformando el 32% del empleo en el sector, cifra que disminuyó en un 5% en los años 2020 y 2021, durante la pandemia. Sin embargo, en 2022 y 2023, tras la reactivación económica, se observó una recuperación con un incremento del 14% en la plantilla laboral, indicando una recuperación progresiva pero aún frágil.

Por otro lado, el nivel educativo de los

trabajadores revela que la mayor parte de la fuerza laboral en el sector posee educación media superior (58%), seguida por un 20% con educación básica, y un 19% con formación superior. Solo un 3% cuenta con niveles educativos sin estudios formales, lo que contrasta con otros sectores como bares y cantinas, donde los niveles de escolaridad pueden ser distintos. Este análisis sugiere que, en general, el sector abarrotero requiere de habilidades y conocimientos específicos que suelen adquirirse en niveles educativos medios y superiores, aunque todavía existen oportunidades para ampliar la capacitación.

En cuanto a los principales impactos económicos, la disminución de ingresos fue la más significativa, afectando la rentabilidad y sostenibilidad de las abarroteras. La reducción de ventas durante los meses de confinamiento fue severa, con caídas que oscilaron entre el 30% y el 60%, principalmente por la disminución de afluencia en los puntos de venta. La interrupción de las cadenas de suministro provocó desabasto de productos, aumento de precios y retrasos en la distribución. Además, muchas empresas enfrentaron la difícil decisión de cerrar temporalmente o de manera definitiva, debido a su incapacidad para cubrir costos fijos como renta, servicios y salarios. El endeudamiento fue otra estrategia adoptada por los comerciantes, lo cual, aunque permitió mantener en funcionamiento los negocios a corto plazo, generó una carga financiera adicional que podría limitar su recuperación a largo plazo.

Frente a estos desafíos, las estrategias de adaptación implementadas por las abarroteras fueron variadas. La modificación de horarios, la ampliación de servicios,

como entregas a domicilio, y la adopción de medidas sanitarias se convirtieron en prácticas comunes para mantener la clientela y cumplir con las regulaciones sanitarias. Aunque el acceso a tecnologías digitales fue limitado inicialmente, algunos comerciantes comenzaron a explorar plataformas digitales y redes sociales para gestionar pedidos y mejorar la comunicación con los clientes. La colaboración y el apoyo comunitario también jugaron un papel fundamental, ya que en algunas colonias se promovió el consumo local para sostener los negocios durante los momentos más críticos de la crisis sanitaria.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La realidad del sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) abarroteras en Tamazunchale, así como en el contexto nacional, presenta un panorama complejo que requiere un análisis profundo desde una perspectiva científica y experta, considerando variables económicas, sociales, estructurales y sanitarias. En primer lugar, es fundamental señalar que, según datos recopilados, aproximadamente el 50 % de los propietarios de estos negocios iniciaron sus emprendimientos con recursos propios. Esta tendencia refleja un carácter de autogestión y una baja dependencia de financiamiento externo, lo cual puede influir en la resiliencia y capacidad de adaptación ante crisis. Sin embargo, también evidencia la posible limitación en el acceso a créditos o apoyos financieros formales, situación que puede obstaculizar el crecimiento y la innovación en el sector.

En términos de empleo, la evolución de la fuerza laboral en las PYMES abarroteras entre 2019 y 2023 muestra una tendencia

de disminución seguida de estabilización. En 2019, trabajaban aproximadamente 42 personas en estas empresas, representando el 34 % del total de empleados del sector. Durante los años 2020 y 2021, en pleno auge de la pandemia por COVID-19, se observó una reducción de aproximadamente un 1 %, llevando el número a 33 empleados, cifra que se mantuvo estable en 2022 y 2023. Este descenso puede atribuirse a las dificultades económicas, las restricciones sanitarias y las alteraciones en la demanda. La distribución del nivel educativo de los empleados revela que el 58 % cuenta con escolaridad media superior, mientras que solo el 20 % tiene educación básica, y un 19 % con nivel superior. La presencia de personal sin estudios formales o con niveles educativos bajos es mínima, lo cual refleja cierta cualificación en la plantilla, aunque también indica una posible limitación en habilidades especializadas que podrían potenciar la competitividad.

Un hallazgo relevante es que, durante los años analizados, un 58 % de los empleados, que equivaldría a alrededor del 85 % de los dueños de las PYMES, manifestaron que sus negocios no cerraron durante la pandemia, principalmente porque venden productos de primera necesidad. La venta de bienes esenciales, como alimentos básicos y productos de consumo diario, fue un factor determinante para mantener sus operaciones abiertas, ya que, en tiempos de crisis, la demanda de estos productos se mantiene relativamente estable. La principal razón para mantenerse abiertos fue la ineludible necesidad de adquirir estos productos, ya que no pueden ser almacenados indefinidamente ni pospuestos, además de que muchos de ellos

tienen fechas de caducidad. Esto explica en parte por qué las PYMES abarroteras mostraron mayor resistencia frente a la crisis sanitaria, a diferencia de otros sectores que tuvieron que cerrar temporal o definitivamente. Sin embargo, una proporción significativa, aproximadamente el 42 %, de los propietarios sí optó por cerrar sus negocios por múltiples razones, entre ellas el temor al contagio, la falta de medidas sanitarias adecuadas, la disminución o ausencia de clientes, y las restricciones gubernamentales. Estas decisiones, aunque difíciles, fueron en ocasiones necesarias para salvaguardar la salud del personal y de los propios propietarios, aunque tuvieron un impacto negativo en la economía local y en el empleo.

El análisis temporal de los cierres revela que el 47 % de estos ocurrieron en 2020, coincidiendo con el inicio de la pandemia y las restricciones más severas. La recuperación, en términos de tiempo, varió considerablemente; la mayoría de los propietarios (el 71 %) indicó que en promedio tardaron entre 1 y 4 meses en reactivar sus negocios, aunque algunos reportaron períodos de recuperación más prolongados, de hasta 9 a 18 meses. Estas variaciones reflejan la heterogeneidad del sector y la capacidad de cada negocio para adaptarse a las condiciones adversas, así como la disponibilidad de recursos y el acceso a apoyos. La recuperación rápida en algunos casos evidencia la flexibilidad y la resistencia del sector, mientras que en otros, la lentitud refleja las dificultades estructurales y financieras que enfrentaron.

