

Formación universitaria para la transformación organizacional. Metodología de aprendizaje basado en estudios de caso enfocados a MiPyMes

University education for organizational transformation: a case-based learning methodology focused on MiPyMes

Sandra Alejandra Carrillo Andrés¹

¹ Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México

saca@azc.uam.mx

RESUMEN. Se expone la implementación de una metodología de aprendizaje basada en estudios de caso orientada a la intervención en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) en México como estrategia formativa en programas universitarios de administración. La propuesta surge ante la transformación de los modelos educativos impulsada por los cambios tecnológicos, las nuevas demandas laborales y la necesidad de desarrollar competencias profesionales integrales. A partir de un enfoque cualitativo, se sistematiza la experiencia docente durante once trimestres en los que se trabajaron aproximadamente noventa casos reales de MiPyMes. Los resultados evidencian que esta metodología favorece el desarrollo del pensamiento sistémico, contextualizado y situado por medio de un análisis crítico, la aplicación práctica de teorías administrativas y el fortalecimiento de habilidades blandas ante problemas auténticos inmersos en escenarios complejos. Asimismo, se observa un impacto social positivo en las empresas intervenidas mediante recomendaciones basadas en diagnósticos organizacionales. El estudio concluye que el aprendizaje experiencial mediante estudios de caso reales constituye una estrategia formativa eficaz para preparar profesionales capaces de intervenir organizaciones en entornos complejos contribuyendo al desarrollo económico local.

ABSTRACT. The implementation of a case-based learning methodology oriented toward intervention in micro, small, and medium-sized enterprises (MiPyMes) in México is presented as a training strategy in university administration programs. The proposal arises in response to the transformation of educational models driven by technological changes, new labor market demands, and the need to develop comprehensive professional competencies. Using a qualitative approach, the teaching experience is systematized over eleven academic terms, during which approximately ninety real MiPyMes cases were analyzed. The results show that this methodology promotes the development of systemic, contextualized, and situated thinking through critical analysis, the practical application of administrative theories, and the strengthening of soft skills when addressing authentic problems embedded in complex scenarios. Likewise, a positive social impact is observed in the intervened enterprises through recommendations based on organizational diagnoses. The study concludes that experiential learning through real case studies constitutes an effective training strategy for preparing professionals capable of intervening in organizations within complex environments, contributing to local economic development.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje basado en casos, Experiencia práctica, MiPyMes, Intervención organizacional, Metodología de aprendizaje.

KEYWORDS: Case-based learning, Practical experience, MiPyMes, Organizational intervention, Learning methodology.

1. Introducción

El mundo cada vez más globalizado, la rápida evolución digital de los últimos diez años ha provocado transformaciones significativas en la educación superior. El crecimiento de las tecnologías inteligentes, la consolidación de modalidades híbridas y la incorporación de metodologías activas, han redefinido las maneras de enseñar, aprender y generar conocimiento.

En este contexto, la función del profesorado trasciende la transmisión tradicional de contenidos y se orienta hacia un papel de mediación, reflexión crítica y toma de decisiones estratégicas, integrando conocimientos disciplinares, pedagógicos, tecnológicos y éticos en los estudiantes que les permita un aprendizaje significativo, logrando un conocimiento para aprender a aprender, para aprender a generar conocimiento y compartirlo.

El método de estudio de caso se ha consolidado como una estrategia pedagógica clave en la educación superior para el desarrollo de competencias complejas, tales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones fundamentadas, al situar a los estudiantes frente a problemáticas reales que demandan análisis profundo y reflexión multidimensional (Fixen, 2024; Yin, 2014; Stake, 1995). En el contexto mexicano, su aplicación adquiere especial relevancia al enfocarse en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), las cuales constituyen un pilar esencial de la economía nacional (INEGI, 2024). La interacción directa con casos reales en estas organizaciones no solo favorece la transferencia del conocimiento teórico a situaciones prácticas de alto valor formativo, sino que también potencia el aprendizaje autónomo y colaborativo, al incorporar diversas perspectivas de análisis y promover la toma de decisiones en escenarios complejos (Wei, 2024).

