



CONVERGENCIA CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

VOLUMEN 1 • NÚMERO 1

Junio-diciembre de 2026

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, México

www.convergenciaincientifica.com





INSTITUCIÓN EDITORA

Directorio editorial

EDITOR

Dr. Carlos Manuel Vences López

Orientación editorial y titular legal

DIRECTORA EDITORIAL

Dra. Karen Vianeth García Padilla

Dirección académica y coordinación de la publicación

EDITOR RESPONSABLE

Dr. Pedro Israel García

Seguimiento editorial y consistencia de los contenidos

CONSEJO EDITORIAL

Dra. Leticia López Landeros

Participación en el Consejo Editorial

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

Convergencia Científica · Revista científica electrónica multidisciplinaria
Publicación semestral con publicación continua · Acceso abierto y gratuito
editorial@convergenciaincientifica.com · www.convergenciaincientifica.com

Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



VOLUMEN INAUGURAL

Presentación editorial

Con la publicación del primer número de Convergencia Científica. Revista Científica Multidisciplinaria iniciamos un proyecto editorial orientado a la difusión abierta del conocimiento, el análisis riguroso de los problemas contemporáneos y el encuentro entre distintas áreas del saber. Este volumen representa el resultado de un esfuerzo académico colectivo y expresa nuestro compromiso con la construcción de un espacio accesible para investigadores, docentes, estudiantes de posgrado y profesionales interesados en compartir aportaciones relevantes para la comprensión y transformación de la realidad.

La revista surge con alcance nacional y proyección internacional. Su carácter multidisciplinario responde a la necesidad de establecer vínculos entre perspectivas teóricas, metodológicas y profesionales que, aunque proceden de campos diferentes, pueden coincidir en el estudio de fenómenos complejos. La convergencia que da nombre a esta publicación no implica uniformidad de pensamiento, sino diálogo entre disciplinas, contraste de argumentos y reconocimiento de la diversidad como una condición necesaria para el avance científico.

Nuestro modelo editorial se sustenta en el acceso abierto y gratuito. Consideramos que el conocimiento científico adquiere mayor valor social cuando puede consultarse, compartirse y discutirse sin barreras económicas. Por esta razón, tanto el acceso de los lectores como la participación de los autores se mantienen libres de cobros. Los contenidos se publican bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional, que permite su utilización y adaptación siempre que se reconozca adecuadamente la autoría y la fuente original.

El presente número reúne contribuciones relacionadas con la administración, la mercadotecnia, el comercio internacional, la salud pública y la salud ocupacional. El artículo titulado Hábitos de consumo y segmentación en mercados nacionales: convergencias, divergencias y criterios para el análisis internacional examina los factores económicos, culturales, tecnológicos, territoriales e institucionales que influyen en el comportamiento de los consumidores. Su contenido aporta elementos conceptuales y metodológicos para comprender las similitudes y diferencias entre mercados, así como para desarrollar procesos de segmentación internacional con mayor fundamento.



El ensayo De la eficiencia operativa a la adaptación estratégica: vigencia crítica de las teorías administrativas en el comercio internacional analiza la permanencia y transformación de distintas corrientes del pensamiento administrativo frente a las condiciones actuales de los mercados globales. La reflexión plantea que las teorías clásicas conservan valor explicativo cuando se examinan críticamente y se articulan con las exigencias de adaptación, innovación y competitividad propias del entorno internacional.

El ensayo La NOM-035-STPS-2018 como instrumento de salud pública laboral: el papel estratégico de los educadores para la salud en la prevención de los riesgos psicosociales examina el cumplimiento sustantivo de la norma desde una perspectiva preventiva e interdisciplinaria. La aportación destaca la función de los educadores para la salud en la alfabetización en salud mental, la participación laboral, la transformación de las condiciones organizacionales y la evaluación continua de resultados.

Las contribuciones reunidas en este número reflejan la orientación que buscamos consolidar: publicaciones académicas con identidad propia, claridad argumentativa, rigor metodológico, utilidad para la investigación y pertinencia frente a los desafíos contemporáneos. Conforme se incorporen nuevos trabajos, esta presentación se actualizará para representar de manera fiel la composición y diversidad temática del volumen.

Reconocemos que el desarrollo de una revista científica es un proceso permanente de aprendizaje, revisión y fortalecimiento institucional. Este primer número constituye un punto de partida. Su continuidad dependerá del compromiso del equipo editorial, de la confianza de los autores y de la participación crítica de los lectores. Agradecemos a quienes han contribuido a la creación de este proyecto y extendemos una invitación abierta a la comunidad académica para enviar artículos, ensayos y otras contribuciones que amplíen el diálogo científico.

Presentamos este volumen con la convicción de que el conocimiento se fortalece cuando circula, se confronta y se comparte. Esperamos que Convergencia Científica se convierta progresivamente en un espacio de referencia para la divulgación de investigaciones y reflexiones capaces de conectar disciplinas, instituciones y comunidades.

Equipo Editorial

Dr. Carlos Manuel Vences López Editor	Dra. Karen Vianeth García Padilla Directora Editorial
Dr. Pedro Israel García Editor Responsable	Dra. Leticia López Landeros Consejo Editorial



VOLUMEN 1 · NÚMERO 1

Índice

La paginación se actualiza automáticamente al incorporar nuevas contribuciones.

Presentación editorial	3
Hábitos de consumo y segmentación en mercados nacionales: convergencias, divergencias y criterios para el análisis internacional	6
De la eficiencia operativa a la adaptación estratégica: vigencia crítica de las teorías administrativas en el comercio internacional	17
La NOM-035-STPS-2018 como instrumento de salud pública laboral: el papel estratégico de los educadores para la salud en la prevención de los riesgos psicosociales	26

ESTRUCTURA ABIERTA DEL NÚMERO

Este volumen está preparado para añadir artículos, ensayos y otras contribuciones sin alterar la identidad visual ni la paginación de forma manual.



Tipo de manuscrito: Artículo de revisión narrativa y análisis documental

Hábitos de consumo y segmentación en mercados nacionales: convergencias, divergencias y criterios para el análisis internacional

Consumption habits and market segmentation across national markets: convergences, divergences, and criteria for international analysis

Dr. Carlos Manuel Vences López

Universidad Autónoma del Estado de México

Nezahualcóyotl, Estado de México, México

cmvencesl@uaemex.mx | ORCID: 0009-0002-3239-7113

Área: Gestión y economía | Disciplina: Mercadotecnia | Línea temática: Investigación de mercados y comportamiento del consumidor

Resumen

Los hábitos de consumo expresan patrones relativamente estables de selección, compra, uso, sustitución y disposición de bienes y servicios. Su análisis resulta especialmente relevante en los mercados internacionales, donde la digitalización, el comercio electrónico y la circulación transnacional de productos conviven con diferencias económicas, culturales, territoriales e institucionales. El objetivo de este artículo es analizar los factores que explican la convergencia y la divergencia de los hábitos de consumo nacionales, integrar los principales modelos empleados para interpretarlos y establecer criterios metodológicos para la segmentación internacional. Se realizó una revisión narrativa y un análisis documental de literatura científica y fuentes institucionales publicadas hasta agosto de 2026. La búsqueda incluyó artículos, libros especializados e informes de INEGI, OCDE, Banco Mundial y UNCTAD. Las fuentes se organizaron en cuatro categorías: convergencia y divergencia, modelos explicativos, evidencia del mercado mexicano y segmentación internacional. Los resultados muestran convergencia en adopción tecnológica, integración de canales, acceso informativo y expectativas de conveniencia; las divergencias permanecen asociadas con ingreso, cultura, territorio, infraestructura, métodos de pago, regulación y significado simbólico. La evidencia mexicana confirma que un promedio nacional puede ocultar brechas territoriales y socioeconómicas relevantes. Se concluye que una segmentación científicamente sustentada debe combinar variables económicas, demográficas, psicográficas, culturales, conductuales, tecnológicas e institucionales, además de verificar que los segmentos sean medibles, accesibles, diferenciables y estratégicamente viables.

Palabras clave: hábitos de consumo; segmentación de mercados; comportamiento del consumidor; convergencia; divergencia; mercados internacionales.

Abstract

Consumption habits represent relatively stable patterns in the selection, purchase, use, substitution, and disposal of goods and services. Their analysis is particularly relevant in international markets, where digitalization, e-commerce, and the cross-border circulation of products coexist with economic, cultural, territorial, and institutional differences. This article aims to analyze the factors that explain convergence and divergence in national consumption habits, integrate the main models used to interpret them, and establish methodological criteria for international market segmentation. A narrative review and documentary analysis of scientific literature and institutional sources published through August 2026 were conducted. The search included scholarly articles, specialized books, and reports from INEGI, the OECD, the World Bank, and UNCTAD. Sources were organized into four categories: convergence and divergence, explanatory models, evidence from the Mexican market, and international segmentation. The findings show convergence in technology adoption, channel integration, access to information, and convenience expectations, whereas divergence remains associated with income, culture, territory, infrastructure, payment methods, regulation, and symbolic meaning. Evidence from Mexico confirms that national averages may conceal relevant territorial and socioeconomic gaps. It is concluded that scientifically grounded segmentation must combine economic, demographic, psychographic, cultural,

behavioral, technological, and institutional variables, while also verifying that the resulting segments are measurable, accessible, distinguishable, and strategically viable.

Keywords: consumption habits; market segmentation; consumer behavior; convergence; divergence; international markets.

Introducción

Los hábitos de consumo ocupan un lugar central en el análisis de los mercados porque condensan decisiones que se repiten en contextos cotidianos. No se reducen al acto de comprar. Incluyen la manera en que una persona reconoce una necesidad, busca información, compara alternativas, selecciona un canal, decide cuánto gastar, utiliza un producto, evalúa su experiencia y determina si repetirá, sustituirá o abandonará esa elección. También incorporan valores funcionales, sociales, emocionales y simbólicos que no siempre son visibles en los registros de ventas (Sheth et al., 1991; Wood & Neal, 2009).

La referencia a hábitos nacionales no implica que todos los habitantes de un país actúen del mismo modo. Un patrón nacional es una tendencia agregada construida mediante encuestas, estadísticas de hogares, información comercial o investigaciones de mercado. Dentro de una misma nación existen diferencias de ingreso, edad, nivel educativo, composición del hogar, ocupación, territorio, infraestructura, cultura regional y acceso tecnológico. Por esa razón, el país puede utilizarse como contexto de análisis, pero no debe asumirse automáticamente como un segmento homogéneo.

La discusión adquiere mayor complejidad en los mercados internacionales. La expansión del comercio electrónico, los teléfonos inteligentes, las plataformas digitales, los contenidos globales y los sistemas electrónicos de pago facilita que consumidores de distintas sociedades adopten prácticas parecidas. La búsqueda en línea, la consulta de reseñas, la comparación de precios y la combinación de canales físicos y digitales son ejemplos de comportamientos que se han extendido entre países. La transformación digital modifica las relaciones entre empresas, consumidores y canales, aunque sus efectos dependen de infraestructura, habilidades, confianza y capacidad de acceso (Cioppi et al., 2023; Shankar et al., 2021; Verhoef et al., 2021).

Esta aproximación entre comportamientos suele denominarse convergencia del consumo. La convergencia ocurre cuando preferencias, expectativas, categorías adquiridas o procedimientos de compra de diferentes mercados se aproximan. No equivale a una uniformidad completa. Dos consumidores pueden utilizar la misma plataforma y esperar una entrega rápida, pero diferir en el producto elegido, el precio aceptable, el método de pago, la frecuencia de compra o el significado atribuido a la marca. La literatura intercultural ha advertido que la difusión de tecnologías y productos globales no elimina necesariamente las diferencias culturales y puede hacer más visibles ciertas particularidades locales (de Mooij & Hofstede, 2002, 2011).

La divergencia designa la permanencia o ampliación de diferencias entre mercados. Puede originarse en el ingreso disponible, la inflación, la desigualdad, la estructura demográfica, las normas sociales, la religión, el territorio, la regulación, la conectividad o la disponibilidad de canales. También se manifiesta en sabores, tamaños, empaques, ocasiones de consumo, participación familiar, sensibilidad al precio y confianza en las instituciones. La evidencia internacional sugiere que convergencia y divergencia no son resultados mutuamente excluyentes; pueden presentarse al mismo tiempo y en distintas dimensiones de una misma decisión (Ozturk & Cavusgil, 2019).

El problema analítico surge cuando las organizaciones interpretan una tendencia global como prueba suficiente de homogeneidad. La existencia de una categoría internacional no demuestra que todos sus consumidores compartan motivaciones o condiciones de acceso. Una estrategia basada únicamente en promedios nacionales puede ocultar grupos con necesidades incompatibles. Una segmentación excesivamente detallada también puede producir agrupaciones difíciles de medir, alcanzar o atender. El reto consiste en identificar qué características justifican una estrategia común y cuáles requieren adaptación.

La literatura sobre hábitos de consumo, transformación digital, cultura y segmentación suele encontrarse distribuida en campos distintos. Los enfoques económicos explican capacidad de compra y asignación presupuestaria; los modelos psicológicos analizan actitudes e intenciones; las perspectivas socioculturales examinan valores, identidad y pertenencia; los enfoques conductuales estudian automatismos y sesgos; los modelos institucionales observan infraestructura, regulación y disponibilidad. Analizarlos de manera aislada limita la comprensión del comportamiento real.

El objetivo del artículo es analizar las principales convergencias y divergencias de los hábitos de consumo nacionales, integrar los modelos que permiten explicar su formación y establecer criterios para segmentar mercados

en contextos nacionales e internacionales. De este objetivo se desprenden tres preguntas: ¿en qué dimensiones se aproximan o separan los consumidores?, ¿qué modelos permiten comprender esas variaciones? y ¿qué condiciones debe cumplir una segmentación para convertirse en una decisión estratégica útil? La aportación consiste en articular un marco multinivel que vincula individuo, hogar, segmento y contexto nacional, evitando tanto la idea de un consumidor global uniforme como la utilización rígida de estereotipos culturales.

Metodología

El estudio corresponde a una investigación documental de alcance descriptivo, analítico y comparativo, desarrollada mediante una revisión narrativa. Esta modalidad se seleccionó porque el propósito no consiste en estimar un efecto agregado ni responder una pregunta clínica susceptible de metaanálisis, sino integrar teorías y evidencia procedentes de disciplinas y diseños diferentes. La revisión narrativa permite relacionar economía del consumo, psicología, sociología, mercadotecnia internacional, transformación digital y estadísticas institucionales, siempre que se expliciten los criterios de búsqueda y análisis.