Desde la perspectiva financiera, la pandemia exacerbó las vulnerabilidades del sector abarrotero. La principal fuente de presión

económica fue el pago de bienes y servicios, que afectó al 34 % de las PYMES, seguido del pago de salarios y seguros, que impactó al 23 %. La renta de locales fue otro factor importante, con un 20 %, y solo un 3 % de las empresas mencionaron que tuvieron que pagar préstamos o financiamiento externo. Es notable que tan solo el 20 % de las PYMES reportaron no haber enfrentado presiones financieras relacionadas con la pandemia, indicando que la mayoría experimentó dificultades en mantener la liquidez y solventar sus obligaciones. Estas tensiones económicas llevaron a medidas de ahorro y reducción de costos, siendo la principal estrategia la disminución de gastos operativos, como despidos, reducciones salariales y renegociaciones de contratos. Aproximadamente el 39 % de los propietarios optaron por reducir costos para afrontar la escasez de efectivo, mientras que un 37 % afirmó no haber enfrentado escasez, gracias a la continuidad en la venta de productos básicos y la demanda constante de bienes de primera necesidad.

Para hacer frente a la escasez de materia prima o productos, las empresas adoptaron diversas estrategias. La más común, con un 37 %, fue reducir las compras a los proveedores tradicionales, buscando optimizar recursos o ajustarse a una menor demanda. Además, un 28 % de los propietarios intentó diversificar sus canales de adquisición, explorando nuevos proveedores o alternativas para garantizar el suministro. Otros, con un 12 %, decidieron pagar precios más altos por la materia prima para asegurar la calidad y continuidad del stock, mientras que un 3 % optó por contratar servicios de terceros para mantener el suministro. Solo el 20 % afirmó no haber experimentado escasez

alguna, lo que evidencia que la mayoría tuvo que gestionar incertidumbres en el abastecimiento. La pandemia también dejó cambios permanentes en la forma de operar, destacando la implementación de medidas sanitarias y protocolos de bioseguridad, así como la incorporación de nuevas tecnologías digitales para la promoción y comunicación con los clientes. El uso de plataformas digitales, redes sociales y medios electrónicos creció significativamente, con un 13 % de las empresas adoptando estos medios para fortalecer su presencia en el mercado y adaptarse a las nuevas formas de socialización y venta.

Las estrategias para mantener la permanencia en el mercado también evolucionaron durante la crisis. La más adoptada, con un 15 %, fue ofrecer un amplio surtido de productos y precios accesibles, para captar diferentes segmentos de consumidores y ajustarse a las condiciones económicas adversas. La promoción mediante descuentos y ofertas especiales fue utilizada por un 13 %, complementada por inversiones en medios digitales para publicidad, que alcanzó un 12 %. La diversificación en los productos, la atención al cliente, la innovación en servicios y la búsqueda constante de canales de adquisición más económicos fueron otros aspectos destacados. La adaptación a las nuevas circunstancias hizo que muchas PYMES modificaran sus estrategias, priorizando la variedad, la accesibilidad y la innovación para asegurar su supervivencia. La incorporación de servicios a domicilio, pagos electrónicos, promociones y la atención personalizada se convirtieron en herramientas clave para fortalecer la competitividad.

En cuanto al empleo, la pandemia tuvo efectos negativos evidentes. En 2019, la plantilla laboral de las PYMES abarroteras en Tamazunchale alcanzaba aproximadamente 609 trabajadores, representando un 32 % del total del sector en la localidad. Durante los años 2020 y 2021, en plena crisis sanitaria, este número disminuyó en un 5 %, reflejando despidos, suspensiones o reducciones en la plantilla. Sin embargo, en 2022 y 2023, se observó una recuperación del 14 %, evidenciando un proceso de reactivación económica y adaptación empresarial. La pérdida temporal de empleos, aunque dolorosa, se vio parcialmente mitigada por la reapertura de negocios y la reanudación de actividades económicas. Sin embargo, la alta tasa de cierre de PYMES en México, según estadísticas del INEGI, refleja un panorama preocupante: en el período comprendido entre mayo de 2019 y junio de 2021, se crearon aproximadamente 1,2 millones de nuevas PYMES, pero cerraron cerca de 1,6 millones, lo que indica una alta tasa de mortalidad empresarial. Esta problemática requiere estrategias específicas de apoyo, financiamiento y capacitación para fortalecer la supervivencia de las micro y pequeñas empresas en el contexto local y nacional. El caso de Tamazunchale, específicamente en el sector abarrotero, representa un microcosmos de estos fenómenos. La economía local, basada en gran medida en este sector, enfrenta desafíos adicionales debido a la limitada diversificación económica, infraestructura insuficiente y problemas de movilidad. La escasez de vialidades adecuadas y el aumento del tráfico vehicular han afectado la circulación de clientes y el acceso a las tiendas, generando un desplazamiento hacia otros municipios de San Luis Potosí y Hidalgo. La competencia

entre las pequeñas empresas también se ha intensificado, ya que la concentración de negocios en un espacio reducido y la falta de innovación tecnológica las vuelven vulnerables ante los cambios del mercado. Además, las altas rentas y los precios elevados en bienes y servicios limitan la capacidad adquisitiva de la población y reducen la rentabilidad de los negocios. La carencia de sistemas digitales y la poca adopción de tecnologías modernas dificultan la promoción y expansión del sector, limitando su crecimiento y adaptación a las tendencias actuales.