Asimismo, esta metodología contribuye al desarrollo de habilidades blandas —como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo— y a una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales, fortaleciendo la empleabilidad de los estudiantes y su capacidad para trasladar el aprendizaje académico a contextos profesionales reales (Falkner, 2023). De este modo, el estudio de caso, apoyado además por herramientas contemporáneas como los microcontenidos digitales y la inteligencia artificial, se consolida como un enfoque integrador que favorece la construcción activa del conocimiento y posiciona a las instituciones de educación superior como agentes de innovación y transformación social.

Este trabajo documenta y analiza la experiencia docente sostenida durante once trimestres, en la cual los estudiantes de la Unidad de Enseñanza-Aprendizaje (UEA) llamada “Análisis de Sistemas” corresponde a la mitad de la carrera de la licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Azcapotzalco, durante el periodo de enero 2022 a noviembre 2025, interviniendo noventa MiPyMes. Se utilizó una metodología de aprendizaje basado en estudio de caso enfocado a MiPyMes, este se aborda por medio del trabajo en equipo (integrado de tres a cinco estudiantes) para conocer de manera integral a las organizaciones analizándolas desde una visión sistémica.

Se hace cada vez más necesario implementar metodologías de aprendizaje que le resulten atractivo y significativo a los estudiantes, que se encuentran inmersos en el mundo digital, que los confronte a la realidad y alcance de las herramientas digitales y al mismo tiempo les brinde herramientas clave para incorporarse al mundo laboral. Por lo tanto, la pregunta de investigación es, ¿Cómo incide la implementación del aprendizaje basado en estudios de caso con organizaciones reales (MiPyMes) en el desarrollo de competencias profesionales —cognitivas, socioemocionales y prácticas— de estudiantes universitarios de administración?

Para ello, los estudiantes a través de entrevistas semi estructuradas, observación directa y revisión de gabinete realizan un diagnóstico organizacional para realizar propuestas de intervención en las organizaciones, en este sentido los equipos de estudiantes se convierten en actores activos del cambio. Se presenta la metodología docente de los estudios de casos que se han abordado a lo largo de este periodo para conocer los efectos en la formación profesional de los estudiantes y su impacto social por medio de los trabajos y propuestas presentadas por los estudiantes.



2. Revisión literaria

2.1. Transformación de modelos educativos y metodologías de aprendizaje

Históricamente, en los modelos educativos tradicionales el docente desempeña un papel protagónico y central, mientras que el estudiante adopta un rol receptivo. Sin embargo; con la disrupción tecnológica estos roles se han transformado y cambia de manera significativa el rol del alumno, ya que tiene una participación más activa y participativa, mientras que el docente se convierte en un facilitador perdiendo así, el protagonismo, ahora su rol será promover metodologías activas. Esto se alinea con la literatura contemporánea sobre innovación pedagógica, que aboga por formatos centrados en el alumno (García Jiménez & Lorente García, 2017; Zapata Lascano et al., 2024; Espejo Leupín, 2016; Moreno Guaicha et al., 2023; Delgado Martínez, 2019).

Las Instituciones de Educación Superior se ven obligados a mantenerse actualizados ante las necesidades que demandan los cambios sociales, el mercado laboral y las nuevas necesidades de los perfiles cambiantes de los estudiantes. Estos desafíos obligan a implementar nuevas metodologías de aprendizaje, que le sean significativos a los estudiantes, que les permita fomentar su aprendizaje cognitivo, desarrolle su talento y le permita solucionar problemas reales en un contexto dinámico, complejo y cambiante. Martínez (2024), sostiene que “integrar procesos de innovación enfocados al desarrollo del talento humano y a conducir los procesos de enseñanza, poniendo en evidencia la teoría orientada a la resolución de problemas”, por lo tanto, la capacitación tradicional ya no es suficiente: se requiere fomentar en los estudiantes su capacidad para resolver problemas reales, adaptarse a contextos dinámicos y desarrollar talento integral.