La búsqueda y actualización documental se realizó hasta el 23 de agosto de 2026. Se consultaron repositorios y páginas de editoriales científicas, entre ellas Elsevier/ScienceDirect, SpringerLink, SAGE, Emerald y Wiley, además de los portales institucionales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Banco Mundial y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Se utilizaron combinaciones en español e inglés de los términos hábitos de consumo, comportamiento del consumidor, convergencia del consumo, divergencia cultural, mercados nacionales, segmentación internacional, transformación digital, comercio electrónico, consumo omnicanal, consumer habits, consumer convergence, cross-cultural consumer behavior, international market segmentation, digital consumer behavior y market segmentation.

Se incorporaron artículos arbitrados, libros académicos e informes oficiales que cumplieran por lo menos una de las siguientes funciones: proporcionar un modelo teórico reconocido; presentar evidencia sobre convergencia, divergencia o transformación digital; explicar métodos de segmentación; o aportar datos comparables sobre México y el entorno internacional. Se conservaron obras anteriores a 2021 cuando eran necesarias para explicar teorías fundacionales, mientras que la actualización empírica priorizó publicaciones de 2021 a 2026. Se excluyeron textos promocionales, entradas de opinión, duplicados, documentos sin procedencia verificable y publicaciones que mencionaban el consumo o la segmentación sin desarrollar una relación directa con el problema estudiado.

La selección fue intencional y teórica, no exhaustiva. En consecuencia, el artículo no se presenta como revisión sistemática ni utiliza un diagrama PRISMA. Cada fuente fue revisada en relación con su propósito, unidad de análisis, contexto, aportación y limitaciones. La información se organizó mediante una matriz conceptual con cuatro categorías: a) convergencia y divergencia de los hábitos; b) modelos explicativos del comportamiento; c) evidencia económica y digital del mercado mexicano; y d) bases, criterios y técnicas de segmentación. Posteriormente se efectuó una síntesis temática y una comparación entre niveles individual, doméstico, territorial y nacional.

El análisis no produce inferencias estadísticas originales ni pretende atribuir causalidad a los indicadores secundarios. Las cifras institucionales se utilizan para ilustrar heterogeneidad económica, territorial y tecnológica. Cuando dos fuentes emplean poblaciones, periodos o unidades diferentes, los porcentajes se interpretan de manera independiente y no como series directamente comparables. Esta precaución resulta indispensable para evitar que un dato agregado sea transformado en una característica general de todos los consumidores.

Resultados

Convergencia y divergencia como procesos simultáneos

La revisión muestra que la conducta de consumo internacional no puede explicarse mediante una oposición simple entre homogeneidad y diferencia. La convergencia se presenta con mayor frecuencia en herramientas, categorías y expectativas; la divergencia aparece con fuerza en motivaciones, restricciones, significados y formas concretas de uso. Por ello, dos mercados pueden converger tecnológicamente y divergir cultural o económicamente.

Una expresión de esta coexistencia es la convergencia híbrida o crossvergence. El consumidor incorpora prácticas globales sin abandonar por completo las reglas de su contexto. Puede utilizar una plataforma internacional, elegir un producto adaptado a preferencias regionales, pagar mediante un mecanismo dominante en su país y consumirlo dentro de una ocasión social específica. La práctica global se localiza y adquiere un significado diferente.

La primera dimensión de convergencia corresponde a las necesidades generales. Ahorro de tiempo, movilidad, comunicación, seguridad, salud y reducción de riesgos aparecen en sociedades distintas. La semejanza de la necesidad no garantiza que la solución preferida sea la misma. La conveniencia puede expresarse mediante entrega a domicilio, una tienda de proximidad, autoservicio o compra comunitaria, dependiendo de la infraestructura y las prácticas locales.

La segunda dimensión se relaciona con categorías de presencia internacional: teléfonos inteligentes, servicios audiovisuales, comercio electrónico, alimentos preparados, transporte por plataforma y medios digitales de pago. Su expansión facilita vocabularios de consumo compartidos. La disponibilidad de una categoría tampoco prueba igualdad en frecuencia, gasto, confianza o condiciones de acceso.

La tercera dimensión es tecnológica. Los teléfonos inteligentes, aplicaciones, redes sociales, algoritmos y plataformas han modificado la búsqueda, evaluación y compra. Las empresas también utilizan datos para personalizar mensajes y construir segmentos más dinámicos. La tecnología amplía la capacidad de reconocer patrones, pero no sustituye la comprensión del contexto ni garantiza que una clasificación estadística represente adecuadamente a las personas (Kotler et al., 2021; Syrjälä et al., 2025).

La cuarta dimensión corresponde a la integración de canales. El recorrido de compra puede comenzar con una recomendación en una red social, continuar con una comparación en una plataforma y concluir en una tienda física. La omnicanalidad no significa que todos los canales tengan la misma importancia. Su utilización depende de edad, conectividad, disponibilidad logística, familiaridad digital y riesgo percibido (Shankar et al., 2021).

La quinta dimensión es informativa. Las reseñas, evaluaciones, comparadores y contenidos audiovisuales permiten incorporar experiencias ajenas a la decisión. Esta información puede utilizarse para construir segmentos con técnicas de análisis de redes, minería de texto y análisis de sentimientos (Pandey et al., 2023; Wang, 2022). Su uso exige valorar la representatividad de quienes publican reseñas, la posible presencia de contenido manipulado y las diferencias entre opinión declarada y compra efectiva.

La sexta dimensión se relaciona con expectativas de rapidez, transparencia, personalización, seguridad, disponibilidad y servicio posventa. Estas expectativas se difunden entre mercados, pero su prioridad varía. Un consumidor puede preferir rapidez mientras otro concede mayor valor a certeza, trato personal o posibilidad de devolución.

Las divergencias permanecen en dimensiones culturales, económicas, territoriales, demográficas, institucionales, tecnológicas y simbólicas. Los consumidores difieren en alimentación, identidad, estructura familiar, capacidad económica, acceso al crédito, conectividad, regulación, confianza, ocasiones de compra y valor social de las marcas. El consumo culturalmente situado impide asumir que un mismo producto desempeña la misma función en todos los mercados (Bourdieu, 1984; de Mooij & Hofstede, 2011).

Factores que impulsan la convergencia y la divergencia

La digitalización es uno de los principales motores de convergencia porque difunde procedimientos semejantes de búsqueda, comunicación, compra y pago. A escala internacional, las ventas empresariales mediante comercio electrónico en 43 economías aumentaron cerca de 60 % entre 2016 y 2022, hasta alcanzar aproximadamente 27 billones de dólares estadounidenses (UNCTAD, 2024). Esta expansión muestra el peso creciente del canal digital, pero no una participación equivalente de todos los países o grupos sociales.

La conectividad, el costo de los dispositivos, las habilidades digitales, la bancarización y la confianza generan resultados desiguales. Klapper et al. (2025) señalan que la expansión de los teléfonos móviles y de los pagos digitales amplía oportunidades de inclusión financiera, aunque persisten brechas vinculadas con ingreso, género, seguridad digital y territorio. La OCDE (2024) también identifica la disponibilidad, asequibilidad y calidad de la conectividad como condiciones necesarias para participar en la transformación digital.

La globalización comercial incrementa la disponibilidad de marcas y productos. Aranceles, normas sanitarias, costos logísticos, requisitos de etiquetado y condiciones competitivas modifican el precio final y las posibilidades de acceso. La urbanización favorece estilos de vida relacionados con rapidez y conveniencia, pero cada ciudad mantiene estructuras particulares de movilidad, densidad, comercio informal, seguridad y disponibilidad de servicios.

El ingreso influye en la composición del gasto y en la sensibilidad al precio. La relación descrita por la ley de Engel indica que, conforme aumenta el ingreso, la proporción destinada a alimentos tiende a disminuir, aunque el gasto absoluto pueda crecer (Chai & Moneta, 2010). La inflación y la desigualdad pueden aumentar la sustitución, reducir la

frecuencia de compra o desplazar el gasto hacia bienes considerados esenciales. Por ello, una preferencia favorable no debe confundirse con capacidad efectiva de adquisición.

Los medios globales difunden referentes compartidos, pero las personas los interpretan desde marcos culturales específicos. Migración y turismo favorecen la circulación de productos, alimentos y prácticas; al mismo tiempo, pueden reforzar identidades territoriales y generar consumo asociado con memoria, pertenencia o nostalgia. La innovación se adopta a ritmos distintos según su ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de prueba y visibilidad (Rogers, 2003).

Evidencia del mercado mexicano

México permite observar simultáneamente convergencia nacional y divergencia interna. La Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares estimó que, en 2025, 31.1 millones de hogares disponían de internet, equivalentes a 78.3 % del total nacional. Entre las personas usuarias de internet, 37.3 % reportó haber comprado productos o servicios en línea. Estas cifras confirman la expansión del acceso y de las prácticas digitales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2026).

El promedio nacional oculta diferencias territoriales. En 2025, 90.5 % de los hogares de Ciudad de México disponía de internet, frente a 53.9 % en Chiapas. La disponibilidad de servicios de streaming también presentó una brecha: 42.5 % de los hogares urbanos contaba con ellos, comparado con 12.4 % de los rurales. Estas diferencias muestran que una estrategia exclusivamente digital puede tener alcances muy distintos dentro del mismo país (INEGI, 2026).

La estructura del gasto aporta otra evidencia. La ENIGH 2024 registró que los hogares mexicanos destinaron 37.7 % de su gasto corriente monetario a alimentos, bebidas y tabaco. En Chiapas, la proporción alcanzó 46.5 %, lo que evidencia la heterogeneidad territorial de la estructura del gasto. La comparación no implica que todos los hogares de una entidad se comporten igual; revela que ingreso, precios, estructura de servicios y contexto territorial modifican el peso relativo de las categorías (INEGI, 2025).

La lectura conjunta de conectividad y gasto permite distinguir dos planos. Existe convergencia en la incorporación nacional de internet, teléfonos inteligentes y comercio electrónico. Persiste divergencia en acceso, usos, capacidad adquisitiva y composición del presupuesto. La segmentación del mercado mexicano requiere, por lo tanto, integrar entidad federativa, tipo de localidad, ingreso, edad, composición del hogar, habilidades digitales y disponibilidad de medios de pago.

Modelos explicativos de los hábitos de consumo

Ningún modelo explica por sí solo la formación de hábitos. El comportamiento observado surge de la interacción entre recursos, preferencias, aprendizaje, emociones, cultura, influencia social, infraestructura y regulación. La selección del modelo debe responder a la pregunta de investigación y no a la disponibilidad de una técnica aislada.

El modelo económico analiza la asignación de recursos limitados entre alternativas. Ingreso, precio, productos sustitutos y complementarios ayudan a explicar modificaciones en cantidad, frecuencia y categoría. Su fortaleza consiste en reconocer restricciones objetivas; su limitación aparece cuando la decisión depende de emociones, identidad, automatismos o información incompleta. El ingreso permanente, el patrimonio, las expectativas y la etapa del ciclo de vida también influyen en decisiones de vivienda, salud, movilidad, turismo y ahorro.

Los modelos del proceso de decisión ordenan la compra en reconocimiento de necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, elección y evaluación posterior. La secuencia es útil para compras deliberadas, pero puede reducirse cuando existe familiaridad o hábito. En entornos digitales, las etapas pueden superponerse: una recomendación activa la necesidad, la plataforma muestra comparaciones y la compra se ejecuta en pocos minutos.

La teoría del comportamiento planificado explica que la intención depende de actitud, norma subjetiva y control conductual percibido (Ajzen, 1991). Una persona puede valorar positivamente un producto sostenible y, aun así, no comprarlo por precio, disponibilidad o falta de confianza. El modelo permite separar predisposición de capacidad, una distinción indispensable cuando se comparan mercados con infraestructuras e ingresos diferentes.

La teoría de los valores de consumo distingue valor funcional, social, emocional, epistémico y condicional (Sheth et al., 1991). El valor funcional se relaciona con desempeño y utilidad; el social, con aprobación y pertenencia; el emocional, con sentimientos; el epistémico, con novedad y curiosidad; el condicional, con circunstancias particulares. Una misma categoría puede adquirir combinaciones distintas de valor entre países y segmentos.

El enfoque de formación de hábitos señala que la repetición dentro de un contexto estable crea asociaciones entre señales y respuestas. Horario, lugar, dispositivo, ruta o actividad previa pueden activar una conducta con escasa

deliberación. Los cambios de residencia, empleo, disponibilidad o infraestructura interrumpen esas asociaciones y abren oportunidades para modificar patrones (Wood & Neal, 2009).

La economía conductual agrega sesgos como aversión a las pérdidas, efecto de referencia, preferencia por recompensas inmediatas, prueba social y sobrecarga de alternativas. Estos mecanismos ayudan a comprender por qué cambios pequeños en presentación, precio o arquitectura de elección producen respuestas diferentes. Su aplicación debe evitar intervenciones engañosas y respetar autonomía, privacidad y protección al consumidor.

Los modelos socioculturales estudian valores, normas, identidad y pertenencia. Las dimensiones culturales pueden utilizarse para formular hipótesis sobre tendencias agregadas, pero no para atribuir características rígidas a cada individuo (de Mooij & Hofstede, 2002, 2011). El concepto de *habitus* ayuda a comprender cómo experiencias sociales acumuladas forman preferencias y distinciones que parecen personales, aunque se relacionan con posición social y capital cultural (Bourdieu, 1984).

El modelo de difusión de innovaciones distingue grupos según el momento de adopción y explica que la velocidad depende de ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, prueba y observabilidad (Rogers, 2003). Este enfoque resulta útil para introducir tecnologías, medios de pago o canales emergentes, siempre que no se confunda adopción temprana con superioridad general del segmento.

El modelo institucional y tecnológico observa condiciones externas que facilitan o restringen el comportamiento. Transporte, conectividad, distribución, regulación, impuestos, etiquetado y mecanismos de protección al consumidor influyen en la conversión de una intención en compra. La transformación digital modifica procesos de mercadotecnia y gestión de información, pero su efecto depende de capacidades organizacionales y del contexto de los usuarios (Pascucci et al., 2023; Verhoef et al., 2021).

Segmentación de mercados nacionales e internacionales

La segmentación divide un mercado heterogéneo en grupos cuyos integrantes comparten características o respuestas relevantes. Su finalidad no consiste únicamente en clasificar personas. Debe facilitar la selección de mercados meta, el diseño de propuestas diferenciadas, la asignación de recursos y la evaluación de resultados. Una agrupación estadísticamente clara carece de utilidad estratégica cuando no puede medirse, alcanzarse o atenderse de manera viable (Dolnicar et al., 2018).

En el ámbito internacional conviene distinguir tres niveles. La macrosegmentación agrupa países o regiones según tamaño del mercado, crecimiento, ingreso, población, riesgo, regulación, infraestructura, logística, competencia, idioma y cultura. Este nivel ayuda a decidir dónde participar, pero no describe por sí solo a los consumidores de cada territorio.