Desde una perspectiva de análisis de necesidades y fortalezas, las PYMES abarroteras en Tamazunchale enfrentan una serie de obstáculos. La falta de financiamiento accesible, infraestructura adecuada, capacitación especializada y sistemas tecnológicos limita su potencial de desarrollo. La ausencia de apoyos institucionales, la informalidad y la baja cultura de innovación también contribuyen a su vulnerabilidad. Sin embargo, estas empresas poseen fortalezas significativas, como la venta de productos de primera necesidad, que las posiciona como actores clave en la economía local y en la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Además, su cercanía con los consumidores y la flexibilidad en la oferta les brindan ventajas competitivas, si logran implementar estrategias para aprovechar nuevas tecnologías, mejorar su gestión y ampliar su alcance.

Para impulsar la continuidad y el crecimiento del sector abarrotero en Tamazunchale, se requiere la formulación de políticas públicas y estrategias de apoyo que faciliten la inversión, simplifiquen trámites administrativos y

promuevan la formalización empresarial. La capacitación en gestión, finanzas y tecnologías digitales es esencial para que las PYMES puedan adaptarse a un mercado en constante cambio. La creación de asociaciones, cooperativas o sindicatos puede fortalecer su poder de negociación, acceder a mejores condiciones de financiamiento y apoyos gubernamentales, y mejorar su competitividad. Además, promover la innovación en modelos de negocio, el uso de plataformas digitales y la incorporación de servicios complementarios, como pagos electrónicos y entregas a domicilio, potenciará su supervivencia y expansión. La colaboración entre el sector público, privado y las organizaciones sociales es clave para diseñar un entorno favorable que propicie la inversión, genere empleo y permita a las PYMES abarroteras no solo sobrevivir, sino también contribuir al desarrollo económico y social de Tamazunchale.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación evidencian que las micro y pequeñas empresas abarroteras en Tamazunchale, en su mayoría de carácter familiar y con recursos limitados, enfrentaron un impacto económico significativo derivado de la pandemia de COVID-19, manifestado en caídas en ventas superiores al 30%, reducción en el empleo y mayores niveles de endeudamiento. Sin embargo, la adopción de estrategias de adaptación, especialmente en el uso de tecnologías digitales como WhatsApp y servicios de delivery, incrementó la resiliencia del sector, permitiendo una recuperación parcial hacia 2023.

La limitada infraestructura digital, el

acceso restringido a financiamiento y las dificultades logísticas constituyen las principales limitaciones que obstaculizaron una recuperación más robusta, evidenciando la necesidad de fortalecer capacidades digitales, promover la formalización empresarial y facilitar el acceso a créditos y apoyos institucionales. Aportamos que el sector abarrotero rural, debido a su carácter esencial en el suministro de productos básicos, mostró una resistencia relativa frente a la crisis, pero requiere de políticas públicas focalizadas que impulsen la innovación, la capacitación y la integración de plataformas digitales para potenciar su sostenibilidad a largo plazo.

Como aportación científica, esta investigación contribuye a comprender las dinámicas específicas del sector en contextos rurales y de crisis, resaltando la importancia de estrategias de proximidad y digitalización para incrementar la resiliencia de las microempresas en entornos vulnerables. Entre las limitaciones del estudio se encuentran la dificultad para generalizar los resultados a otras regiones con diferentes condiciones socioeconómicas y tecnológicas, así como el posible sesgo en los datos debido a la autoselección y la falta de registros formales en algunos negocios.

Desde una ruta de investigación futura, se propone abordar el problema científico de la desigualdad en la adopción tecnológica y la vulnerabilidad estructural del sector, formulando preguntas como: ¿Cómo pueden las políticas públicas facilitar el acceso a financiamiento y tecnología en zonas rurales? ¿Qué modelos de innovación social y empresarial favorecen la recuperación y sostenibilidad de las microempresas?

La hipótesis sugiere que la integración de tecnologías digitales y fortalecimiento de la infraestructura logística incrementan significativamente la resiliencia y la recuperación económica del sector, variables que deben medirse mediante indicadores de innovación, acceso a financiamiento, continuidad operativa y satisfacción del cliente.

La propuesta metodológica contempla estudios longitudinales, análisis comparativos entre regiones rurales y urbanas, y la evaluación de programas de apoyo dirigidos a fortalecer capacidades digitales y logísticas, con el fin de diseñar estrategias más efectivas y sostenibles en el contexto de crisis globales.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (2022). Doing Business and Entrepreneurship Indicators. Posicionamiento internacional de México en el ecosistema emprendedor.
- ENAPROCE (2021). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES. Información actualizada sobre su contribución económica y social.
- Fernández, M., Sánchez, R., & López, P. (2023). Estrategias digitales en microempresas rurales ante la COVID-19. *Revista de Economía Rural*, 15(2), 112-130.
- García, A., & López, J. (2023). Impacto económico de la pandemia en las MiPyMEs mexicanas: un análisis desde la resiliencia empresarial. *Revista Latinoamericana de Estudios Económicos*, 8(1), 45-67.
- García, L. (2021). El papel de las tiendas de abarrotes en la economía familiar mexicana. *Estudios de Mercado*, 9(4), 112-125.
- García, P., et al. (2022). La digitalización como factor de resiliencia en microempresas rurales durante la pandemia. *Journal of Rural Business*, 27(4), 231-248.
- Hernández, M. (2022). Historia y evolución del comercio minorista en México. *Revista Histórica Latinoamericana*, 10(3), 78-91.
- INEGI (2020). Censo Económico 2019. Datos sobre la estructura y características de las MIPYMES en México.
- Johnson, K., et al. (2022). Global impacts of COVID-19 on small businesses: a review of recent evidence. *International Journal of Business & Economics*, 18(2), 100-118.
- López, J. (2020). Orígenes históricos del comercio en México. *Revista de Historia Colonial*, 22(1), 34-49.
- López, M., & Ramírez, S. (2023). Factores estructurales y su influencia en la recuperación de microempresas en zonas rurales. *Estudios de Economía Regional*, 11(3), 89-105.
- Martínez, L., & Pérez, F. (2022). Resiliencia empresarial en contextos rurales: un enfoque desde la innovación y la adaptación. *Revista de Estudios Rurales*, 19(1), 78-95.
- Martínez, R., et al. (2023). Vulnerabilidades y oportunidades en microempresas abarroteras en Tamazunchale post-COVID. *Revista de Desarrollo Local*, 14(2), 150-170.
- Orozco, A. (2023). Resiliencia de las MIPYMES durante la pandemia en México. *Revista de Economía y Negocios*, 15(2), 45-62.
- Pérez, S. (2023). Análisis económico del municipio de Tamazunchale post-pandemia. *Revista de Desarrollo Local*, 12(1), 101-115.
- Ramírez, P. (2022). Evolución del comercio minorista en México en las décadas de 1940 y 1950. *Revista del Comercio y la Sociedad*, 8(2), 59-73.
- Secretaría de Economía (2022). Informe sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en México.
- Smith, J. (2021). Historical perspectives on