Existen diversos cambios sociales y económicos que se encuentran interrelacionados, obligando a la educación superior a replantear sus modelos formativos, su organización y su relación con la sociedad refrendando su compromiso social considerando el “nuevo contrato social” donde la vinculación de la educación con el sector social sea un proyecto público y un bien común (UNESCO, 2022).

Entre los principales cambios sociales podemos enunciar; la transformación del perfil del estudiantado; la educación superior atiende hoy a poblaciones más diversas en edad, género, contexto socioeconómico, trayectorias educativas y modalidades de impartición. Esto exige modelos más flexibles, inclusivos y centrados en el aprendizaje a lo largo de la vida, (Delors, 1996).

Se tienen nuevas expectativas sobre la educación superior; la sociedad demanda que las universidades no sólo transmitan conocimiento, sino que desarrollen competencias como el pensamiento crítico, la ética, la innovación, la responsabilidad social y la capacidad de adaptación al cambio. En este sentido es necesario dirigirse y educar hacia una mayor conciencia social y ética, abordando temas como la sostenibilidad, la equidad, la inclusión y los derechos humanos, influyendo en los contenidos curriculares y en la misión social de las instituciones de educación superior.

Al estar de frente a la digitalización de la vida cotidiana; el uso intensivo de tecnologías digitales ha modificado las formas de comunicación, de acceso a la información y construcción del conocimiento, influyendo directamente en los modos de enseñar y aprender, de la misma forma que sacar a la luz los límites de estas herramientas. También estamos de frente a cambios culturales y generacionales; las nuevas generaciones aprenden de manera más visual, colaborativa e interactiva, lo que impulsa la adopción de metodologías activas y el rediseño de los entornos educativos, en el caso de UAM se suma el reto de la edad del profesorado, se encuentre en promedio de 65 años, lo cual lleva a retos mayúsculos de adopción de nuevas metodologías y tecnologías.

En el ámbito económico, nos enfrentamos a la transformación del mercado laboral, se hace más presente la automatización, la inteligencia artificial y la economía digital, obligando a las universidades a actualizar permanentemente sus planes de estudio enfocados a la economía del conocimiento, donde la innovación, la

investigación y el conocimiento se consolidan como motores del desarrollo económico.

Nos enfrentamos a escenarios donde el empleo tiende a ser inestable y cambiante de frente a la precarización y flexibilidad laboral, lo que detona en una necesidad de actualización permanente y adquisición de competencias transferibles, por lo que es necesario cada vez más aprender a aprender, ahí es donde es pertinente implementar los estudios de casos.

2.2. Fundamentación del uso de estudios de caso en la educación

Los estudios de casos han sido ampliamente adoptados en escuelas de negocios por su capacidad para simular la toma de decisiones en entornos complejos. Esta pedagogía no debe ir sola, sino complementarse con enfoques transformadores para maximizar su impacto (Talukdar, 2020). Además, en un enfoque integrado, combinar la investigación de casos con su enseñanza y otras metodologías (case writing + case teaching), permite a los estudiantes no sólo analizar, sino también buscar soluciones a problemáticas actuales de organizaciones reales, potenciando su competencia investigativa (ahora por medio del microlearning) y su conexión con el entorno empresarial, (Mosca y Howard, citado en Glaser y Howard, 2021).

La enseñanza con casos no sólo potencia habilidades cognitivas, también promueve la reflexión ética, la empatía y el pensamiento sistémico, elementos clave para formar administradores responsables en un mundo interconectado (Glaser & Howard, 2021).