La microsegmentación identifica grupos dentro de un país. Permite reconocer diferencias entre hogares, generaciones, localidades, estilos de vida y grados de acceso tecnológico. Su ventaja consiste en evitar que una media nacional se transforme en una imagen uniforme de la población. La evidencia mexicana sobre conectividad y estructura del gasto confirma la importancia de este nivel.

La segmentación intermercado identifica consumidores semejantes ubicados en países diferentes. Un grupo internacional puede compartir motivaciones, beneficios buscados o comportamientos digitales con mayor intensidad que los habitantes de su propio país. Esta perspectiva permite diseñar estrategias transnacionales sin asumir homogeneidad nacional (Steenkamp & Ter Hofstede, 2002).

Las bases geográficas utilizan país, región, clima, ciudad, densidad y condición urbana o rural. Son accesibles y facilitan la planeación logística, pero deben combinarse con otras variables para evitar generalizaciones territoriales. Las bases demográficas consideran edad, generación, estructura del hogar y etapa de vida; ofrecen medición relativamente sencilla, aunque personas con características demográficas similares pueden presentar motivaciones diferentes.

Las bases socioeconómicas incorporan ingreso, educación, ocupación, patrimonio y capacidad de compra. Ayudan a evaluar sensibilidad al precio y acceso, pero no explican por completo preferencias o identidad. Las bases psicográficas se concentran en valores, personalidad, intereses, opiniones y estilos de vida. Aportan profundidad interpretativa, aunque demandan instrumentos válidos y perfiles que puedan traducirse en acciones concretas.

Las bases culturales analizan idioma, tradiciones, normas, identidad y significados. Son indispensables para estudiar adaptación, comunicación y consumo simbólico. Deben emplearse como variables contextuales y no como etiquetas rígidas. Las bases conductuales consideran frecuencia, intensidad de uso, lealtad, respuesta, ocasión y etapa

del proceso de compra. Su cercanía con la conducta observable aumenta su utilidad, aunque los patrones pueden cambiar ante crisis, innovaciones o modificaciones de precio.

La segmentación por beneficios buscados agrupa consumidores según calidad, precio, seguridad, conveniencia, prestigio, sostenibilidad u otros atributos. Esta base se relaciona directamente con la propuesta de valor. La segmentación por ocasión distingue uso cotidiano, celebraciones, regalos, emergencias y temporadas. La segmentación por canal separa comportamientos en tiendas, plataformas, aplicaciones, redes sociales o intermediarios.

Las bases tecnológicas incluyen conectividad, dispositivos, habilidades digitales, métodos de pago y disposición a compartir datos. Han adquirido importancia porque el acceso a una plataforma no implica el mismo nivel de competencia, confianza o uso. Las bases relacionales utilizan recencia, frecuencia, valor monetario, antigüedad y probabilidad de abandono. Resultan útiles para organizaciones que disponen de registros de clientes, siempre que su tratamiento cumpla las normas de privacidad.

El desarrollo de personas o perfiles sintéticos puede facilitar que las organizaciones comprendan un segmento. Sin embargo, la representación no debe sustituir la evidencia. Una persona simplificada puede exagerar similitudes internas y diferencias externas. La investigación reciente propone entender los segmentos como configuraciones dinámicas de consumidores, prácticas, objetos, datos y contextos, no como retratos estáticos (Syrjälä et al., 2025).

Criterios para evaluar la calidad de un segmento

Las variables utilizadas para formar grupos deben distinguirse de los criterios empleados para evaluar su utilidad. La homogeneidad interna exige que los integrantes compartan características relacionadas con la decisión analizada. La heterogeneidad externa requiere diferencias suficientes respecto de otros grupos. Ninguna de las dos condiciones implica uniformidad absoluta.

La medición determina si es posible estimar tamaño, comportamiento y valor. La identificación establece si los integrantes pueden reconocerse mediante indicadores legítimos. La sustancialidad valora si el grupo posee volumen o importancia suficiente. La accesibilidad examina si puede alcanzarse mediante canales comerciales y de comunicación.

La capacidad de respuesta verifica que el segmento reaccione de manera diferente ante producto, precio, distribución o comunicación. La accionabilidad evalúa si la organización cuenta con recursos para desarrollar una propuesta específica. La congruencia estratégica analiza la relación entre el segmento, la misión, las capacidades y el posicionamiento de la organización.

La estabilidad determina si el grupo conservará relevancia durante el periodo de planeación. No exige permanencia indefinida; obliga a reconocer el ritmo de cambio. La viabilidad estima si los beneficios económicos, sociales o institucionales justifican los costos. La legalidad y la ética requieren proteger datos, evitar discriminación y no utilizar vulnerabilidades para provocar decisiones perjudiciales.

Los criterios anteriores funcionan como una prueba conjunta. Un grupo puede ser grande, pero inaccesible; medible, pero incapaz de responder de manera diferenciada; atractivo, pero incompatible con los recursos disponibles. Una segmentación sólida debe justificar cada criterio con evidencia, no únicamente asignar un nombre creativo a los grupos.

Procedimiento para realizar una segmentación internacional

El primer paso consiste en definir la decisión estratégica. La organización debe establecer si pretende ingresar a un país, seleccionar un canal, adaptar una oferta, lanzar un producto o reconocer nuevos compradores. Sin una decisión definida, la segmentación acumula variables sin un criterio para valorar su utilidad.

El segundo paso delimita el mercado de referencia. Es necesario precisar categoría, necesidad atendida, competidores, territorio, periodo y unidad de análisis. La unidad puede ser una persona, un hogar, una empresa, una ocasión de compra o una transacción. Cambiar la unidad durante el análisis produce segmentos difíciles de interpretar.

El tercer paso determina el nivel de segmentación. Se debe decidir si se compararán países, consumidores dentro de cada país, segmentos presentes en varias naciones o clientes empresariales. Una investigación puede combinar niveles, pero debe establecer cómo se relacionan y evitar inferencias del nivel nacional al individual.



El cuarto paso selecciona las variables. Cada variable debe mantener una relación teórica o empírica con el comportamiento que se pretende explicar. Incluir numerosos indicadores sin justificación aumenta complejidad y puede producir grupos inestables. Las variables también deben ser comparables entre mercados.

El quinto paso recopila información. Pueden utilizarse estadísticas oficiales, encuestas, entrevistas, observación, ventas, analítica digital, experimentos y estudios cualitativos. La triangulación permite contrastar lo que las personas declaran, las condiciones que enfrentan y su conducta observable.

El sexto paso garantiza comparabilidad. En estudios internacionales deben revisarse traducción, significado cultural, equivalencia de escalas, periodos, monedas, poder adquisitivo, inflación, estructura de las muestras y cobertura de los canales. Dos indicadores con el mismo nombre pueden representar fenómenos diferentes si fueron medidos con preguntas o poblaciones distintas.

El séptimo paso construye los segmentos. La segmentación a priori define grupos antes del análisis mediante criterios conceptuales, por ejemplo, edad o ingreso. La segmentación post hoc identifica patrones en los datos mediante técnicas estadísticas. La selección depende del objetivo, tamaño de muestra, nivel de medición y posibilidad de validar los resultados.

El octavo paso perfila y valida. Cada segmento debe describirse con variables que no hayan sido utilizadas únicamente para formarlo. La validación puede realizarse mediante una muestra adicional, partición de datos, repetición temporal o comparación con resultados cualitativos. El propósito es verificar que la estructura no sea producto accidental del conjunto analizado.

El noveno paso selecciona el mercado meta. La decisión considera tamaño, crecimiento, margen, accesibilidad, competencia, riesgo y compatibilidad organizacional. El segmento más grande no siempre representa la mejor opción. Una organización puede obtener mayor valor atendiendo un grupo específico con necesidades desatendidas.

El décimo paso diseña y evalúa la estrategia. Producto, precio, distribución y comunicación deben corresponder con el perfil y la respuesta esperada. La evaluación requiere indicadores previos, pruebas controladas cuando sean posibles y seguimiento de cambios. Los segmentos deben actualizarse porque las preferencias, tecnologías y condiciones económicas se transforman.

Métodos analíticos aplicables

La tabulación cruzada permite explorar diferencias entre categorías sencillas y comunicar resultados con claridad. El análisis de conglomerados agrupa observaciones según semejanzas estadísticas, pero exige decisiones sobre variables, estandarización, distancia y número de grupos. Los modelos de clases latentes estiman segmentos no observados y permiten trabajar con probabilidades de pertenencia.

El análisis RFM utiliza recencia, frecuencia y valor monetario para organizar clientes según su relación comercial. El análisis conjunto identifica combinaciones de atributos preferidas y estima intercambios entre características. Los árboles de decisión reconocen variables asociadas con diferencias de respuesta. La segmentación geoespacial vincula ubicación, infraestructura y demanda.

Las fuentes digitales han ampliado las alternativas. El análisis de redes puede reconocer posiciones centrales, periféricas o de enlace entre consumidores y marcas (Wang, 2022). La minería de texto y el análisis de sentimientos permiten extraer dimensiones de experiencia de las reseñas y perfilar grupos con preferencias diferentes (Pandey et al., 2023). Estas técnicas no eliminan los problemas de representatividad, sesgo algorítmico o privacidad. Los resultados deben contrastarse con información contextual y conocimiento cualitativo.

Los métodos híbridos combinan criterios estratégicos, evidencia cualitativa y análisis cuantitativo. Esta integración resulta conveniente cuando los datos estadísticos identifican patrones, pero no explican su significado. Una entrevista, grupo focal o análisis etnográfico puede aclarar por qué dos segmentos responden de manera distinta y evitar que una diferencia numérica sea interpretada sin contexto.

Aplicación analítica: chocolate artesanal mexicano en Japón

La introducción de chocolate artesanal mexicano en Japón permite ilustrar el procedimiento. Los siguientes segmentos constituyen hipótesis y no resultados de una investigación de campo. Su validación requeriría información primaria sobre aceptación sensorial, disposición a pagar, frecuencia, canales y ocasión de consumo.

Un primer segmento hipotético estaría integrado por compradores de regalos premium. La propuesta requeriría presentación refinada, porciones individuales, trazabilidad, información sobre procedencia y una narrativa de exclusividad. El precio funcionaría como señal de calidad, siempre que estuviera respaldado por diseño y experiencia.

Un segundo segmento correspondería a consumidores interesados en exploración gastronómica. Podría valorar autenticidad, historia regional, degustaciones y ediciones especiales. Para este grupo, la novedad tendría valor epistémico, pero debería acompañarse de explicaciones accesibles sobre ingredientes y formas de consumo.

Un tercer segmento se orientaría al bienestar y a la transparencia. Demandaría etiquetado claro, información nutricional, control de porciones y posiblemente ajustes de dulzor. La comunicación debería evitar atribuciones de salud sin evidencia y cumplir la regulación local.

Un cuarto segmento incluiría compradores ocasionales sensibles al precio. Su atención requeriría presentaciones de entrada, canales seleccionados y mecanismos que disminuyan el riesgo de prueba. La decisión final sobre el mercado meta tendría que considerar tamaño, disposición de pago, competencia, regulación, logística y capacidad productiva.

El ejemplo demuestra que la nacionalidad no es suficiente para definir los segmentos. Los cuatro grupos podrían coexistir dentro de Japón y presentar semejanzas con consumidores ubicados en otros países. El análisis debe separar hipótesis culturales de evidencia comprobada y evitar que una descripción general se transforme en estereotipo.

Discusión

Los resultados cuestionan la idea de que la globalización produce un consumidor internacional homogéneo. Tecnologías, plataformas y categorías pueden extenderse sin eliminar las diferencias nacionales. La convergencia aparece con mayor intensidad en herramientas de búsqueda, acceso informativo, combinación de canales y expectativas de servicio. La divergencia permanece en motivaciones, capacidad económica, sensibilidad al precio, confianza, ocasión y significado del consumo.

Esta coexistencia explica por qué una estrategia completamente estandarizada o totalmente adaptada puede ser insuficiente. Una condición de alta convergencia y baja divergencia favorece la estandarización del producto central y de algunos procesos. La presencia simultánea de alta convergencia y alta divergencia exige mantener elementos comunes y adaptar presentación, precio, comunicación o distribución. Cuando la convergencia es baja y la divergencia alta, se requieren soluciones específicas por región o segmento.

El hallazgo principal no consiste en elegir entre estandarización y adaptación como alternativas absolutas. La decisión debe tomarse por componentes. Una empresa puede estandarizar tecnología y calidad, adaptar sabores y tamaños, y diferenciar métodos de pago o comunicación. Esta lógica semiglobal coincide con la evidencia que reconoce fuerzas de convergencia y divergencia en el gasto y el comportamiento internacional (Ozturk & Cavusgil, 2019).

La evidencia mexicana ilustra el riesgo de utilizar promedios nacionales. La expansión de internet y de las compras en línea muestra convergencia digital; las brechas entre entidades y localidades revelan condiciones de acceso diferentes. De igual manera, la proporción del gasto en alimentos varía por territorio. El mercado nacional funciona como contexto compartido de regulación, moneda e instituciones, pero contiene realidades económicas y tecnológicas heterogéneas.

Las implicaciones para la segmentación son directas. El país debe combinarse con variables individuales, domésticas, territoriales y tecnológicas. Un segmento intermercado puede resultar más coherente que una agrupación puramente nacional. La literatura reciente sobre transformación digital confirma que las empresas disponen de mayores capacidades de personalización y análisis, aunque la tecnología no garantiza una comprensión adecuada del consumidor (Cioppi et al., 2023; Pascucci et al., 2023).

La segmentación contemporánea también enfrenta un problema ético. La disponibilidad de datos permite inferir intereses, vulnerabilidades y probabilidades de respuesta. Una clasificación eficaz desde el punto de vista comercial puede resultar injusta si excluye, discrimina o manipula. La calidad metodológica debe incluir legalidad, minimización de datos, transparencia y posibilidad de revisión humana. Estos criterios son especialmente relevantes cuando se utilizan algoritmos o fuentes digitales.

La integración de modelos ofrece una explicación más completa. El enfoque económico muestra qué puede comprar una persona; el psicológico, qué pretende hacer; el conductual, qué repite; el sociocultural, qué significado atribuye; y

el institucional, qué condiciones facilitan o restringen la acción. La combinación evita confundir preferencia con compra, acceso con uso o nacionalidad con identidad.

Conclusiones

La globalización ha generado semejanzas importantes entre consumidores en tecnologías, categorías, canales y expectativas de servicio. Estas semejanzas no eliminan las diferencias nacionales ni internas. Ingreso, cultura, territorio, estructura demográfica, infraestructura, regulación y confianza continúan influyendo en la manera en que las personas seleccionan, compran, utilizan y valoran los productos.