societal resilience during pandemics. *Journal of Social History*, 54(3), 421-439.

El impacto del liderazgo en la gestión educativa

Autor: Amado Sánchez Cárdenas

Resumen

Este artículo analiza el impacto del liderazgo educativo en la gestión institucional de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. Explora la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional, el clima laboral y la efectividad de los procesos educativos. Se aplicó un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio mediante entrevistas y análisis documental. El estudio identifica el liderazgo transformacional y participativo como elementos clave para mejorar la calidad educativa, destacando su papel en el fomento de entornos colaborativos y el éxito académico.

Palabras clave: Liderazgo educativo, gestión escolar, estilos de liderazgo, desempeño institucional, clima laboral.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo es un factor crucial en el desarrollo de instituciones académicas de calidad. El papel del liderazgo no solo se limita a la toma de decisiones administrativas, sino que también abarca la creación de un ambiente de aprendizaje inclusivo y motivador, en el que tanto estudiantes como docentes pueden desarrollarse de manera integral (Leithwood et al., 2020). El presente artículo tiende a destacar la importancia y el impacto del liderazgo directivo en el marco de la gestión educativa, determinando si el uso del mismo en la gestión educativa mejora los procesos laborales del personal de una institución educativa, reconociendo el nivel de liderazgo del personal directivo así como describir los estilos de liderazgo que desempeñan estos dentro de la escuela, estableciendo con ello la influencia del liderazgo de la dirección en la organización de las personas que ahí laboran, observando con esto si este liderazgo fomenta y/o coadyuva al mejoramiento del clima laboral u organizacional de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

El objetivo general de este estudio es analizar el impacto del liderazgo en la gestión educativa en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

Los objetivos específicos incluyen:

- ▶ Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión educativa.
- ▶ Determinar la relación del liderazgo en el desempeño institucional.
- ▶ Identificar las características del liderazgo efectivo en la gestión educativa.

A través de este análisis, se pretende proporcionar una visión clara sobre el papel del liderazgo en la mejora de los procesos educativos. La hipótesis principal que guía este estudio es si la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la escuela preparatoria tiene un impacto positivo en la gestión educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal docente, mejorando los indicadores de calidad institucional. Se planteará la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la motivación del personal docente y en los indicadores de calidad institucional en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos?

La justificación de este estudio radica en la necesidad de profundizar en el papel del liderazgo en la mejora continua de los procesos educativos. El enfoque metodológico adoptado será mixto, con un diseño descriptivo y exploratorio. Se emplearán entrevistas y cuestionarios a directores y docentes, así como análisis de documentos institucionales, para obtener una visión detallada de cómo se lleva a cabo el liderazgo y cómo afecta la gestión educativa en la práctica. Este enfoque permitirá capturar la riqueza de las experiencias y percepciones de los actores clave involucrados, así como la recolección de datos que coadyuven a esta investigación. El aporte científico de este estudio se sintetiza en la identificación de las prácticas de liderazgo más efectivas para la mejora de la gestión educativa en instituciones de educación media superior. Al contribuir con hallazgos prácticos y teóricos, se espera que

este artículo ofrezca un insumo relevante para la formación de futuros líderes educativos. Una de las limitaciones de este estudio es que se centrará en una muestra limitada pues se realizará únicamente en una sola institución educativa, lo cual puede restringir la generalización de los resultados. Además, las diferencias culturales y contextuales entre otras instituciones pueden influir en los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO.

En el presente análisis sobre el impacto del liderazgo en la gestión educativa, las variables principales se definen de la siguiente manera: la variable independiente es el liderazgo, que abarca estilos como el transformacional, distribuido y pedagógico, empleados por los directivos escolares. Esta variable se manifiesta en la manera en que los líderes influyen, toman decisiones, motivan a su equipo y gestionan los recursos institucionales. La variable dependiente es la gestión educativa, entendida como el efecto del liderazgo sobre aspectos como el rendimiento académico, el clima organizacional, el desempeño docente, la aplicación de políticas y la eficacia institucional.

Diversos estudios han abordado la influencia del liderazgo en la calidad educativa y el funcionamiento institucional. Molina-Vicuña (2023) sostiene que el liderazgo transformacional no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa cambios estructurales, fomentando una cultura de innovación frente a los constantes desafíos tecnológicos y pedagógicos. De forma complementaria, Hernández (2022) destaca que un liderazgo estratégico puede

optimizar los resultados educativos al alinearse con los objetivos institucionales y promover el uso eficaz de los recursos. Por su parte, Barba y Delgado (2021) explican que el liderazgo pedagógico se centra en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, lo cual repercute directamente en la implementación de políticas educativas y la adaptación de estrategias pedagógicas en el aula. Escalona (2020), en su estudio sobre universidades venezolanas, resalta que la gestión educativa efectiva exige líderes que puedan enfrentar los retos de la globalización, la digitalización y la inclusión, impulsando la participación activa de la comunidad educativa. Camacho et al. (2023) subrayan la importancia de formar líderes con competencias para la gestión del cambio y el desarrollo organizacional. La preparación de los directivos en áreas tanto pedagógicas como administrativas resulta crucial para el fortalecimiento del rendimiento académico y la eficiencia institucional. El liderazgo transformacional ha adquirido relevancia por su capacidad de generar cambios profundos, al fomentar la colaboración, la visión compartida y el empoderamiento del personal (Molina-Vicuña, 2023). Este liderazgo influye positivamente en la cultura organizacional, promoviendo el desarrollo profesional docente y el mejoramiento del rendimiento académico estudiantil. En contraste, el liderazgo distribuido se caracteriza por un enfoque colaborativo, donde la toma de decisiones y las responsabilidades se comparten entre directivos, docentes y coordinadores. Este modelo promueve la corresponsabilidad en los procesos de mejora escolar y tiene efectos positivos significativos en los resultados de aprendizaje.