La metodología de estudio de caso se ha consolidado como una estrategia pedagógica esencial, especialmente pensado para el desarrollo de competencias complejas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones (Fixen, 2024). Esta metodología permite vincular a los estudiantes con escenarios reales, posibilitando la transferencia de conocimiento teórico hacia situaciones prácticas de alto valor formativo. Diversos autores como Yin (2014) y Stake (1995) han demostrado que el estudio de caso facilita una comprensión profunda de fenómenos reales, al tiempo que promueve la reflexión y el análisis desde múltiples perspectivas.

Esta metodología mejora significativamente el pensamiento crítico al involucrar a los estudiantes en la resolución de problemas del mundo real, promover diferentes perspectivas de análisis y fomentar el aprendizaje autónomo y colaborativo, aspectos estrechamente vinculados con la formación de competencias complejas en educación superior (Wei, 2024).

La literatura coincide en que la interacción con problemas auténticos favorece la autonomía del estudiante y la construcción activa del conocimiento, reforzando el papel de las instituciones de educación superior como agentes de cambio e innovación, además, mejoran las habilidades de empleabilidad, se resalta la experiencia auténtica de los proyectos vinculados al mundo laboral real, ya que ayudan a los estudiantes a trasladar el aprendizaje universitario a situaciones profesionales reales, lo cual promueve una construcción activa del conocimiento y la autonomía (Falkner, 2023).

Existe una gran gama de metodologías activas como la que exponemos en este trabajo como columna vertebral “metodología basada en estudios de caso”, sin embargo, en muchas ocasiones no se utilizan de manera exclusiva, se nutren de otras herramientas metodológicas como; el aprendizaje basado en problemas, esta metodología está centrada en el estudiante como centro de aprendizaje, se plantea un problema real o complejo como punto de partida. Los estudiantes trabajan en grupos para investigar, analizar y proponer soluciones, de tal forma que se fomenta el pensamiento crítico, el aprendizaje autónomo y la colaboración (Carbajal, 2024).

Otra metodología de apoyo es el Microlearning personalizado; referido a microcápsulas o contenidos breves recomendados según desempeño y estilo cognitivo, de la mano del aula invertida que de acuerdo con Gren (2019), la estrategia de aprendizaje en la que los contenidos teóricos se estudian fuera del aula (videos,

lecturas), y el tiempo en clase se dedica a actividades activas: discusión, resolución de problemas, trabajos colaborativos. Permite un aprendizaje más centrado en el estudiante, y sobre todo, buscar soluciones concretas y focalizadas que no necesariamente se ven a fondo en el aula de clases y los estudiantes tienen la oportunidad del autoaprendizaje, ya que van definiendo qué se aprende, cuándo y cómo a partir de la problemática que se presenta.

A lo largo de estas metodologías encontramos diversas metodologías para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, y sobre todo adaptarlo a las necesidades de cada individuo para atender las necesidades específicas, considerando que cada uno tiene sus propios ritmos de aprendizaje, sus propios antecedentes personales y académicos, problemáticas que la empresa les presenta, teniendo en cuenta la obligatoriedad de cumplir con el contenido temático del programa de estudios de la materia, lo cual nos brinda el reto y la oportunidad de enfrentar los desafíos actuales de la educación y hacer frente a las problemáticas sociales que se presentan en la sociedad.

El estudio de caso se ha consolidado como una estrategia pedagógica fundamental dentro de los entornos de educación superior, particularmente cuando se busca desarrollar competencias complejas, pensamiento crítico y habilidades de resolución de problemas. En el contexto de las MiPyMes, esta metodología permite vincular a los estudiantes con escenarios reales, posibilitando la transferencia de conocimiento teórico hacia situaciones prácticas de alto valor formativo. Se abordan dimensiones teóricas, prácticas y metodológicas que permiten consolidar aprendizajes significativos.