Los hábitos de consumo exigen modelos complementarios. Las restricciones económicas explican capacidad de compra; las actitudes y normas ayudan a comprender la intención; los valores y la identidad aclaran los significados; la formación de hábitos explica la repetición; y el contexto institucional determina si una conducta puede ejecutarse. Ningún enfoque aislado representa toda la decisión.

La segmentación convierte esta heterogeneidad en una herramienta estratégica cuando identifica grupos medibles, diferenciables, sustanciales, accesibles, accionables, viables y éticamente atendibles. El país puede utilizarse como nivel inicial, pero no como sustituto del análisis de los consumidores. Una estrategia internacional rigurosa debe relacionar macrosegmentación, microsegmentación y segmentos intermercado.

La aportación central del artículo consiste en mostrar que la categoría puede globalizarse, mientras la motivación, la experiencia, el significado y la forma concreta de consumo conservan componentes locales. La decisión metodológicamente sustentada no pregunta únicamente si los mercados convergen o divergen. Determina en qué dimensión ocurre cada proceso, para quién, bajo qué condiciones y con qué consecuencias estratégicas.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El trabajo corresponde a una revisión narrativa y no incorpora investigación de campo propia. La selección documental fue intencional, por lo que no representa de manera exhaustiva toda la producción científica. Los indicadores institucionales proceden de periodos, poblaciones y niveles de agregación distintos; no deben interpretarse como comparaciones causales directas. Las dimensiones culturales se utilizan como marcos analíticos y no como atributos rígidos de cada persona.

Futuras investigaciones pueden contrastar el marco propuesto mediante encuestas interculturales, experimentos, análisis longitudinales, estudios multinivel y técnicas de segmentación. También resulta necesario estudiar la estabilidad de los segmentos digitales, los efectos de la inteligencia artificial, la protección de datos y la relación entre preferencias declaradas y compras observadas.

Declaraciones editoriales

Financiamiento

La investigación no recibió financiamiento externo específico para su realización.

Conflicto de interés

El autor declara que no existe conflicto de interés relacionado con la elaboración o publicación de este artículo.

Contribución de autoría

Carlos Manuel Vences López: conceptualización, metodología, investigación, análisis documental, integración teórica, redacción del borrador, revisión y edición.

Consideraciones éticas

El estudio utiliza literatura científica y datos secundarios de acceso público. No incluyó intervención con seres humanos o animales ni recopiló datos personales, por lo que no requirió consentimiento informado ni dictamen de un comité de ética.

Disponibilidad de datos

Los datos secundarios analizados proceden de fuentes institucionales públicas identificadas en las referencias. El artículo no generó una base de datos primaria.

Originalidad y exclusividad

El autor declara que el artículo es original, no ha sido publicado previamente y no se encuentra sometido simultáneamente a evaluación en otra revista.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press.
- Chai, A., & Moneta, A. (2010). Retrospectives: Engel curves. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 225-240.
- Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B., & Savelli, E. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2023, 207-288.
- de Mooij, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- de Mooij, M., & Hofstede, G. (2011). Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 181-192.
- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). *Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful*. Springer.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2024: Presentación de resultados*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2025: Reporte de resultados*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD digital economy outlook 2024 (Volume 2): Strengthening connectivity, innovation and trust*. OECD Publishing.
- Ozturk, A., & Cavusgil, S. T. (2019). Global convergence of consumer spending: Conceptualization and propositions. *International Business Review*, 28(2), 294-304.
- Pandey, S., Pandey, N., & Chawla, D. (2023). Market segmentation based on customer experience dimensions extracted from online reviews using data mining. *Journal of Consumer Marketing*, 40(7), 854-868.
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: Evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023, 27-58.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213.
- Syrjälä, H., Diaz Ruiz, C., Leipämaa-Leskinen, H., & Luomala, H. T. (2025). From consumers to consumption: The socio-technical assemblage of the persona in market segmentation. *Journal of Business Research*, 194, 115387.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. United Nations.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Wang, H.-J. (2022). Market segmentation of online reviews: A network analysis approach. *International Journal of Market Research*, 64(5), 652-671.
- Klapper, L., Singer, D., Starita, L., & Norris, A. (2025). *The Global Findex Database 2025: Connectivity and financial inclusion in the digital economy*. World Bank.
- Wood, W., & Neal, D. T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579-592.



Tipo de manuscrito: Ensayo científico

De la eficiencia operativa a la adaptación estratégica: vigencia crítica de las teorías administrativas en el comercio internacional

From Operational Efficiency to Strategic Adaptation: A Critical Reappraisal of Management Theories in International Trade

Autor: Dr. Carlos Manuel Vences López

Institución: Universidad Autónoma del Estado de México

Ubicación: Nezahualcóyotl, Estado de México, México

Correo electrónico: cmvencesl@uaemex.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3239-7113>

Resumen

El comercio internacional suele presentarse como un ámbito dominado por técnicas especializadas de logística, regulación, finanzas y mercadotecnia. Esa lectura omite que la calidad de una operación transfronteriza depende, antes que nada, de decisiones administrativas capaces de articular personas, procesos, información y objetivos bajo condiciones de incertidumbre. Este ensayo examina críticamente la vigencia de las principales teorías administrativas y sostiene que ninguna ofrece, de manera aislada, una respuesta suficiente para las organizaciones que participan en mercados internacionales. La administración científica, la teoría clásica y la burocracia aportan disciplina operativa, coordinación y trazabilidad; los enfoques humanos y del comportamiento explican la motivación, la cultura y los límites de la racionalidad; las perspectivas sistémica, contingente y de capacidades dinámicas permiten interpretar la interdependencia y la adaptación; la calidad, la administración por objetivos y la estrategia orientan el desempeño. El argumento central propone una integración administrativa contingente: formalizar con rigor aquello que protege la legalidad, la seguridad y la confiabilidad, mientras se conserva flexibilidad donde se requieren aprendizaje, negociación e innovación. Se concluye que la ventaja competitiva internacional no procede de adoptar una escuela administrativa, sino de combinar sus aportaciones con criterios explícitos, indicadores multidimensionales y mecanismos permanentes de retroalimentación.

Palabras clave: teorías administrativas; comercio internacional; gestión estratégica; enfoque contingente; cadenas globales de suministro; competitividad

Abstract

International trade is often portrayed as a field governed by specialized techniques in logistics, regulation, finance, and marketing. This view overlooks that the quality of any cross-border operation ultimately depends on managerial decisions capable of aligning people, processes, information, and objectives under uncertainty. This scientific essay critically examines the continuing relevance of major management theories and argues that none of them, taken alone, provides a sufficient response for organizations operating across international markets. Scientific management, classical theory, and bureaucracy contribute operational discipline, coordination, and traceability; human relations and behavioral approaches explain motivation, culture, and the limits of rationality; systems, contingency, and dynamic capabilities perspectives illuminate interdependence and adaptation; quality management, management by objectives, and strategy orient performance. The central argument advances a contingent administrative integration: organizations should rigorously formalize activities that safeguard legality, safety, and reliability while preserving flexibility wherever learning, negotiation, and innovation are required. The essay concludes that international competitive advantage does not arise from adopting a single school of management, but from combining their contributions through explicit criteria, multidimensional indicators, and permanent feedback mechanisms.

Keywords: management theories; international trade; strategic management; contingency approach; global supply chains; competitiveness

Introducción

Una operación internacional puede fracasar aun cuando el producto tenga demanda y su precio sea competitivo. Basta una clasificación arancelaria incorrecta, un certificado incompleto, una instrucción logística ambigua, una lectura cultural equivocada o una decisión tardía para convertir una oportunidad comercial en costos, sanciones o pérdida de confianza. El problema no reside únicamente en el conocimiento técnico de exportaciones e importaciones. Reside en la capacidad administrativa para integrar información dispersa, coordinar responsabilidades y responder a condiciones que cambian mientras la operación se encuentra en curso.

Esta realidad cuestiona dos ideas frecuentes. La primera afirma que las teorías clásicas de la administración pertenecen a un pasado industrial y han perdido utilidad frente a la digitalización, las redes globales y la inteligencia artificial. La segunda supone que una teoría contemporánea -la agilidad, la estrategia, la calidad o cualquier otra- puede sustituir por completo a las anteriores. Ambas simplifican el problema. Las organizaciones internacionales siguen necesitando estándares, jerarquías, expedientes, controles y división del trabajo; también requieren autonomía, cooperación intercultural, análisis sistémico y capacidad para reconfigurarse. El desafío no consiste en escoger entre orden y adaptación, sino en determinar cuánto orden y cuánta adaptación demanda cada decisión.

La investigación actual sobre diseño organizacional confirma que las preguntas fundacionales no han desaparecido. La configuración de estructuras, el control, los canales de decisión y la coordinación continúan siendo núcleos del campo, aunque hoy se estudien junto con organizaciones planas, múltiples objetivos e inteligencia artificial (Joseph & Sengul, 2025). El comercio mundial añade exigencias particulares: las cadenas de valor se diversifican, la digitalización reduce ciertos costos y la transición hacia modelos productivos de bajas emisiones modifica las oportunidades y obligaciones empresariales (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2024). La tecnología amplía la capacidad de procesar información, pero no elimina las diferencias institucionales ni distribuye de forma uniforme las habilidades necesarias para aprovecharla (OMC, 2025).

Este ensayo sostiene que la vigencia de las teorías administrativas no debe evaluarse preguntando cuál es universalmente correcta. Su utilidad depende de la función que cumplen, del riesgo que controlan y de las condiciones en las que se aplican. La tesis central plantea que la competitividad de una organización en el comercio internacional surge de una integración administrativa contingente: una arquitectura capaz de combinar disciplina operativa, coordinación formal, juicio humano, aprendizaje sistémico y orientación estratégica, asignando mayor formalización a las actividades donde un error compromete la legalidad, la seguridad o la trazabilidad, y mayor autonomía a aquellas donde el valor depende de interpretar, negociar, innovar o adaptarse.

El propósito no es elaborar un catálogo histórico de autores. Se busca reconstruir críticamente sus aportaciones alrededor de un problema contemporáneo: cómo administrar organizaciones que deben ser confiables y flexibles al mismo tiempo. El argumento se desarrolla desde cuatro planos relacionados. El primero corresponde a la infraestructura operativa aportada por las escuelas clásicas. El segundo examina la dimensión humana y los límites de la decisión racional. El tercero interpreta a la empresa internacional como un sistema abierto que necesita adaptación y resiliencia. El cuarto vincula calidad, objetivos, estrategia y responsabilidad. Esta lectura permite proponer criterios de integración y reconocer también sus límites.

Las teorías clásicas como infraestructura invisible de la operación internacional

La administración científica de Frederick W. Taylor suele asociarse con cronómetros, división minuciosa de tareas y búsqueda de productividad. Esa imagen es correcta, pero incompleta. Su contribución decisiva fue afirmar que el trabajo podía observarse, compararse y mejorarse mediante métodos explícitos, en lugar de depender exclusivamente de la costumbre o la improvisación (Taylor, 1911). En una operación internacional, esta idea aparece en la secuencia para preparar un embarque, validar un documento, inspeccionar un lote, registrar una incidencia o liberar una mercancía. El estándar permite reproducir una práctica correcta, formar al personal y detectar desviaciones antes de que se conviertan en incumplimientos.

La vigencia de ese principio no justifica trasladar sin crítica el modelo industrial original. Cuando la eficiencia se reduce a velocidad o volumen, la organización puede optimizar una tarea y perjudicar el proceso completo. Acelerar el surtido de pedidos carece de valor si aumenta los errores de etiquetado; reducir el tiempo de revisión documental resulta contraproducente si eleva el riesgo aduanero. La medición tampoco es neutral: aquello que se convierte en indicador concentra atención, mientras lo que no se registra puede quedar fuera de la decisión. La contribución de



Taylor debe reinterpretarse, por tanto, como disciplina de proceso y no como subordinación absoluta de la persona a la tarea.

Henri Fayol desplazó la mirada desde el puesto de trabajo hacia la organización en su conjunto. La previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control ofrecieron una primera arquitectura general de la función administrativa (Fayol, 1916/1949). Su utilidad para el comercio internacional resulta evidente porque ninguna exportación pertenece a un solo departamento. Ventas negocia condiciones; producción asegura disponibilidad; finanzas evalúa moneda, crédito y rentabilidad; logística organiza almacenamiento y transporte; el área jurídica revisa contratos; comercio exterior acredita el cumplimiento regulatorio. El resultado depende menos del desempeño aislado de cada unidad que de la sincronización entre todas.

La unidad de dirección conserva relevancia, pero no equivale a centralizar todas las decisiones. Una dirección común define prioridades y criterios; la ejecución puede distribuirse entre especialistas cercanos al problema. La lectura rígida de la jerarquía genera autorizaciones sucesivas que retrasan la respuesta ante una retención portuaria, una ruptura de inventario o una modificación solicitada por el comprador. La lectura funcional de Fayol conduce a otra conclusión: la autoridad debe ubicarse donde pueda asumirse responsabilidad con información suficiente. La jerarquía es valiosa cuando aclara quién decide y quién responde; se vuelve disfuncional cuando solo multiplica escalones.

La burocracia analizada por Max Weber aporta una tercera pieza. La delimitación de competencias, el uso de reglas impersonales, la selección basada en preparación técnica y la conservación de expedientes buscaban sustituir privilegios y arbitrariedades por una autoridad racional-legal (Weber, 1922/1978). En el comercio internacional, la formalización no es un residuo administrativo. Contratos, facturas, certificados de origen, permisos, registros sanitarios y documentos de transporte producen evidencia, asignan obligaciones y permiten reconstruir una operación. La trazabilidad protege a la empresa, al comprador, a la autoridad y a otros participantes de la cadena.

El problema aparece cuando el procedimiento deja de servir al propósito y se convierte en el propósito. La duplicidad de revisiones, los formatos que recopilan información sin utilidad y las autorizaciones que nadie puede justificar generan una burocracia defensiva. El cumplimiento formal puede incluso ocultar un desempeño deficiente: el expediente está completo, pero la mercancía llegó tarde; el protocolo se siguió, pero nadie comunicó una señal de riesgo. La crítica pertinente no consiste en eliminar reglas, sino en distinguir entre controles que reducen riesgos y trámites que únicamente desplazan responsabilidad.

La literatura contemporánea muestra que el diseño organizacional continúa articulándose mediante configuración, control, canalización de la atención y coordinación (Joseph & Sengul, 2025). Desde esta perspectiva, Taylor, Fayol y Weber no proporcionan modelos que deban aplicarse de forma literal; ofrecen componentes de diseño. La estandarización es indispensable en actividades repetibles y sensibles al error. La coordinación es prioritaria cuando el resultado atraviesa varias áreas. La formalización es irrenunciable cuando se necesita evidencia legal o trazabilidad. Su uso debe graduarse según las consecuencias de la variación.