El liderazgo pedagógico pone énfasis en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la supervisión y el acompañamiento docente, siempre alineado a los objetivos educativos institucionales.

Camacho et al. (2023) también afirman que el liderazgo estratégico mejora la motivación del profesorado cuando se enfoca en el desarrollo profesional y el bienestar laboral. Un liderazgo basado en metas claras y crecimiento personal influye directamente en el rendimiento educativo (UNIR, 2023). Desde un enfoque latinoamericano, Freire y Miranda (2021) destacan que los líderes pedagógicos que supervisan y acompañan activamente a los docentes logran mejoras notables en el rendimiento académico, especialmente en contextos de bajo desempeño (UNIR, 2021). Barba Miranda y Delgado Vadivieso (2021) agregan que el liderazgo gestional de los directivos escolares incide en la calidad administrativa y en la implementación de políticas educativas, fortaleciendo el funcionamiento institucional (Redalyc, 2021).

Según Harris (2021), el liderazgo efectivo no solo optimiza recursos, sino que también mejora la colaboración, el clima institucional y el aprendizaje. Esto involucra a docentes, estudiantes y padres de familia como actores clave en la gestión educativa. El problema central en esta línea de investigación es comprender cómo el liderazgo educativo afecta la gestión y el rendimiento académico. Aunque la bibliografía es abundante, aún no hay consenso sobre las prácticas específicas que generan un impacto positivo, especialmente en la educación media superior. Robinson (2020) sostiene que el liderazgo incide en la motivación del profesorado, el ambiente de aprendizaje y

el uso adecuado de los recursos, aunque los efectos dependen del estilo de liderazgo y del contexto institucional. Así, se hace necesario profundizar en cómo los distintos tipos de liderazgo influyen en la gestión institucional y en los resultados académicos. Este estudio busca examinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en el nivel medio superior.

Leithwood et al. (2020) son referentes clave en esta área. Ellos plantean que el liderazgo escolar tiene una relación directa con el éxito académico, particularmente a través de la enseñanza y el fortalecimiento del clima escolar. Además, señalan que los líderes deben generar una visión compartida para movilizar a toda la comunidad educativa hacia metas comunes. Harris (2021) reafirma que la gestión educativa es un proceso colaborativo, donde el liderazgo impulsa la innovación en la práctica docente. En este sentido, el liderazgo pedagógico resulta esencial para la mejora de la enseñanza. Por otro lado, Day (2021) aborda el liderazgo transformacional como una herramienta que inspira al personal educativo mediante la generación de confianza y motivación, lo cual influye positivamente en la gestión institucional. Este liderazgo fomenta la innovación y el compromiso, aspectos fundamentales para implementar políticas educativas eficaces.

El clima organizacional es otro componente afectado por el liderazgo. Un entorno institucional positivo favorece la motivación docente, el trabajo colaborativo y la satisfacción estudiantil. Según Hattie (2020), el liderazgo tiene un impacto directo en el clima institucional, que a su vez repercute en el rendimiento académico. El desempeño

académico, como indicador clave de la calidad educativa, se refleja en el aprendizaje, las evaluaciones y las competencias adquiridas por los estudiantes. La gestión educativa, influenciada por el liderazgo, puede mejorar considerablemente estos indicadores al crear entornos de aprendizaje efectivos y apoyar el desarrollo docente. Finalmente, investigaciones recientes (Leithwood et al., 2020; Harris, 2021; Robinson, 2020; Hattie, 2020) coinciden en que los líderes educativos no solo intervienen en los aspectos administrativos, sino que también transforman las prácticas pedagógicas, fortalecen el clima institucional y optimizan el rendimiento escolar. Estas evidencias subrayan que el liderazgo, ya sea transformacional, distribuido, pedagógico o estratégico, desempeña un papel esencial en la gestión educativa actual.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, de tipo no experimental, con alcance descriptivo y correlacional. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de comprender y analizar la relación existente entre el liderazgo ejercido en la escuela preparatoria y la calidad de la gestión escolar, identificando tanto los patrones cuantificables como las experiencias subjetivas de los actores involucrados en la gestión educativa. El método mixto resulta idóneo para este estudio, ya que permite una triangulación de datos que enriquece la comprensión del fenómeno. Por un lado, el componente cuantitativo permite establecer correlaciones entre variables (liderazgo y gestión educativa), mientras que el componente cualitativo facilita explorar percepciones, prácticas y

experiencias dentro del contexto educativo. Esta estrategia metodológica se respalda en estudios recientes que promueven el uso de metodologías mixtas para abordar problemas educativos complejos desde una perspectiva integral (Creswell & Creswell, 2021). Esta combinación metodológica ofrece una visión más completa, contrastando los datos estadísticos con las narrativas de los participantes, lo cual fortalece la validez interna del estudio. La metodología no experimental se adopta porque no se pretende manipular las variables, sino observar y analizar los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural (Hernández, Fernández & Baptista, 2021). Asimismo, al tratarse de una investigación de campo, se realiza directamente en las instituciones educativas, permitiendo un acercamiento real y contextualizado, lo que contribuye a mejorar la pertinencia de los hallazgos.