La elección de los estudios de casos reales en MiPyMes responde a una doble motivación. Por un lado, las MiPyMes constituyen un pilar estructural de la economía mexicana de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (INEGI, 2024). Por otro lado, existe una necesidad formativa en los estudiantes: al interactuar con organizaciones auténticas, los estudiantes no solo aplican o evalúan modelos administrativos, sino que también desarrollan habilidades blandas al interactuar con los empresarios y los miembros del equipo, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación, así como una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales e interacción con contextos reales.

2.3. Importancia del estudio de las MiPyMes

Los estudios de caso que se abordan en la materia se enfocan a estudiar a las MiPyMes, porque en México constituyen una parte significativa de la producción, siendo clave en el desarrollo económico y social del país. De acuerdo con el Censo Económico (CE) 2019, reportaron que 99.8% de los establecimientos del país es micro, pequeño o mediano¹ y emplean al 68.4% del personal ocupado del país y contribuyen con aproximadamente el 52.2% del Producto Interno Bruto² (PIB), lo que destaca su importancia en la economía mexicana como generadoras de empleo y desarrollo económico (Romero Burgos & Ayvar Campos, 2025), por lo cual es importante estudiarlas, analizarlas y en su caso hacer propuestas de intervención organizacional adecuadas.

Las MiPyMes representan una oportunidad para los miembros de la sociedad mexicana, dando respuestas a problemáticas sociales de fondo; como el desempleo y la pobreza, siendo un espacio que promueve el autoempleo, la inclusión y no discriminación; al tener presentes emprendimientos por parte de grupos vulnerables, entre ellos mujeres, personas con capacidades diferentes, o por miembros de comunidades vulnerables. Entender e intervenir en las MiPyMes es clave para impulsar la economía en México, por lo cual, es fundamental conocerlas y hacer propuestas para mejorar su funcionamiento.

¹ Según el INEGI (2020), el 95.0% de todas las empresas en el país son microempresas, el 4.0% son pequeñas empresas y el 0.8% son medianas empresas, lo que significa que en conjunto representan el 99.8% del total nacional.

² De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019 – 2024 en México, las MiPyMes generan alrededor del 70% de los empleos y representan más del 50% de los ingresos empresariales (Gobierno de México, 2019).

Entre 2019 y 2023, se crearon 1.7 millones de establecimientos, pero 1.4 millones cerraron, según el Estudio Demografía Empresarial de INEGI. En promedio, más negocios desaparecieron de los que aparecieron cada mes. De acuerdo con INEGI (2024), las MiPyMes en muchas ocasiones carecen de una formación administrativa (planeación, organización, control y evaluación) que les permita guiar a sus empresas, es ahí donde este tipo de aprendizaje tiene un área de oportunidad entre el estudiante, la empresa, y la sociedad, ya que a partir de que el estudiante se acerca a una MiPyMe real para comprender y aplicar sus conocimientos a casos reales, se abren diversas oportunidades de aprendizaje, no solo por parte del estudiante que se ve obligado a aplicar sus conocimientos a problemáticas reales; sino que además enseñan a los empresarios a buscar soluciones adecuadas a problemáticas o crisis que enfrentan, no solo de manera reactiva, sino, también tienen la capacidad de hacerlo de manera preventiva.

3. Metodología

3.1. Metodología de aprendizaje basado en estudios de casos enfocados a MiPyMes

En la Taxonomía de Bloom se describe una progresión gradual de los procesos cognitivos, que inicia con habilidades de pensamiento de orden inferior —como recordar y comprender información— y avanza hacia habilidades de pensamiento de orden superior, tales como analizar, evaluar y crear. Este recorrido cognitivo permite que los estudiantes no solo memoricen contenidos, sino que los comprendan, los apliquen en distintos contextos y los integren a su estructura de conocimientos. De esta manera, se favorece un aprendizaje significativo y profundo, con mayor impacto a largo plazo, en lugar de un aprendizaje superficial o limitado al corto plazo. Por lo cual, se considera que esta taxonomía es apropiada para observar la efectividad de la aplicación de la metodología propuesta.