Esta gradación puede expresarse como un principio de núcleo confiable y periferia adaptable. El núcleo de una operación internacional -cumplimiento, seguridad, integridad documental, criterios de calidad y protección de datos- requiere reglas claras y verificación. La periferia donde se negocian soluciones, se interpretan mercados y se atienden contingencias necesita márgenes de juicio. Una organización madura no enfrenta formalización y flexibilidad como opciones excluyentes; protege con rigor lo que no puede fallar y descentraliza aquello que debe aprender.

De la obediencia al juicio: personas, cultura y racionalidad limitada

Las escuelas de relaciones humanas modificaron una premisa básica de la administración: el trabajador no responde únicamente a incentivos económicos ni actúa como una extensión previsible del procedimiento. Las relaciones sociales, el reconocimiento, la comunicación y la pertenencia influyen en la conducta y el desempeño (Mayo, 1933). Más adelante, Douglas McGregor mostró que las prácticas directivas reflejan supuestos sobre las personas. Si la dirección presupone pasividad y desinterés, diseña controles estrechos; si reconoce capacidad de iniciativa y responsabilidad, crea condiciones para la participación (McGregor, 1960).

En el ámbito internacional, esta discusión rebasa el clima laboral. Los equipos coordinan proveedores, agentes, transportistas, bancos, compradores y autoridades que no comparten necesariamente idioma, zona horaria, valores o estilos de comunicación. La cultura organizacional proporciona significados y pautas de actuación, pero no es homogénea ni permanece inmóvil. La revisión sistemática de Bogale y Debela (2024) muestra la diversidad conceptual del término y su relación con múltiples niveles y resultados organizacionales. Tratar la cultura como una lista fija de

rasgos nacionales conduce a estereotipos; ignorarla produce malentendidos y decisiones técnicamente correctas, pero socialmente inviables.

La confianza no sustituye los controles. Cumple otra función: hace posible que la información relevante circule antes de que el problema sea visible en un indicador. Un colaborador que teme una sanción puede ocultar un error documental; un proveedor sin canales de diálogo puede retrasar la comunicación de una escasez; un equipo que no cuestiona a la autoridad puede ejecutar una instrucción desactualizada. La seguridad psicológica, la escucha y la claridad de roles se convierten así en mecanismos de prevención, no solo en atributos deseables del ambiente de trabajo.

Herbert Simon profundizó el análisis al demostrar que la racionalidad administrativa está limitada por la información disponible, el tiempo y la capacidad humana para comparar alternativas (Simon, 1947/1997). La decisión internacional representa con claridad este límite. Ninguna empresa conoce con certeza la demanda futura, el comportamiento del tipo de cambio, la estabilidad de una ruta logística o la reacción de un competidor. El administrador no elige después de evaluar todas las posibilidades; construye una representación incompleta del problema y selecciona una opción suficientemente satisfactoria.

Reconocer la racionalidad limitada no significa aceptar decisiones improvisadas. Obliga a diseñar mejores condiciones para decidir. Los procedimientos pueden reducir la carga cognitiva al convertir verificaciones recurrentes en listas y alertas. Los equipos multidisciplinarios pueden revelar riesgos que una sola función no percibe. Los escenarios permiten comparar consecuencias sin pretender predecir exactamente el futuro. Los umbrales de escalamiento aclaran cuándo una variación puede resolverse en el nivel operativo y cuándo necesita intervención directiva. La función del diseño administrativo es ampliar la calidad del juicio, no simular una racionalidad perfecta.

La inteligencia artificial vuelve más relevante esta distinción. La OMC (2025) documenta su capacidad potencial para transformar la producción y el intercambio, reducir costos comerciales y ampliar el acceso a mercados, junto con desigualdades en infraestructura, capacidades y habilidades. Una herramienta puede clasificar documentos, detectar anomalías o apoyar pronósticos, pero su salida depende de datos, criterios y responsabilidades previamente definidos. Automatizar un proceso deficiente no corrige su lógica; puede reproducir el error con mayor velocidad. La decisión sobre cuándo confiar, cuándo verificar y quién responde sigue siendo administrativa.

El tránsito de la obediencia al juicio no elimina la autoridad. Cambia su fundamento. La dirección conserva la responsabilidad de establecer límites, asignar recursos y evaluar resultados, pero debe crear espacios donde el conocimiento especializado pueda modificar una decisión. En mercados internacionales, el poder jerárquico sin conocimiento local es tan peligroso como la autonomía sin rendición de cuentas. La combinación productiva exige autoridad explicable, canales de discrepancia y capacidad para aprender de quienes se encuentran más cerca de la operación.

La empresa internacional como sistema abierto: interdependencia, contingencia y resiliencia

La teoría de sistemas ofrece una corrección decisiva a la fragmentación funcional. La organización no es la suma de departamentos independientes, sino un conjunto de relaciones donde una modificación produce efectos más allá del punto en que se origina. Un retraso del proveedor altera el programa de producción; la demora productiva modifica la reserva de transporte; el cambio de transporte afecta costo, inventario y fecha de entrega; el incumplimiento modifica la confianza del cliente y el flujo financiero. La consecuencia final no puede explicarse observando únicamente el área que registró la primera desviación.

En el comercio internacional, la frontera de la organización es especialmente porosa. Proveedores, operadores logísticos, autoridades, plataformas tecnológicas, instituciones financieras y compradores participan en una misma propuesta de valor sin pertenecer a una sola jerarquía. Ivanov y Dolgui (2020) describen estas relaciones como redes de suministro entrelazadas y plantean la viabilidad como capacidad de mantener la provisión de bienes y servicios frente a perturbaciones. Wieland y Durach (2021) complementan esta lectura al contrastar una visión de resiliencia centrada en recuperar un estado previo con una perspectiva socioecológica que reconoce transformación, actores e interdependencia.

La resiliencia no consiste, entonces, en regresar siempre al diseño anterior. Una interrupción puede revelar que la dependencia de un solo proveedor era eficiente en costos, pero frágil; que una ruta rápida carecía de alternativas; o que el inventario mínimo trasladaba el riesgo hacia el cliente. Recuperar exactamente el estado previo reproduciría la

vulnerabilidad. La respuesta administrativa debe distinguir entre continuidad, recuperación y transformación. Algunas operaciones necesitan redundancia; otras, visibilidad; otras, acuerdos flexibles o capacidad local de sustitución.

El enfoque de contingencia aporta el criterio para realizar esa selección: no existe una estructura ni un estilo de gestión óptimo para cualquier situación. El diseño debe guardar correspondencia con el entorno, la tecnología, el tamaño, la estrategia y el grado de incertidumbre. Estudios contemporáneos continúan mostrando la importancia de esa correspondencia; Pacheco-Cubillos, Boria-Reverter y Gil-Lafuente (2024), por ejemplo, analizan la transición hacia estructuras ágiles en el sector financiero desde una perspectiva contingente. Su evidencia no autoriza a generalizar una forma única, pero confirma que la agilidad solo adquiere sentido en relación con condiciones y necesidades específicas.

La internacionalización ilustra esta lógica. Una empresa con poca experiencia puede reducir exposición mediante intermediarios, aunque ceda margen y conocimiento del mercado. La exportación directa aumenta control y aprendizaje, pero demanda capacidades comerciales y regulatorias. Una alianza facilita acceso a redes locales, al costo de compartir decisiones. La inversión directa ofrece mayor presencia y control, junto con compromisos financieros, políticos y operativos superiores. No existe una forma de entrada universalmente mejor; hay configuraciones congruentes o incongruentes con los objetivos y capacidades de la organización.

La teoría de capacidades dinámicas amplía el enfoque contingente al explicar que la adaptación no ocurre por simple voluntad. Requiere capacidades para detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas mediante decisiones y transformar la base de recursos cuando el entorno lo exige (Teece, 2007). Estas capacidades son diferentes de las rutinas ordinarias que sostienen la operación diaria. Una empresa puede ejecutar con eficiencia su proceso exportador y, al mismo tiempo, carecer de capacidad para modificarlo cuando cambia la regulación, emerge una tecnología o se altera la preferencia del consumidor.

La distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas evita otro error: confundir excelencia operativa con preparación estratégica. El cumplimiento perfecto de un proceso actual no garantiza su pertinencia futura. La organización internacional necesita una doble disciplina. La primera estabiliza actividades para ofrecer confiabilidad. La segunda cuestiona periódicamente si esas actividades, proveedores, métricas y estructuras continúan siendo adecuados. Sin la primera, la adaptación se convierte en improvisación. Sin la segunda, la eficiencia consolida la obsolescencia.

El pensamiento sistémico también modifica la atribución de responsabilidades. Buscar un culpable inmediato puede ocultar las condiciones que hicieron probable el error: información fragmentada, objetivos contradictorios, incentivos locales o ausencia de una alerta. La responsabilidad individual sigue siendo necesaria cuando existe negligencia, pero la corrección sostenible exige intervenir el patrón. Administrar el sistema significa examinar conexiones, demoras, retroalimentaciones y efectos no previstos, no solo sancionar el punto donde apareció la falla.

Calidad, objetivos y estrategia: medir sin reducir la organización a una cifra

La administración de la calidad transformó el control al desplazarlo desde la inspección final hacia el diseño y mejoramiento del proceso. Para Deming, la variación y los errores debían entenderse dentro del sistema, con responsabilidad directiva sobre las condiciones que producen el desempeño (Deming, 1982/2000). En una operación internacional, la calidad no termina en las características físicas del producto. Incluye consistencia documental, embalaje, trazabilidad, puntualidad, atención de reclamaciones y correspondencia entre lo prometido y lo entregado.

Este enfoque cuestiona la idea de que corregir rápidamente equivale a administrar bien. La corrección atiende el efecto; el aprendizaje identifica por qué el sistema permitió que ocurriera. Una devolución por etiquetado incorrecto puede resolverse reimprimiendo el material, pero la mejora exige revisar quién recibe los requisitos del país, cómo se actualizan, quién valida la versión y qué evidencia conserva. La calidad convierte cada desviación en información para rediseñar el proceso.

La administración por objetivos, asociada con Peter Drucker, introdujo la necesidad de traducir propósitos generales en resultados comprensibles y responsabilidades definidas (Drucker, 1954). Su valor permanece, aunque la formulación de metas encierra riesgos. Un objetivo aislado puede inducir una conducta que mejora el indicador y deteriora el resultado integral. Si se recompensa únicamente el volumen exportado, pueden aceptarse operaciones con márgenes insuficientes o alta exposición crediticia. Si se premia solo la reducción de inventario, puede disminuir la capacidad de responder a interrupciones. Si la puntualidad domina todos los criterios, el personal puede omitir verificaciones esenciales.



La investigación de Aguilera, De Massis, Fini y Vismara (2024) advierte que el desempeño y el éxito dependen de cómo se definen los objetivos y de la coexistencia de metas financieras y no financieras. Esta observación es central para el comercio internacional. El éxito no puede medirse solo mediante ventas. Debe considerar rentabilidad por mercado, cumplimiento documental, entregas completas y puntuales, reclamaciones, concentración de proveedores, exposición cambiaria, continuidad operativa, seguridad, aprendizaje y efectos sociales o ambientales. No todos estos indicadores tienen igual peso en cada empresa, pero excluirllos por conveniencia produce una imagen incompleta.

La estrategia aporta dirección a ese sistema de objetivos. Porter (1985) explicó que una ventaja competitiva depende de la forma en que las actividades crean valor mediante costos, diferenciación o enfoque. En el contexto internacional, la ventaja no se origina únicamente en el producto. Puede residir en la capacidad de cumplir regulaciones complejas, personalizar ofertas, responder con rapidez, coordinar una red confiable o sostener trazabilidad. La administración convierte atributos dispersos en una propuesta consistente que el mercado puede reconocer.

Una estrategia de bajo costo tampoco equivale a reducir indiscriminadamente recursos. La eliminación de controles críticos, capacitación o alternativas logísticas puede mejorar el resultado inmediato y aumentar la exposición futura. La diferenciación, por su parte, no se sostiene solo con publicidad; requiere procesos capaces de entregar de manera repetible la promesa formulada. El enfoque estratégico obliga a vincular posición de mercado con diseño organizacional. Si la empresa compite por confiabilidad, debe invertir en visibilidad, coordinación y prevención. Si compite por adaptación local, necesita conocimiento del mercado y autoridad próxima al cliente.

La responsabilidad amplía todavía más el concepto de desempeño. La OMC (2024) sostiene que la diversificación de las cadenas globales, la digitalización y la transición hacia una economía de bajas emisiones pueden abrir oportunidades, pero sus beneficios no se distribuyen automáticamente. Las decisiones sobre proveedores, tecnología, empleo, datos y sostenibilidad generan consecuencias para actores que no siempre participan en la fijación de objetivos. Administrar responsablemente implica reconocer esas consecuencias y evitar que la eficiencia privada se construya trasladando costos indebidos a trabajadores, comunidades, socios o consumidores.

La conclusión de este plano es incómoda pero necesaria: medir mejora la administración solo cuando el indicador representa el propósito y se interpreta dentro del sistema. Una cifra precisa puede orientar una decisión equivocada si ignora compensaciones, horizontes temporales o partes interesadas. El tablero útil no acumula métricas; hace visibles las tensiones relevantes para decidir.

Hacia una integración administrativa contingente

La revisión anterior permite formular una propuesta de integración administrativa contingente. No se presenta como una teoría empíricamente validada ni como un método cerrado, sino como una síntesis analítica para organizar decisiones. Su punto de partida es que cada escuela administrativa responde mejor a una clase de problema. La organización científica atiende la repetibilidad y la eficiencia; la teoría clásica, la diferenciación y coordinación de funciones; la burocracia, la legalidad y trazabilidad; los enfoques humanos, la cooperación y el sentido; la teoría del comportamiento, la decisión bajo límites cognitivos; los sistemas, la interdependencia; la contingencia, la correspondencia entre diseño y contexto; las capacidades dinámicas, la renovación; la calidad, el aprendizaje del proceso; los objetivos y la estrategia, la dirección y evaluación del desempeño.

Integrar no significa aplicar todas las teorías en la misma proporción. Significa diagnosticar el problema antes de elegir el mecanismo. Una operación con alta exigencia sanitaria requiere mayor estandarización y evidencia documental. La entrada a un mercado culturalmente distante demanda aprendizaje, diálogo y autonomía local. Una cadena expuesta a interrupciones necesita visibilidad, alternativas y criterios de continuidad. Una empresa que crece con rapidez puede requerir definición de roles sin perder capacidad de respuesta. La solución administrativa se justifica por su ajuste al riesgo y al propósito, no por la popularidad del modelo.

El primer criterio de integración es la criticidad. Cuanto mayor sea el daño potencial de una variación -para la legalidad, la seguridad, la calidad o los derechos de terceros-, mayor debe ser la formalización. Los controles críticos necesitan responsables identificados, criterios de aceptación, evidencia y revisión. En actividades exploratorias, una regla excesiva puede impedir el aprendizaje; allí convienen límites generales, ciclos cortos de prueba y evaluación. La criticidad permite evitar tanto la burocracia uniforme como la flexibilidad indiscriminada.