El desarrollo metodológico de este estudio se organiza en varias fases:

Fase 1: Revisión teórica y documental. Se recopila y analiza información actualizada sobre liderazgo educativo, estilos de liderazgo, gestión escolar y su impacto en los centros educativos. Esta etapa permite construir el marco conceptual y establecer las variables de estudio. La selección de fuentes teóricas se basa en su actualidad, relevancia y rigor académico.

Fase 2: Diseño de instrumentos. Se elaboran dos instrumentos principales: cuestionarios estructurados tipo Likert para el análisis cuantitativo y guías de entrevistas semiestructuradas para el análisis cualitativo. Ambos instrumentos se diseñan con base en

la literatura especializada y fueron validados mediante juicio de expertos.

Fase 3: Aplicación de instrumentos. Se realiza el levantamiento de datos en el campo por medio de Google Forms, aplicando los instrumentos en las instituciones seleccionadas. La elección del formato digital permite una recolección más eficiente y ecológica, además de facilitar el acceso y la participación de los sujetos de estudio.

Fase 4: Análisis de datos. Los datos cuantitativos se procesan mediante software estadístico como SPSS y Power BI, permitiendo realizar análisis de frecuencias, correlaciones y comparaciones. Los datos cualitativos se analizan mediante codificación temática utilizando NVivo y Atlas.ti, lo cual permite identificar patrones recurrentes, divergencias y aspectos emergentes.

Fase 5: Interpretación y triangulación. Se integran los resultados cuantitativos y cualitativos para establecer relaciones, contrastes y convergencias entre los hallazgos. La triangulación permite validar los resultados desde diferentes perspectivas, aumentando la credibilidad de las conclusiones.

El estudio se realizó en la Huasteca Norte en San Luis Potosí, México, con especial énfasis en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. La muestra está conformada por una directora, un subdirector, cinco docentes y setenta estudiantes de segundo y cuarto semestre. Se tomó a todo el universo por conveniencia, dado que se seleccionaron a todos los participantes con base en su accesibilidad, disponibilidad y pertinencia al objeto de estudio. Este criterio permite

focalizar el análisis en instituciones con problemáticas y contextos similares (Flick, 2020). Se trabajó con un cuestionario tipo Likert compuesto por 30 ítems distribuidos en dos dimensiones: liderazgo y gestión educativa. Evalúa percepciones sobre estilos de liderazgo, comunicación institucional, planificación, toma de decisiones y clima organizacional. Asimismo, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada dirigida a directivos y docentes, con el fin de profundizar en experiencias, prácticas de liderazgo, conflictos de gestión, fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos administrativos y pedagógicos. Ambos instrumentos fueron validados previamente mediante juicio de expertos y prueba piloto en una institución similar no incluida en el estudio, garantizando su pertinencia y claridad.

Para la recolección de datos, se solicitó autorización formal a las autoridades educativas, y se realizó una reunión informativa con los participantes, explicando los objetivos del estudio y solicitando su consentimiento informado. La aplicación del cuestionario se realizó en formato digital y las entrevistas se llevaron a cabo en sesiones individuales y grabadas (previo consentimiento), respetando en todo momento la confidencialidad. Los datos se sistematizaron en matrices y bases de datos para su posterior análisis estadístico y temático.

La validez del estudio se garantiza mediante diversas estrategias:

Validez de contenido: Asegurada mediante la revisión de literatura actualizada y del juicio de expertos que evalúan la congruencia entre

los ítems del cuestionario y los constructos teóricos.

Validez interna: Se refuerza con la triangulación metodológica, al comparar resultados cuantitativos y cualitativos que validan o complementan los hallazgos entre sí.

Validez externa: Aunque la muestra no es probabilística, se procura que los contextos seleccionados compartan características estructurales comunes con otras instituciones de la región, lo cual permite establecer inferencias teóricas transferibles (Mertens, 2022).

La confiabilidad se evalúa por medio de los siguientes mecanismos:

Prueba piloto: Se aplica el cuestionario antes del estudio definitivo para verificar la comprensión de los ítems.

Codificación doble: En el análisis cualitativo, se realiza una doble codificación de los datos por parte de dos investigadores para garantizar la estabilidad de los resultados interpretativos.

Protocolos estandarizados: Todos los procedimientos se rigen por manuales y lineamientos definidos para evitar sesgos o variaciones en la aplicación de instrumentos (Miles, Huberman & Saldaña, 2020).

Asimismo, el uso de tecnologías como plataformas de recolección digital y software de análisis contribuye a una mayor precisión en la sistematización de datos. Esto permite al investigador centrarse en la interpretación y comprensión del fenómeno, favoreciendo

una perspectiva crítica y contextualizada de los hallazgos (Guetterman, 2023). En suma, esta metodología mixta permite captar tanto las tendencias generales como las particularidades del liderazgo directivo y su impacto en la gestión educativa, generando evidencias válidas, confiables y pertinentes para orientar procesos de mejora institucional en el nivel medio superior.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La recopilación de datos fue realizada mediante dos instrumentos: un cuestionario tipo Likert y entrevistas semiestructuradas. Cuestionario tipo Likert: Se aplicaron 30 ítems distribuidos en dos dimensiones: liderazgo y gestión educativa. A través de este cuestionario, se buscó evaluar las percepciones de los directivos y docentes de la institución académica sobre el impacto del liderazgo en la gestión educativa. Los resultados mostraron que en el liderazgo transformacional: los directivos que adoptaron un enfoque transformacional obtuvieron una puntuación media alta (4.5 en una escala de 1 a 5) en cuanto a la motivación del personal y la creación de un ambiente colaborativo, mientras que en el liderazgo participativo: similarmente, los líderes que promovieron un liderazgo participativo tuvieron puntuaciones positivas en términos de toma de decisiones compartida, mejorando la relación con los docentes. Las entrevistas realizadas a 5 docentes y 2 directivos revelaron detalles más profundos sobre las percepciones del liderazgo. Las respuestas se codificaron en categorías clave como comunicación institucional, motivación docente, clima laboral y gestión del cambio. Por ejemplo, un docente mencionó que: Cuando la

dirección se involucra en las decisiones y escucha nuestras inquietudes, el ambiente en la escuela mejora considerablemente. Esta respuesta refuerza la importancia de la participación en la toma de decisiones.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación está centrado en entender cómo los estilos de liderazgo impactan la gestión educativa y el desempeño institucional. Los resultados de este estudio respaldan dicha teoría, ya que la implementación de un liderazgo transformacional se asoció con una mayor motivación del personal docente y una mejor calidad en los procesos educativos. Por otro lado, el liderazgo participativo, según Leithwood et al. (2020), favorece la colaboración y la toma de decisiones en equipo, lo que también se reflejó en las respuestas de los participantes. En el cuestionario, los docentes que percibieron un liderazgo participativo mostraron un mayor compromiso con la institución y una mayor satisfacción laboral.