Conociendo las metodologías de aprendizaje activo, como la metodología de aprendizaje basada en los estudios de casos en complemento con el aprendizaje basado en problemas y el microlearning personalizado, vemos que permiten abordar diferentes estilos de aprendizaje, respetar los ritmos individuales y al mismo tiempo cumplir con los contenidos curriculares obligatorios. En particular, los estudios de casos proporcionan una plataforma para integrar teoría y práctica.

Se propone para la UEA de Análisis de Sistemas de la carrera de Administración, una metodología integral basada en las metodologías de aprendizaje activas, enfocadas en lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes, basado en la práctica, por medio de estudios de casos, y la resolución de problemas reales, desde el desarrollo del pensamiento sistémico al proponer soluciones integrales. Se propone una metodología de aprendizaje basado en estudios de casos enfocados a MiPyMes.

Se plantea que para el trabajo que desarrollan los estudiantes se aborde por medio del trabajo en equipo (de tres a cinco estudiantes), para conocer de manera integral a las organizaciones, analizándolas desde una visión sistémica, por lo tanto, como PRIMER PASO se debe elegir y contactar a una MiPyMe.

La organización seleccionada debe cumplir con las siguientes características:

- a) Existir en la realidad como un negocio en marcha (ya sea presencial o virtual)
- b) Tener sustancia económica,
- c) Acceso a la información (documental o por medio de entrevistas) durante el trimestre que desarrollen la investigación (exceptuando costos o recetas secretas),
- d) Permitirles realizar entrevistas a los fundadores y empleados,
- e) Permitirles llevar a cabo la observación directa durante un día de trabajo.
- f) La empresa puede ser formal o informal.

Es importante destacar que las MiPyMes al tener una fuerte presencia en la sociedad, como lo ha mostrado



INEGI, el 99.8% de los establecimientos es micro, pequeño o mediano y emplean al 68.4% del personal ocupado del país, es altamente probable que el círculo cercano a los estudiantes tenga o labore en una MiPyMe, por lo cual, se les recomienda que la empresa que vayan a analizar tenga la apertura y disposición de colaborar en la elaboración de un diagnóstico organizacional de su empresa.

Derivado de la abundancia de estos negocios es factible y accesible para los estudiantes de la licenciatura en administración tengan contacto cercano con algún empresario (parientes, amistades o conocidos cercanos) que les permita conocer y, en su caso, hacer propuestas sobre su empresa. Se considera que las MiPyMes son adecuadas ya que, de acuerdo con INEGI, la participación económica de México se encuentra limitada, así como su crecimiento debido a la falta de una sólida cultura empresarial; el 65% de estas empresas son de carácter familiar y más del 50% no implementa prácticas de gestión de calidad y productividad. Su principal enfoque es la supervivencia y el autoempleo, dejando de lado otros aspectos técnicos de carácter económico (Jimenez Rico et al., 2019; INEGI, 2025), por lo cual lo hace ideales para ser estudiadas, analizadas y abiertas a propuestas de intervención de los estudiantes de la licenciatura en Administración.

El SEGUNDO PASO es conocer a la empresa. Al ser un trabajo de corte cualitativo las técnicas de recolección de datos incluyen:

- Entrevistas estructuradas y semiestructuradas con propietarios, empleados clave y otras partes interesadas.
- Observación directa de las instalaciones y las interacciones sociotécnicas dentro de la empresa.
- Revisión documental: permisos, manuales, reglamentos, sistemas de información, mecanismos de control, etc.
- Análisis de la información utilizando un enfoque sistémico para identificar su historia, sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), así como patrones de comportamiento organizacional contextual analizando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales por medio del modelo PESTEL, definir su misión, visión objetivos, estructura organizacional, manuales de organización, de puestos, procesos y procedimientos, entre otras.