El segundo criterio es la interdependencia. Cuando una decisión afecta varias funciones o participantes externos, optimizar un área carece de sentido si deteriora el resultado total. La coordinación debe diseñarse alrededor del flujo de valor y no solo del organigrama. Esto implica compartir información relevante, definir puntos de transferencia,



establecer responsables del resultado transversal y revisar consecuencias aguas arriba y aguas abajo. El indicador local debe acompañarse de una medida del desempeño conjunto.

El tercer criterio es la incertidumbre. Los entornos previsibles permiten planes detallados y rutinas estables; los contextos volátiles demandan escenarios, reservas de capacidad, opciones y autoridad descentralizada. La incertidumbre no justifica abandonar la planeación. Cambia su forma: de una secuencia fija a un conjunto de supuestos, señales y respuestas preparadas. Un plan internacional robusto declara qué condiciones lo sostienen y qué evidencia obligaría a modificarlo.

El cuarto criterio es la capacidad de aprendizaje. Una empresa puede recopilar datos sin aprender si la información no modifica decisiones. La retroalimentación necesita periodicidad, espacios de análisis y facultad para cambiar procedimientos, incentivos o asignaciones. Las revisiones posteriores a una incidencia deben separar la búsqueda de causas de la asignación automática de culpas. El aprendizaje también requiere memoria organizacional: documentar qué se cambió, por qué y con qué resultado para no repetir discusiones ni errores.

Estos criterios se articulan mediante un ciclo administrativo renovado. La planeación formula objetivos, supuestos y escenarios. La organización distribuye funciones y crea mecanismos de coordinación. La dirección moviliza conocimiento, comunica prioridades y resuelve tensiones. El control compara resultados, pero también revisa si los objetivos y supuestos siguen siendo válidos. La retroalimentación no regresa simplemente al inicio; puede redefinir el problema. Así entendido, el proceso administrativo deja de ser una secuencia mecánica y se convierte en un sistema de aprendizaje.

La integración exige también una gobernanza explícita de los objetivos. Aguilera et al. (2024) señalan que la evaluación del desempeño depende de quién define las metas, cómo se controlan y qué actores participan en su ajuste. En una organización internacional, ventas puede privilegiar crecimiento, finanzas margen y liquidez, logística estabilidad, cumplimiento reducción de riesgos y la dirección expansión estratégica. Estas metas no se armonizan por sí solas. Se necesitan reglas para resolver compensaciones y evitar que el área con mayor poder imponga una definición parcial de éxito.

Un tablero congruente con esta propuesta combinaría resultados y capacidades. Las ventas, el margen y la participación muestran resultados comerciales; la puntualidad, los errores documentales y las reclamaciones reflejan confiabilidad; la concentración de proveedores y el tiempo de recuperación muestran exposición; la formación, la calidad de datos y la velocidad de aprendizaje revelan capacidad futura; los indicadores laborales, ambientales y de cumplimiento expresan responsabilidad. La selección final debe ser breve y vinculada con decisiones. Medir todo produce ruido; medir solo lo conveniente produce ceguera.

La digitalización puede reforzar el ciclo si integra fuentes, mejora visibilidad y reduce tareas repetitivas. También puede fragmentarlo cuando cada departamento adopta sistemas incompatibles o cuando un algoritmo opera sin criterios de validación. La tecnología debe insertarse en una arquitectura de responsabilidades. Toda automatización relevante necesita un propietario del proceso, datos identificables, reglas de excepción, evidencia de revisión y un mecanismo para impugnar resultados. La eficiencia digital sin gobernanza reproduce, a otra escala, el viejo problema de separar ejecución y responsabilidad.

La integración administrativa contingente redefine finalmente la función del administrador. Su valor no reside en aplicar recetas ni en supervisar cada actividad. Consiste en interpretar el contexto, decidir qué debe estandarizarse, conectar conocimientos especializados, hacer visibles las compensaciones y crear condiciones para que la organización aprenda. Esa función demanda habilidades técnicas, humanas, analíticas, conceptuales e interculturales. Ninguna sustituye a las demás porque el problema internacional combina regulación, operación, poder, significado y estrategia.

Discusión crítica: posibilidades y límites de la integración

Una propuesta integradora enfrenta una objeción legítima: combinar teorías puede convertirse en eclecticismo sin rigor. Si cada decisión selecciona el enfoque que más conviene al argumento del momento, la integración pierde capacidad explicativa. El riesgo se reduce cuando la elección se vincula con criterios explícitos -crítica, interdependencia, incertidumbre y aprendizaje- y cuando se declaran los supuestos que justifican el diseño. La integración no consiste en mezclar conceptos; exige explicar qué problema atiende cada mecanismo y cómo se evaluará su funcionamiento.

Existe también un costo de complejidad. Más coordinación, indicadores y escenarios pueden consumir atención y ralentizar decisiones. La respuesta no es añadir estructuras permanentes para toda contingencia. Los mecanismos

deben ser proporcionales al riesgo. Una revisión adicional se justifica si reduce una exposición material; un comité pierde sentido cuando sustituye decisiones que una persona preparada puede asumir. La simplicidad sigue siendo un valor administrativo, siempre que no oculte dependencias relevantes.

Otro límite proviene del origen histórico de las teorías. Muchas fueron formuladas en organizaciones industriales occidentales, con estructuras estables y relaciones laborales distintas de las actuales. Su traslado a plataformas digitales, redes temporales, microempresas exportadoras o contextos institucionales diversos requiere cautela. La burocracia puede ofrecer protección frente a la arbitrariedad, pero también reforzar exclusiones. La autonomía puede estimular innovación, pero trasladar riesgos a trabajadores sin poder de negociación. La agilidad puede acelerar respuestas, pero convertirse en inestabilidad permanente. Ningún diseño es socialmente neutral.

El comercio internacional hace visibles esas tensiones porque distribuye actividades, beneficios y costos entre jurisdicciones. Una empresa puede mejorar su indicador financiero desplazando hacia un proveedor las exigencias de inventario, financiamiento o cumplimiento. Puede reducir costos mediante una tecnología y debilitar capacidades locales. Puede exigir trazabilidad sin proporcionar a pequeños participantes recursos para documentarla. La administración responsable debe observar no solo la eficiencia de la empresa focal, sino la sostenibilidad de la red de la que depende.

La propuesta tampoco elimina el conflicto entre objetivos. Reconocer metas múltiples no garantiza su conciliación. En ciertos momentos será necesario elegir entre velocidad y verificación, inventario y resiliencia, estandarización global y adaptación local, rentabilidad inmediata e inversión en capacidades. El aporte administrativo consiste en hacer explícita la tensión, incorporar evidencia, escuchar a los actores afectados y asignar responsabilidad por la decisión. Ocultar el conflicto dentro de un indicador agregado produce una aparente objetividad que debilita la rendición de cuentas.

Estas limitaciones señalan una agenda de investigación. La integración administrativa contingente requiere contrastarse en organizaciones de distinto tamaño, sector y grado de internacionalización. Sería necesario estudiar cómo se determinan los niveles de formalización, qué mecanismos mejoran coordinación sin crear sobrecarga, cómo se equilibran objetivos y de qué manera la digitalización modifica la distribución de autoridad. También conviene analizar experiencias de empresas latinoamericanas, cuyas restricciones de financiamiento, infraestructura e institucionalidad pueden alterar la utilidad de modelos desarrollados en otros contextos.

La fortaleza de la propuesta no radica, por ahora, en ofrecer una fórmula. Radica en cambiar la pregunta. En vez de debatir qué teoría administrativa ha vencido a las demás, invita a examinar qué combinación de disciplina, autonomía, coordinación y aprendizaje necesita una organización para producir valor confiable en un contexto determinado. Esa pregunta admite evidencia, comparación y revisión; por ello resulta más útil para la práctica y para la investigación.

Conclusiones

Las teorías administrativas conservan vigencia en el comercio internacional porque los problemas que las originaron no desaparecieron; cambiaron de escala y se volvieron más interdependientes. Las organizaciones siguen enfrentando la necesidad de organizar el trabajo, coordinar funciones, establecer autoridad, documentar decisiones, motivar personas, interpretar información incompleta, controlar la calidad y responder al entorno. La digitalización y la expansión de las redes globales no sustituyen estas funciones. Aumentan la velocidad, el alcance y las consecuencias de ejecutarlas bien o mal.

El análisis confirma que ninguna corriente proporciona una respuesta suficiente por sí sola. La administración científica mejora la consistencia, pero puede reducir el desempeño a una tarea. La teoría clásica coordina, pero una jerarquía rígida retrasa la respuesta. La burocracia protege legalidad y trazabilidad, pero puede convertir el procedimiento en fin. Los enfoques humanos fortalecen cooperación, aunque no sustituyen estructura ni resultados. Los sistemas y la contingencia explican interdependencia y ajuste, pero necesitan criterios operativos. La calidad, los objetivos y la estrategia orientan el desempeño, siempre que no lo reduzcan a una cifra aislada.

La tesis de este ensayo sostiene que la competitividad internacional depende de una integración administrativa contingente. Su principio básico consiste en formalizar con rigor aquello cuya variación compromete legalidad, seguridad, calidad o confianza, y preservar flexibilidad donde el valor surge del aprendizaje, la negociación y la innovación. Los criterios de criticidad, interdependencia, incertidumbre y capacidad de aprendizaje permiten justificar esa combinación y evitar tanto la rigidez uniforme como la autonomía sin responsabilidad.

Esta conclusión modifica la idea misma de eficacia. Alcanzar una meta comercial no basta si la operación destruye margen, aumenta vulnerabilidad, incumple obligaciones o traslada costos insostenibles a la red. El desempeño debe



evaluarse mediante objetivos financieros y no financieros, resultados actuales y capacidades futuras. La administración cumple su función cuando convierte esa pluralidad en decisiones comprensibles, responsabilidades definidas y ciclos de retroalimentación.

La ventaja competitiva no procede de declararse ágil, científica, estratégica o centrada en las personas. Surge de construir una organización capaz de repetir con confiabilidad lo que debe permanecer estable y transformar con oportunidad lo que el entorno ha vuelto insuficiente. En el comercio internacional, administrar es precisamente gobernar esa tensión.

Declaraciones editoriales

Financiamiento. La elaboración de este manuscrito no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría. El autor único realizó la conceptualización, el análisis crítico, la integración de fuentes, la redacción, la revisión y la aprobación final del manuscrito.

Consideraciones éticas. El ensayo se basa exclusivamente en el análisis de literatura académica y fuentes documentales. No involucró participantes humanos, animales, datos personales ni procedimientos que requirieran dictamen de un comité de ética.

Uso de inteligencia artificial. Durante la preparación del manuscrito se utilizó una herramienta de inteligencia artificial generativa como apoyo para la organización de la estructura argumentativa y la corrección de estilo. El autor revisó, contrastó y validó el contenido, las citas y las referencias, y asume plena responsabilidad por la versión final.

Originalidad y exclusividad. El autor declara que el manuscrito es original e inédito y que no se encuentra sometido simultáneamente a evaluación en otra publicación.

Referencias

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2340129.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. MIT Press. (Original work published 1982)
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman. (Original work published 1916)
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915.
- Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249-308.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Organización Mundial del Comercio. (2024). *Informe sobre el comercio mundial 2024: Comercio e inclusividad: Por un comercio que beneficie a todos*.
- Organización Mundial del Comercio. (2025). *World trade report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all*.
- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to agile organizational structures: A contingency theory approach in the financial sector. *Systems*, 12(4), Article 142.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press. (Original work published 1947)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)
- Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315-322.

ENSAYO CIENTÍFICO

La NOM-035-STPS-2018 como instrumento de salud pública laboral: el papel estratégico de los educadores para la salud en la prevención de los riesgos psicosociales

The NOM-035-STPS-2018 as an occupational public health instrument: the strategic role of health educators in preventing psychosocial risks

Dra. Leticia López Landeros

Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl · Universidad Autónoma del Estado de México · México

Área: Ciencias de la Salud | Disciplina: Salud pública y salud ocupacional

Línea temática: Salud mental laboral y prevención de riesgos psicosociales

Recibido: 20 de agosto de 2026 | Aceptado y publicado: 28 de agosto de 2026

Resumen

La NOM-035-STPS-2018 constituye uno de los principales instrumentos regulatorios de México para reconocer que la organización del trabajo puede producir riesgos para la salud de las personas. Su propósito no se limita a identificar factores de riesgo psicosocial: exige prevenirlos, controlar aquellos que resulten significativos y favorecer entornos organizacionales que protejan la dignidad y el bienestar de quienes trabajan. Este ensayo sostiene que su cumplimiento debe interpretarse como un proceso de salud pública laboral y no como una actividad administrativa reducida a la aplicación de cuestionarios. Desde una perspectiva interdisciplinaria, se argumenta que los educadores para la salud pueden ocupar una función estratégica en empresas, dependencias públicas, instituciones educativas y organizaciones privadas mediante diagnóstico participativo, alfabetización en salud mental, capacitación, comunicación preventiva, fortalecimiento de habilidades de liderazgo, diseño de rutas de atención, promoción de ambientes protectores y evaluación de resultados. La evidencia contemporánea indica que las intervenciones dirigidas a modificar la organización del trabajo pueden mejorar el entorno psicosocial y reducir problemas como estrés y burnout, mientras que la capacitación aislada resulta insuficiente cuando permanecen intactas las fuentes estructurales del riesgo. Asimismo, la literatura mexicana muestra resultados divergentes respecto de la calidad psicométrica de algunos instrumentos asociados con la NOM-035, lo que obliga a utilizar los métodos con rigor técnico y a interpretar sus resultados como insumos para la intervención, no como diagnósticos clínicos individuales. Se concluye que el educador para la salud puede contribuir decisivamente al cumplimiento sustantivo de la norma si articula prevención, participación laboral, evidencia científica, ética y gestión organizacional.

Palabras clave: NOM-035-STPS-2018; riesgos psicosociales; salud mental laboral; promoción de la salud; prevención; educación para la salud.