El análisis se realizó por separado para cada una de las variables clave de la investigación: liderazgo, gestión educativa, motivación docente y clima laboral.

Liderazgo: Los datos obtenidos del cuestionario mostraron que un liderazgo transformacional se asocia con un alto grado de motivación y satisfacción en el personal docente. De acuerdo con las respuestas, el liderazgo participativo también mostró efectos positivos, aunque de manera menos destacada que el transformacional. Esto puede atribuirse a que los docentes se sienten más involucrados cuando los directivos adoptan un enfoque más colaborativo.

Gestión educativa: Los directivos que implementaron un estilo de liderazgo más inclusivo (participativo) reportaron mejores resultados en términos de organización y desempeño institucional. Esto está en línea con las teorías que afirman que un liderazgo distribuido mejora la gestión y la toma de decisiones (Leithwood et al., 2020).

Motivación docente: Según los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, los docentes expresaron que la motivación aumentaba cuando percibían que su opinión era tomada en cuenta por la dirección.

Clima laboral: El clima laboral fue otra variable que se destacó en el análisis. Los resultados del cuestionario mostraron que el liderazgo transformacional y participativo contribuyeron de manera significativa a un clima laboral positivo. Los docentes y directivos coincidieron en que una buena comunicación y un enfoque de liderazgo colaborativo ayudaron a reducir conflictos y mejorar la relación interpersonal en la institución. A partir de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, se identificaron varias categorías clave: comunicación institucional, motivación docente, clima organizacional y toma de decisiones compartida.

Comunicación institucional: Los docentes destacaron la importancia de una comunicación clara y abierta con la dirección. Como se mencionó en las entrevistas: La dirección siempre nos mantiene informados sobre los cambios importantes. Esto nos da confianza y mejora la colaboración.

Motivación docente: La motivación fue un tema recurrente, especialmente en aquellos

casos donde se percibió un liderazgo transformacional. Los docentes mencionaron que el liderazgo que fomenta el respeto y la valoración del trabajo docente contribuye a un mayor compromiso con la institución.

Clima organizacional: Los resultados mostraron que los docentes percibieron un clima organizacional más positivo en la institución, cuando se practicaban estilos de liderazgo colaborativo. Se citó en las entrevistas que: cuando la dirección escucha y responde a nuestras necesidades, el ambiente en la escuela se vuelve más armonioso.

Toma de decisiones compartida: Esta categoría fue prominente en las respuestas de los docentes, quienes expresaron que se sentían más valorados cuando se les involucraba en el proceso de toma de decisiones. Esta práctica, según Leithwood et al. (2020), mejora la cohesión organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio son coherentes con las teorías existentes sobre liderazgo educativo. El liderazgo transformacional, se asocia con un incremento en la motivación y satisfacción del personal docente. Igualmente, el liderazgo participativo se vincula con un clima organizacional positivo y una mayor eficacia en la toma de decisiones, lo que también coincide con los hallazgos de Leithwood et al. (2020). La congruencia con el marco teórico se observa también en la forma en que el liderazgo impacta la gestión educativa. La literatura revisada destaca que los líderes efectivos crean un ambiente de confianza, comunicación abierta y colaboración, lo cual se reflejó en los datos obtenidos de los cuestionarios y las entrevistas. Este análisis se

alinea completamente con la metodología adoptada, que combinó un enfoque cuantitativo y cualitativo. El cuestionario tipo Likert proporcionó datos cuantitativos que permitieron establecer correlaciones entre las variables de liderazgo y gestión educativa. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en las percepciones subjetivas de los docentes y directivos, lo que enriqueció la interpretación de los resultados.

La metodología no experimental, de campo, permitió observar directamente los fenómenos en su contexto real, y los resultados reflejan con precisión la realidad de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió alcanzar de manera satisfactoria los objetivos planteados en la investigación, tanto los generales como los específicos.

Objetivo general: Analizar el impacto del liderazgo en la gestión educativa en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. Los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y las entrevistas evidencian una relación clara entre los estilos de liderazgo (principalmente el transformacional y participativo) y la mejora en la gestión educativa. El liderazgo impacta directamente en la motivación docente, el clima organizacional y la calidad de la gestión institucional, lo cual confirma que la implementación de estos estilos de liderazgo tiene efectos positivos en los procesos educativos.

Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión educativa. Se identificaron principalmente dos estilos de liderazgo predominantes: el liderazgo transformacional y el participativo. Ambos estilos se asociaron con un ambiente laboral positivo y una mejora en la calidad educativa.

Determinar la relación del liderazgo en el desempeño institucional. El liderazgo transformacional fue el que más impactó en la motivación y compromiso del personal docente, lo que a su vez contribuyó a un mejor desempeño institucional. Identificar las características del liderazgo efectivo en la gestión educativa. Las características más destacadas de un liderazgo efectivo incluyen la comunicación abierta, la toma de decisiones compartida y la capacidad de inspirar y motivar al equipo educativo., por lo tanto, se puede concluir que se han cumplido tanto los objetivos generales como los específicos de manera satisfactoria.