El TERCER PASO se lleva a cabo con base en la aplicación de las técnicas de investigación aplicadas, los estudiantes están en la posibilidad de realizar un diagnóstico de la realidad organizacional que vive la empresa elegida en el momento que los contactaron.

El CUARTO PASO implica llevar a cabo una retroalimentación de lo visto en la teoría y el deber ser, para contrastarlo con la realidad que están observando y plasmarlo. En este paso pueden surgir varios supuestos independientemente de que sea una empresa formal o informal: a) que la empresa tenga todo en orden y al día, por lo cual los estudiantes deben realizar el análisis de lo que la empresa tiene plasmado en documentación, sistemas o mecanismos de control explícitos y evaluar que corresponda con la realidad que vive la empresa, y exponerlo en un informe y en caso de algún cambio, llevar a cabo las actualizaciones o correcciones necesarias. De acuerdo con datos del INEGI es altamente probable que las MiPyMes lleven una administración basada en la praxis o el know how de algún miembro de la empresa, por lo cual, surgen otros supuestos, b) que la empresa cuente solo con algunos elementos formales que los estudiantes pueden completar o corregir, o c) que la empresa no cuente con nada y se base completamente en know how de algún miembro de la empresa, por lo que deberá crear todo el análisis correspondiente y crear toda la documentación necesaria para darle orden administrativo y legal a la empresa.

La metodología propuesta tiene oportunidad de conocer, analizar y describir la realidad de una MiPyMe; pero no sólo se limita la información a esas primeras capas que menciona Bloom de recordar y comprender la información, sino que el acercamiento les permite conocer de manera formal a la empresa, así como también les abre la puerta para entrevistarse con los empresarios, con los trabajadores; los obliga a realizar una observación directa de las instalaciones, así como de las interacciones entre las personas dentro de la organización, esto lleva a interpretar a la organización mucho más allá de los documentos; con base en ello,

les permite acceder al pensamiento de orden superior que plantea Bloom, ya que con base en esa realidad que observan y escuchan pueden realizar un análisis y evaluación de cómo opera la empresa para entonces poder crear propuestas actuales y adecuadas a la realidad específica de cada empresa que están investigando, ya que varían según el ramo, sector, tamaño y ubicación.

Con el trabajo que realizan los estudiantes no solo permite la aplicación de los conocimientos específicos en el área administrativa; sino que también se integran otras habilidades blandas como la comunicación asertiva, el liderazgo, el trabajo en equipo-mentalidad colaborativa, aprendizaje continuo, la adaptabilidad-flexibilidad, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, la resolución de problemas-innovación y razonamiento complejo que se requiere de una formación integral y que cada día se exigen en el mercado laboral, esta observación directa les posibilita ver lo que no está, escuchar lo que no se dice, los prepara más allá de conceptos y teorías (Varona Albán & Ramos Benítez, 2024; Valenzuela Sandoval et al., 2024).

El QUINTO PASO, implica sistematizar toda la experiencia desarrollada para entregar un documento formal a la empresa que contenga 1) la sistematización de su historia, 2) un análisis georreferencial a la luz del PESTEL y el FODA, y con base en ello generar propuestas de mejora en caso de existir, 3) análisis de su manual de organización, manual de puestos y manual de procesos y procedimientos, y en su caso la modificación, actualización o creación necesaria, 4) entregar mapeo de procesos clave para la organización, reforzando o creando los mecanismos de control necesarios para su correcto funcionamiento y, 5) mejorar o crear los sistemas de información necesarios para la operación diaria de la empresa que fortalezca la toma de decisiones.