Abstract

NOM-035-STPS-2018 is one of Mexico's main regulatory instruments for recognizing that work organization can generate risks to workers' health. Its purpose goes beyond identifying psychosocial risk factors: it requires their prevention, the control of significant risks, and the promotion of organizational environments that protect workers' dignity and well-being. This scientific essay argues that compliance should be understood as an occupational public health process rather than an administrative activity reduced to questionnaire administration. From an interdisciplinary perspective, health educators can play a strategic role in companies, public agencies, educational institutions, and private organizations through participatory assessment, mental health literacy, training, preventive communication, leadership development, referral pathways, health promotion, and outcome evaluation. Contemporary evidence indicates that interventions aimed at changing work organization can improve psychosocial environments and reduce problems such as stress and burnout, whereas isolated training is insufficient when structural sources of risk remain unchanged. Mexican research also shows divergent findings regarding the psychometric quality of some instruments associated with NOM-035, requiring technically rigorous use and interpretation of assessment results as inputs for organizational



intervention rather than individual clinical diagnoses. The essay concludes that health educators can make a decisive contribution to substantive compliance when prevention, worker participation, scientific evidence, ethics, and organizational management are integrated.

Keywords: NOM-035-STPS-2018; psychosocial risks; occupational mental health; health promotion; prevention; health education.

Introducción

Hablar de salud mental en el trabajo implica abandonar una idea reduccionista: la de considerar el malestar psicológico exclusivamente como un problema individual. Las condiciones en que las personas trabajan -la cantidad y velocidad de las tareas, la autonomía, los horarios, el liderazgo, la violencia, el reconocimiento, la estabilidad y la posibilidad de conciliar trabajo y vida personal- participan en la construcción cotidiana del bienestar o del daño. La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce que el trabajo puede constituir un factor protector de la salud mental, pero también puede convertirse en una fuente de riesgo cuando la organización y las condiciones laborales generan demandas excesivas, falta de control, discriminación, violencia, escaso apoyo o jornadas inadecuadas (World Health Organization [WHO], 2022, 2024). En el mismo sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que los riesgos psicosociales se relacionan con el diseño y la gestión del trabajo y que, cuando las demandas se vuelven excesivas o inmanejables, pueden producir respuestas de estrés y consecuencias para la salud (International Labour Organization [ILO], 2022).

En México, esta problemática adquirió una expresión normativa específica con la publicación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) establece que la norma tiene como objetivo identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable; además, su campo de aplicación comprende todos los centros de trabajo del territorio nacional, con obligaciones diferenciadas de acuerdo con el número de trabajadores (STPS, 2018). La propia autoridad señala que la segunda etapa de cumplimiento, vigente desde el 23 de octubre de 2020, comprende la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas de control, determinados exámenes y los registros correspondientes (STPS, 2019).

Sin embargo, una norma puede convertirse en un trámite si la organización la reduce a contestar cuestionarios, elaborar una política formal y archivar resultados. La tesis de este ensayo es que la NOM-035-STPS-2018 debe ser asumida como una política de salud pública laboral y que los educadores para la salud, junto con profesionales de psicología, medicina, enfermería, trabajo social, seguridad e higiene, recursos humanos y otras áreas afines, pueden convertirse en agentes de prevención capaces de traducir los resultados de la evaluación en cambios organizacionales verificables. Su aportación no consiste en sustituir las competencias clínicas, jurídicas o de seguridad laboral de otros profesionales, sino en articular educación, participación, promoción de la salud y prevención dentro de un sistema interdisciplinario.

Esta postura es especialmente relevante porque la evidencia científica contemporánea no respalda una visión exclusivamente individual del problema. Un panorama sistemático de revisiones encontró evidencia fuerte o moderada a favor de intervenciones organizacionales que modifican los horarios, las tareas, la organización del trabajo y el entorno psicosocial, con efectos particularmente relevantes sobre burnout y bienestar (Aust et al., 2024; Aust et al., 2023). Por ello, cumplir la NOM-035 no debería significar enseñar al trabajador a tolerar un sistema laboral dañino, sino intervenir sobre las condiciones que producen el riesgo.

La NOM-035-STPS-2018: de la obligación normativa a la responsabilidad de salud

La NOM-035 representa un cambio conceptual importante en la regulación mexicana de la salud en el trabajo. La norma no define al trabajador como un receptor pasivo de medidas preventivas, sino que establece obligaciones tanto para patrones como para trabajadores. Entre las responsabilidades patronales se encuentran establecer, implantar, mantener y difundir una política de prevención de riesgos psicosociales; identificar y analizar los factores correspondientes; evaluar el entorno organizacional cuando procede; establecer medidas preventivas y de control; disponer de mecanismos para atender quejas y violencia laboral; informar y capacitar; y conservar registros. Por su parte, los trabajadores deben participar en la identificación, colaborar con las medidas preventivas, informar sobre

prácticas contrarias al entorno favorable y denunciar actos de violencia laboral mediante los mecanismos establecidos (STPS, 2018).

La diferenciación por tamaño es fundamental. En centros de trabajo de hasta 15 trabajadores existen obligaciones básicas de política, prevención, información y mecanismos de atención; en aquellos de 16 a 50 trabajadores se añade la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; y en centros con más de 50 trabajadores se incorpora además la evaluación del entorno organizacional mediante el procedimiento correspondiente (STPS, 2019). Esta graduación evita interpretar la norma como un paquete idéntico para todas las organizaciones, pero no permite concluir que los centros pequeños estén exentos de la responsabilidad preventiva.

La norma contempla como factores de riesgo, entre otros, condiciones peligrosas o inseguras, cargas de trabajo excesivas, falta de control sobre el trabajo, jornadas extensas, interferencia trabajo-familia, liderazgo negativo, relaciones negativas y violencia laboral. En el caso de centros mayores de 50 trabajadores, la evaluación del entorno organizacional incorpora aspectos como reconocimiento del desempeño, sentido de pertenencia e inestabilidad (STPS, 2018). Esta estructura muestra por qué la NOM-035 no puede ser reducida a un concepto de “estrés”: estudia condiciones organizacionales que pueden anteceder y favorecer respuestas de estrés y otros efectos adversos.

Desde una perspectiva de promoción de la salud, este enfoque resulta congruente con la recomendación internacional de intervenir sobre la organización del trabajo. La OMS sostiene que la prevención de los problemas de salud mental relacionados con el trabajo requiere intervenciones organizacionales capaces de modificar, mitigar o eliminar riesgos presentes en las condiciones laborales (WHO, 2022). La OIT, de manera complementaria, plantea que los riesgos psicosociales están vinculados con el contenido del trabajo, las cargas, el ritmo, el control, los horarios y las relaciones laborales (ILO, 2022). La coincidencia conceptual entre estos enfoques y la NOM-035 permite ubicar a la norma mexicana dentro de una tendencia internacional que desplaza la prevención desde el individuo aislado hacia el sistema de trabajo.

El desafío científico: medir no equivale a intervenir

Uno de los principales riesgos de la implementación de la NOM-035 es confundir evaluación con solución. Un cuestionario puede identificar un nivel de riesgo, pero por sí mismo no modifica una jornada excesiva, no elimina el hostigamiento, no mejora el liderazgo y no redistribuye una carga de trabajo. El verdadero valor de la medición reside en producir información útil para decidir qué debe cambiar, quién debe participar en el cambio, en qué plazo y mediante qué indicadores se comprobará el resultado.

La investigación mexicana reciente ilustra una discusión científica que no debe ocultarse. Madero Gómez, Montes y del Castillo (2024) analizaron el instrumento correspondiente a la Guía de Referencia II en 434 trabajadores y concluyeron que presentaba limitaciones estadísticas para identificar con certeza a trabajadores mexicanos con alto riesgo psicológico. Esta evidencia obliga a evitar una interpretación automática de cualquier puntaje. En contraste, Brito-Ortiz et al. (2025), en una muestra de 299 trabajadores, encontraron índices adecuados de confiabilidad y validez cuando analizaron los dominios del cuestionario de la Guía III. Estas conclusiones no deben considerarse mutuamente excluyentes: muestran que la calidad de una medición depende del instrumento, población, estructura analizada y procedimiento estadístico utilizado.

Esta discusión es particularmente importante para el educador para la salud. Su intervención debe respetar el principio de competencia profesional: un resultado de riesgo psicosocial no es un diagnóstico clínico de ansiedad, depresión, trastorno de estrés o burnout. El profesional debe evitar etiquetar a las personas y, en cambio, utilizar la información para promover cambios preventivos, detectar señales de alarma y activar rutas de atención cuando corresponda. Si se requiere diagnóstico o tratamiento de un trastorno mental, deberá intervenir el profesional competente y acreditado.

La evaluación también debe proteger la confidencialidad. La información sobre salud mental y las respuestas individuales puede generar estigma, represalias o discriminación si se maneja de manera inadecuada. La norma exige que los resultados estén disponibles para consulta de los trabajadores, pero ello debe armonizarse con los principios de privacidad, confidencialidad y protección de datos. La intervención educativa, por tanto, debe explicar no sólo qué se evalúa, sino para qué, cómo se protegerá la información y qué decisiones pueden derivarse de los resultados.

¿Por qué el educador para la salud es un actor estratégico?

El educador para la salud posee una competencia particularmente útil en el espacio laboral: transformar conocimiento científico en capacidades para la prevención. Su función no se reduce a impartir pláticas. Comprende diagnóstico educativo, análisis de necesidades, diseño de intervenciones, comunicación de riesgos, participación comunitaria, promoción de estilos y entornos saludables, evaluación y construcción de capacidades. Aplicado al contexto de la NOM-035, este perfil permite conectar la política institucional con la conducta cotidiana y, sobre todo, con la transformación del entorno.

El primer aporte consiste en construir alfabetización en salud mental. Muchos trabajadores y directivos interpretan el estrés como una debilidad individual o como una consecuencia inevitable de “trabajar bajo presión”. La educación para la salud puede desmontar esta idea explicando la diferencia entre presión razonable, estrés laboral sostenido, riesgo psicosocial y problema de salud mental. Esta alfabetización también debe abordar violencia laboral, discriminación, acoso, descanso, límites de jornada, conciliación trabajo-familia, comunicación y búsqueda oportuna de ayuda.

El segundo aporte es la capacitación dirigida a mandos y trabajadores. No obstante, la evidencia indica que la capacitación aislada tiene menor sentido cuando las causas organizacionales permanecen. Una revisión de intervenciones organizacionales encontró evidencia favorable para modificaciones de horarios y organización de tareas, mientras que una revisión de intervenciones de salud mental en el trabajo identificó una brecha entre conocimiento y práctica y una tendencia histórica a concentrarse demasiado en factores individuales (Aust et al., 2023). Por ello, el educador debe diseñar capacitación conectada con acciones organizacionales y no como sustituto de ellas.

El tercer aporte es la facilitación de procesos participativos. Paterson et al. (2024) identificaron como facilitadores de implementación el liderazgo activo, la disponibilidad de recursos, la adaptación del contenido al contexto, la presencia de agentes de cambio y el apoyo de directivos, supervisores y pares. Esta evidencia coincide con la lógica preventiva de la NOM-035: la participación del trabajador no debe ser simbólica. El educador puede conducir grupos focales, sesiones de devolución de resultados, talleres de identificación de problemas y mesas de propuestas, siempre con métodos que protejan la confidencialidad.

Intervención del educador para la salud en empresas y sectores públicos y privados

La intervención puede estructurarse como un ciclo de prevención de seis fases: preparación, diagnóstico, priorización, intervención, seguimiento y mejora continua. El modelo puede aplicarse en empresas industriales, comercios, hospitales, oficinas, instituciones educativas, dependencias gubernamentales, organismos descentralizados y organizaciones sociales, ajustando los instrumentos y acciones al contexto y al tamaño del centro de trabajo.

Ciclo de prevención para la intervención del educador para la salud

Fase	Acción del educador para la salud	Producto esperado	Indicador sugerido
1. Preparación	Capacitar al comité/equipo responsable; aclarar alcance, confidencialidad y responsabilidades.	Plan de trabajo y ruta de participación.	% de responsables capacitados.
2. Diagnóstico	Apoyar la aplicación técnicamente correcta de los instrumentos y complementar con métodos participativos.	Mapa de factores y prioridades.	Cobertura de evaluación y tasa de participación.
3. Priorización	Traducir resultados a problemas concretos de organización, liderazgo, cargas, horarios, violencia y apoyo.	Matriz de riesgos-prioridades.	% de prioridades con responsable y plazo.
4. Intervención	Diseñar educación, comunicación, capacitación y acciones organizacionales interdisciplinarias.	Programa preventivo implementado.	% de acciones ejecutadas en plazo.
5. Seguimiento	Monitorear indicadores de proceso, clima, participación, quejas y percepción de apoyo.	Informe de seguimiento.	Cambio en indicadores pre/post.
6. Mejora	Retroalimentar a dirección y trabajadores y ajustar el programa.	Plan de mejora continua.	% de acciones correctivas cerradas.

En la fase de preparación, el educador puede desarrollar un programa de alfabetización para directivos, recursos humanos, comisiones de seguridad e higiene, supervisores y trabajadores. El objetivo es crear un lenguaje común. Una organización que no distingue entre riesgo, síntoma, diagnóstico, queja y medida de control difícilmente podrá



implementar una política coherente. La capacitación debe incorporar casos reales simulados, análisis de puestos, ejercicios de comunicación y protocolos para identificar situaciones de violencia sin revictimizar a las personas.

En la fase diagnóstica, el educador puede participar en la planeación de la aplicación de cuestionarios, la comunicación previa a los trabajadores y la interpretación educativa de los resultados. Cuando la organización utilice instrumentos distintos de las guías de referencia, debe asegurarse de que cumplan los requisitos de validación establecidos por la norma. El educador no debe modificar arbitrariamente los cuestionarios ni convertirlos en instrumentos clínicos improvisados. Su valor diferencial está en acompañar el proceso, explicar sus alcances y vincular resultados con necesidades de intervención.

La fase de priorización es donde la información adquiere sentido preventivo. Si la carga de trabajo aparece como un problema, no basta con ofrecer un taller de respiración. Deben analizarse distribución de tareas, metas, personal disponible, tiempos, interrupciones y procesos. Si el liderazgo aparece como factor de riesgo, la respuesta debe incluir formación de mandos, mecanismos de retroalimentación, claridad de roles y supervisión del cambio. Si existe violencia laboral, la prioridad será establecer mecanismos seguros de denuncia, protección y atención, además de intervenir sobre la cultura que permite la conducta.

La fase de intervención debe combinar acciones universales, selectivas e indicadas. Las universales se dirigen a toda la población, por ejemplo, educación en salud mental, comunicación preventiva y formación en liderazgo saludable. Las selectivas se dirigen a grupos con mayor exposición, como áreas con jornadas extensas o elevada carga. Las indicadas se orientan a personas que ya presentan señales o necesidades específicas y requieren canalización profesional. Esta combinación coincide con la evidencia internacional sobre intervenciones en el lugar de trabajo y evita que toda la responsabilidad recaiga en el trabajador individual.