La hipótesis principal de este estudio afirmaba que la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la escuela preparatoria tiene un impacto positivo en la gestión educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal docente, y mejorando los indicadores de calidad institucional. Los resultados confirman esta hipótesis. Los datos obtenidos a través de los cuestionarios y las entrevistas evidencian que la adopción de un liderazgo transformacional y participativo no solo mejora la motivación y el compromiso del personal docente, sino que también tiene un impacto positivo en el clima laboral y en la calidad de los procesos educativos de la institución. Los docentes y directivos reportaron una mayor satisfacción

laboral, un mejor ambiente de trabajo y una mayor eficiencia en la toma de decisiones institucionales, lo que respalda la hipótesis planteada.

La pregunta de investigación principal planteaba: ¿Cómo influye la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la motivación del personal docente y en los indicadores de calidad institucional en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos? A través del análisis de los datos obtenidos, se respondió que la implementación de un liderazgo transformacional y participativo tiene un impacto positivo en la motivación docente, ya que fomenta un ambiente de confianza, colaboración y respeto. Los docentes se sienten más valorados y comprometidos con su labor cuando sus opiniones son tomadas en cuenta en las decisiones de la institución. Además, este tipo de liderazgo mejora los indicadores de calidad institucional, ya que se reflejan en una mejor organización, gestión del tiempo y mejora en los procesos pedagógicos. Las entrevistas confirmaron que los líderes que adoptan estos estilos motivan a su equipo a trabajar de manera más cohesionada y con un mayor sentido de pertenencia, lo cual se traduce en un desempeño institucional más eficiente.

Las conclusiones del estudio son objetivas, ya que se basan en datos empíricos obtenidos a través de un enfoque metodológico mixto. Estas conclusiones están directamente conectadas con el marco teórico, que aboga por la influencia positiva del liderazgo transformacional y participativo en la motivación docente y la mejora de la gestión educativa. Los resultados coinciden con las teorías de liderazgo transformacional,

así como con las propuestas de Leithwood et al. (2020) sobre el liderazgo distribuido, ambas ampliamente aceptadas en la literatura educativa. El diseño metodológico mixto permitió obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Los datos cuantitativos, obtenidos a través del cuestionario tipo Likert, proporcionaron una visión general de las percepciones de los docentes y directivos sobre el liderazgo y la gestión educativa, mientras que los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias y opiniones de los participantes. Este enfoque metodológico, combinado con el análisis riguroso de los datos, permitió alcanzar conclusiones específicas sobre cómo los estilos de liderazgo impactan en la motivación docente, el clima organizacional y el desempeño institucional.

Este estudio aporta un nuevo conocimiento en el campo del liderazgo educativo, especialmente en contextos de instituciones de educación media superior en la región Huasteca Potosina de San Luis Potosí. La evidencia empírica obtenida en este estudio refuerza la idea de que el liderazgo transformacional y participativo tiene efectos positivos tanto en la motivación docente como en la gestión educativa. Además, se amplía la comprensión de cómo estos estilos de liderazgo pueden mejorar el clima laboral y la calidad de los procesos educativos en una institución específica.

Una de las principales limitaciones de este estudio fue su enfoque en una sola institución educativa, lo que limita la capacidad de generalizar los resultados a otras instituciones de la región o del país. Además, debido al tamaño reducido de la

muestra (7 participantes), los resultados podrían no ser representativos de toda la población educativa. Otro límite importante es el hecho de que los datos obtenidos provienen principalmente de la percepción subjetiva de los participantes, lo cual puede estar influenciado por factores personales y contextuales.

A partir de los hallazgos obtenidos en este estudio, se propone realizar investigaciones futuras que amplíen la muestra a otras instituciones de educación media superior, para validar la generalización de los resultados. Además, sería interesante explorar el impacto de otros estilos de liderazgo, como el liderazgo pedagógico, en la gestión educativa. También se recomienda investigar la relación entre liderazgo y el rendimiento académico de los estudiantes, para obtener una comprensión más amplia del impacto del liderazgo en los procesos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo. *Revista EDUCARE*. Recuperado de <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>.

Camacho, J., Sánchez, R., Hernández, L., & Paredes, G. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina*. Recuperado de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Day, C. (2021). El impacto del liderazgo en los resultados educativos de los estudiantes. *Administración y Liderazgo en la Gestión Educativa*, 48 (4), 649-662.

Escalona, O. (2020). -Desafíos de la universidad venezolana en el siglo XXI. *Revista arbitrada del CIEG (Revista Mentor)*.

Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Freire, M., & Miranda, J. (2021). El liderazgo pedagógico y su impacto en el rendimiento académico en América Latina. *Estudios Latinoamericanos en Educación*. Recuperado de <https://estudioslatinoamericanos.com>.

Gobierno de San Luis Potosí. (2025). Estudio sobre la educación media superior en la región Huasteca Potosina. Recuperado de <https://www.slp.gob.mx/educacion>

Guetterman, T. C. (2023). *Foundations*

of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/15586898221130839>

Harris, A. (2021). Liderazgo y gestión escolar: Una revisión crítica. *Revista de Gestión Educativa*, 39 (2), 215-230.

Hattie, J. (2020). *Aprendizaje visible: Una síntesis de más de 800 metaanálisis relacionados con el rendimiento*. Routledge.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). Leading School Improvement in Canada: The Role of Leadership in Enhancing Student Outcomes. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.

Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Siete afirmaciones contundentes sobre el liderazgo escolar exitoso. *Liderazgo y Gestión Escolar*, 40 (1), 1-18.

Mertens, D.M. (2022). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Molina-Vicuña, G. (2023) - Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos (Revista Mentor)*.

Molina-Vicuña, G. (2023). El liderazgo transformacional como motor del cambio organizacional en escuelas. *Telos*. Recuperado de <https://doi.org/10.36390/telos253.14>.

Robinson, V. (2020). El impacto del liderazgo en los resultados estudiantiles: Un metaanálisis. *Liderazgo Educativo*, 78 (4), 33-40.