En la fase de seguimiento, el educador puede diseñar indicadores de proceso y resultado. Entre los primeros se encuentran cobertura de capacitación, participación, número de acciones realizadas y funcionamiento de mecanismos de atención. Entre los segundos pueden considerarse cambios en percepción de apoyo, clima, reconocimiento, carga, autonomía y violencia, así como indicadores institucionales de ausentismo o rotación cuando estén disponibles y se interpreten cuidadosamente. El propósito no es demostrar que una sola intervención “cura” el estrés, sino determinar si la organización está modificando los factores que producen el riesgo.

Escuelas y universidades: una precisión necesaria

Las instituciones educativas requieren una consideración particular. La NOM-035 regula las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras del centro educativo; por tanto, su aplicación no debe confundirse con un instrumento general para diagnosticar la salud mental de los estudiantes. Sin embargo, una escuela, universidad o centro de investigación es simultáneamente un espacio laboral y educativo. El bienestar del personal académico, administrativo, técnico y directivo influye en la calidad institucional, mientras que la cultura organizacional puede favorecer o deteriorar la convivencia de toda la comunidad.

En estos espacios, el educador para la salud puede trabajar con docentes, personal administrativo y directivo en prevención del desgaste profesional, organización de tiempos, comunicación, resolución no violenta de conflictos, prevención de acoso y fortalecimiento del apoyo social. En el caso de estudiantes, puede desarrollar programas paralelos de promoción de salud mental, pero utilizando instrumentos y marcos apropiados para población estudiantil y sin presentar la NOM-035 como si fuera una norma diagnóstica para alumnos.

Esta distinción es relevante porque la expansión indiscriminada del concepto de riesgo psicosocial puede producir problemas metodológicos. El hecho de que un estudiante experimente sobrecarga académica no significa que sea un “trabajador” para efectos de la NOM-035. No obstante, la educación para la salud sí puede establecer un puente institucional entre las políticas laborales y las políticas de bienestar estudiantil, respetando el marco jurídico y técnico específico de cada población.

La prevención de la violencia laboral como prioridad

La violencia laboral merece un tratamiento específico porque puede normalizarse en culturas organizacionales jerárquicas. Gritos, humillaciones, aislamiento, amenazas, acoso y hostigamiento no deben ser interpretados como simples problemas de comunicación. La NOM-035 los reconoce dentro del campo de los riesgos psicosociales y establece la necesidad de prevenirlos y contar con mecanismos de atención (STPS, 2018). Desde la educación para la salud, la prevención debe comenzar antes de que ocurra el daño: formación en derechos, límites profesionales, comunicación respetuosa, identificación temprana, rutas de denuncia y corresponsabilidad de mandos.

La intervención también debe evitar la victimización secundaria. No es suficiente pedir a una persona que denuncie si el sistema no garantiza confidencialidad, imparcialidad y protección. La evidencia sobre implementación de programas de salud mental en el trabajo identifica el estigma y las preocupaciones sobre confidencialidad como barreras importantes (Paterson et al., 2024). En consecuencia, el educador puede contribuir a diseñar campañas y procedimientos que expliquen claramente qué ocurre después de una queja, quién recibe la información, qué medidas de protección existen y qué servicios especializados están disponibles.

De la capacitación individual a la transformación organizacional

Una de las aportaciones centrales de este ensayo es cuestionar una práctica frecuente: convertir la salud mental laboral en responsabilidad exclusiva del trabajador. Técnicas de respiración, mindfulness, pausas activas, actividad física y educación emocional pueden aportar beneficios, pero no compensan indefinidamente jornadas excesivas, falta de personal, liderazgo abusivo o inseguridad laboral. La evidencia sintetizada por Aust et al. (2023) muestra que los cambios en organización del tiempo y tareas poseen una base de evidencia más consistente que muchas intervenciones aisladas.

Esto no significa que las intervenciones individuales sean inútiles. Una revisión de intervenciones en el lugar de trabajo identificó evidencia favorable para educación, información, mindfulness y terapias psicológicas en determinados resultados de salud mental (Waddell et al., 2023). La cuestión científica es su posición dentro de la estrategia. Deben complementar, no sustituir, las intervenciones sobre las condiciones de trabajo. En términos de prevención, sería contradictorio enseñar resiliencia para que las personas soporten condiciones laborales que podrían modificarse.

El educador para la salud puede convertirse precisamente en el profesional que ayude a mantener ese equilibrio. Puede traducir el diagnóstico en objetivos educativos y organizacionales, diseñar materiales, facilitar procesos participativos y evaluar resultados. Sin embargo, las decisiones sobre contratación, rediseño de puestos, jornadas, remuneración, sanciones, seguridad y cumplimiento legal requieren la participación de las áreas responsables y, cuando corresponda, asesoría jurídica, médica, psicológica y de seguridad e higiene.

Discusión crítica: alcances y límites de la NOM-035

La NOM-035 tiene un valor indiscutible: coloca los factores psicosociales en la agenda institucional y establece responsabilidades preventivas que antes podían permanecer difusas. Su aplicación general a los centros de trabajo favorece una perspectiva de derechos y prevención. La literatura mexicana también muestra que su implementación ha generado investigación, desarrollo de instrumentos y discusión sobre salud ocupacional, clima y bienestar (Duarte-Castillo & Vega-Campos, 2021; Madero Gómez et al., 2024).

Pero una norma no garantiza por sí misma una cultura saludable. La primera limitación es la posibilidad de cumplimiento documental: política, cuestionarios y registros pueden existir mientras las causas del riesgo permanecen. La segunda es metodológica: los estudios sobre las propiedades psicométricas de los instrumentos no son uniformes. Mientras Brito-Ortiz et al. (2025) encontraron evidencia favorable para los dominios analizados de la Guía III, Madero Gómez et al. (2024) identificaron limitaciones en el instrumento estudiado. Por ello, la evaluación debe acompañarse de juicio profesional, triangulación y análisis contextual.

La tercera limitación es que los resultados de riesgo psicosocial pueden ser utilizados de manera individualizante. Si una persona presenta alto riesgo, podría ser tentador concluir que “no sabe manejar el estrés”. Esta interpretación es científicamente débil si no se examinan simultáneamente las condiciones de trabajo. La OMS recomienda que la



prevención de los problemas de salud mental laborales se concentre en gestionar los riesgos psicosociales y modificar las condiciones organizacionales (WHO, 2022).

La cuarta limitación es la insuficiente articulación entre diagnóstico y evaluación de impacto. Una organización puede realizar la medición cada periodo requerido, pero si no establece objetivos, responsables, plazos e indicadores de cambio, la evaluación pierde utilidad preventiva. Aquí emerge una oportunidad para la educación para la salud: construir ciclos de mejora continua que conecten datos, decisiones, intervención y evaluación.

Propuesta de modelo interdisciplinario para el cumplimiento sustantivo

Se propone un modelo denominado PREVEN-035, entendido como una estrategia de seis componentes: Preparar, Reconocer, Evaluar, Vincular, Evaluar nuevamente y Normalizar la mejora. No se plantea como sustituto del procedimiento oficial de la NOM-035, sino como una arquitectura educativa y de gestión que puede facilitar su cumplimiento sustantivo.

Preparar significa formar al equipo responsable y establecer una política comprensible. Reconocer implica identificar factores de riesgo y condiciones protectoras desde la perspectiva de la organización y de los trabajadores. Evaluar supone utilizar los instrumentos correspondientes de manera técnicamente correcta y analizar los resultados con prudencia. Vincular significa transformar los hallazgos en acciones de control, capacitación, apoyo y canalización. Evaluar nuevamente implica comprobar si los factores disminuyeron o si persisten. Finalmente, Normalizar la mejora significa incorporar la salud mental laboral como componente permanente de la gestión y no como campaña temporal.

En este modelo, el educador para la salud funciona como articulador educativo y preventivo. El psicólogo puede aportar evaluación e intervención psicológica; el médico del trabajo, valoración de salud; seguridad e higiene, control de condiciones laborales; recursos humanos, gestión de personal; dirección, decisiones estructurales; trabajo social, redes de apoyo y contexto; y el área jurídica, protección de derechos y cumplimiento normativo. La fortaleza no reside en que una profesión haga todo, sino en que cada disciplina aporte desde sus competencias.

Implicaciones para la salud pública y para la formación profesional

Considerar la NOM-035 como un componente de salud pública laboral amplía la responsabilidad preventiva más allá de los consultorios y hospitales. Las personas pasan una parte sustancial de su vida adulta en espacios de trabajo; por tanto, las condiciones laborales son un determinante social de la salud. La intervención temprana sobre riesgos psicosociales puede contribuir a reducir sufrimiento, ausentismo, conflictos, rotación y deterioro del funcionamiento organizacional, aunque la magnitud de estos efectos depende del contexto y de la calidad de las intervenciones.

Para la formación universitaria en Educación para la Salud, esto implica desarrollar competencias en salud ocupacional, epidemiología social, evaluación de programas, psicología de la salud, comunicación de riesgos, legislación sanitaria y laboral, ética y trabajo interdisciplinario. El educador del futuro no debería limitarse a impartir contenidos sobre hábitos saludables; debe ser capaz de analizar ambientes, identificar determinantes, construir intervenciones y evaluar si las acciones producen cambios verificables.

Las instituciones educativas pueden utilizar el cumplimiento de la NOM-035 como un laboratorio de aprendizaje profesional. Los estudiantes pueden analizar casos organizacionales, diseñar diagnósticos educativos, construir campañas de alfabetización en salud mental, elaborar matrices de intervención y aprender a diferenciar entre promoción, prevención, detección y atención clínica. De este modo, la norma se convierte en una oportunidad para formar profesionales capaces de intervenir sobre problemas reales y complejos.

Conclusiones

La NOM-035-STPS-2018 debe entenderse como una herramienta de prevención y promoción de la salud en el trabajo, no como una encuesta administrativa. Su verdadero propósito se alcanza cuando los resultados de la identificación de riesgos conducen a modificaciones verificables en la organización del trabajo, el liderazgo, las relaciones laborales, las jornadas, las cargas, la violencia y las condiciones que afectan el equilibrio entre vida laboral y personal.

La tesis defendida en este ensayo sostiene que los educadores para la salud pueden desempeñar una función estratégica en empresas, dependencias públicas, escuelas, universidades y organizaciones privadas, siempre dentro de un marco interdisciplinario y respetando las competencias de otras profesiones. Su contribución más valiosa consiste en transformar evidencia científica en capacidades preventivas, facilitar la participación de trabajadores, desarrollar alfabetización en salud mental, fortalecer liderazgos saludables, diseñar intervenciones educativas y contribuir a evaluar resultados.

La evidencia contemporánea permite sostener una segunda conclusión: la intervención debe dirigirse prioritariamente a las condiciones de trabajo. Las estrategias individuales son útiles, pero no deben utilizarse para ocultar riesgos estructurales. Los cambios en horarios, tareas, organización y ambiente psicosocial cuentan con evidencia relevante, mientras que los programas centrados exclusivamente en el individuo pueden dejar intacta la fuente del problema (Aust et al., 2023; Aust et al., 2024).

Los instrumentos de la NOM-035 deben aplicarse con rigor y sus resultados interpretarse de acuerdo con sus alcances. La existencia de resultados divergentes en estudios psicométricos mexicanos demuestra que la medición requiere prudencia, contexto y competencia técnica. Ningún puntaje sustituye la evaluación clínica cuando existe sospecha de un trastorno mental, ni puede utilizarse para estigmatizar a un trabajador.

Cumplir la NOM-035 de manera sustantiva implica pasar de la pregunta “¿ya aplicamos el cuestionario?” a preguntas más exigentes: ¿qué factores encontramos?, ¿qué decisiones cambiamos?, ¿quién participa?, ¿cómo protegemos la confidencialidad?, ¿qué recursos destinamos?, ¿qué resultados observamos? y ¿qué haremos si el riesgo persiste? El educador para la salud puede ayudar a que estas preguntas se conviertan en una práctica institucional permanente. En esta perspectiva, la salud mental laboral deja de ser una actividad periférica y se convierte en un componente de la calidad del trabajo, de la dignidad humana y de la responsabilidad social de las organizaciones.

Referencias

- Aust, B., Leduc, C., Cresswell-Smith, J., O'Brien, C., Rugulies, R., Leduc, M., Ni Dhalaigh, D., Dushaj, A., Fanaj, N., Guinart, D., Maxwell, M., Reich, H., Ross, V., Sadath, A., Schnitzspahn, K., Tóth, M. D., van Audenhove, C., van Weeghel, J., Wahlbeck, K., Arensman, E., & Greiner, B. A. (2024). The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 97(5), 485-522. <https://doi.org/10.1007/s00420-024-02065-z>
- Brito-Ortiz, J. F., Nava-Gómez, M. E., Juárez-García, A., Román-Brito, G. A., González-Torres, V., & Brito-Nava, E. (2025). Calidad psicométrica de un cuestionario para identificar factores de riesgo psicosocial en el trabajo. *Revista InveCom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511166>
- Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., Pattuwage, L., Grundy, E. A. C., Tsering, D., Olivier, P., & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 235-248. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4087>
- Duarte-Castillo, S. M., & Vega-Campos, M. Á. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *TRASCENDER, Contabilidad y Gestión*, 6(17), 48-86. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.101>
- International Labour Organization. (2022). Psychosocial risks and stress at work. <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
- International Labour Organization, & World Health Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. World Health Organization. <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789240057944>
- Madero Gómez, S., Montes, J. L., & del Castillo, E. (2024). Evaluación de la norma 035 para la medición de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral mexicano. *Contaduría y Administración*, 69(1), e426. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.3070>
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315-329. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., Tsantila, F., Cresswell-Smith, J., Purebl, G., Winter, L., Fanaj, N., Doukani, A., Hogg, B., Corcoran, P., D'Alessandro, L., Mathieu, S., Hegerl, U., Arensman, E., & Greiner, B. A. (2024). Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental health: Qualitative evidence synthesis. *Systematic Reviews*, 13, 152. <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02569-2>



Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación. <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5541828>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

World Health Organization. (2022). Guidelines on mental health at work. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

World Health Organization. (2024). La salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Declaraciones editoriales

Financiamiento. El presente ensayo no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses. La autora declara no tener conflicto de intereses relacionado con el contenido de este manuscrito.

Contribución de autoría. La autora es responsable de la concepción del ensayo, integración de la literatura, argumentación, redacción y revisión final.

Consideraciones éticas. El trabajo es un ensayo científico basado en fuentes documentales y no involucra la recolección de datos personales de participantes humanos.

Originalidad y exclusividad. La autora declara que el manuscrito es original e inédito y que no se encuentra publicado ni sometido simultáneamente a evaluación en otra publicación.

Uso de inteligencia artificial. En la preparación de esta versión se utilizó una herramienta de inteligencia artificial generativa como apoyo para la organización, redacción y edición del texto. La responsabilidad académica, la verificación de las afirmaciones, la selección final de fuentes y la versión que se someta a evaluación corresponden a la autora.

Derechos y licencia. La autora autoriza su publicación en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).