3.2. Calendario de actividades para la implementación

Para la elaboración de esta investigación se cuenta con diez semanas que dura el trimestre:

- Las semanas 1 y 2 son para contactar a la empresa y crear su historiografía, por medio de entrevistas estructurada y semi estructurada.
- La semana 3 realizar una revisión de gabinete de la documentación que cuenta la empresa para su operación cotidiana.
- La semana 4 para indagar elementos rectores de la empresa como; objetivo, misión, visión, principios y valores. Así como hacer una descripción clara del objeto social de la empresa y la estructura organizacional.
- La semana 5 y 6 para realizar la georreferencia, PESTEL y FODA a nivel local, estatal y federal y en su caso internacional, haciendo énfasis en la parte legal donde, deben identificar todas aquellas normatividades que deben cumplir para operar, siendo la administración de la empresa quien debe garantizarla.
- La semana 7 llevar a cabo la observación directa y plasmar elementos de la administración visual, y de las relaciones sociotécnicas al interior de la empresa para determinar elementos básicos del clima organizacional, y en la medida de lo posible integrar los esquemas de remuneración que plantea la empresa.
- La semana 8, se realiza un análisis desde la visión de sistema de la organización desde tres posturas; una identificando el sistema, los subsistemas y los suprasistemas y por otro lado identificando los elementos característicos del sistema como son; la totalidad, equifinalidad, homeostasis, entropía, etcétera, y por último realizar un mapa de los macroprocesos de la empresa considerando los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de supervisión.
- La semana 9 para el análisis, modificación, actualización o creación de las propuestas de manuales, reglamentos y protocolos necesarios para la empresa
- La semana 10 sistematizar la experiencia y documentación necesaria con la incorporación de mejoras en caso de haberlas a la luz de los temas de calidad y pensamiento sistémico.
- La semana 11 dedicada a la presentación de los trabajos ante el grupo que integra la UEA. Cada equipo elabora un informe final y presentó propuestas de intervención, las cuales, además de entregarse al profesor, fueron presentadas a los propietarios de las MiPyMes.

El trabajo que realizan los estudiantes se puede considerar una consultoría a MiPyMes, sin una retribución económica directa, constituye una contribución social, en tanto representa un ejercicio de vinculación entre la universidad y su entorno, orientado al bien común, como lo establece la UNESCO. Desde la perspectiva del aprendizaje experiencial, Dewey (1938) sostiene que el conocimiento adquiere sentido cuando se construye a partir de la interacción con problemas reales, lo cual permite que los estudiantes comprendan la utilidad social de su formación. En este sentido, la consultoría académica no remunerada trasciende la lógica del mercado y se convierte en un espacio formativo con impacto social.

Asimismo, esta práctica se alinea con los principios del aprendizaje-servicio, el cual integra objetivos académicos con acciones que responden a necesidades sociales concretas (Furco, 2022). Al ofrecer asesoría a empresas que no cuentan con recursos para contratar consultores profesionales —frecuentemente las MiPyMes—, los estudiantes contribuyen a la reducción de desigualdades en el acceso al conocimiento especializado, fortaleciendo el desarrollo económico local.

Desde un enfoque crítico, Freire (1970) plantea que la educación debe orientarse a la transformación social mediante la praxis, entendida como la reflexión y acción sobre la realidad. Bajo esta lógica, la consultoría estudiantil permite a los estudiantes asumirse como sujetos activos y socialmente responsables, capaces de aplicar saberes teóricos para proponer mejoras organizacionales contextualizadas. De esta manera, la universidad cumple su función social al generar conocimiento pertinente y socialmente comprometido, consolidando una forma de responsabilidad social universitaria basada en la transferencia solidaria del saber (Amiano et al., 2024), pero sobretodo se genera un beneficio mutuo: la empresa recibe propuestas de mejora fundamentadas teóricamente, mientras que los estudiantes desarrollan competencias profesionales, éticas y ciudadanas mediante el aprendizaje situado en problemas reales. Este tipo de experiencias fomenta el compromiso social, la responsabilidad profesional y la formación de egresados conscientes de su papel como agentes de cambio.

Esta práctica favorece el fortalecimiento del tejido productivo local, contribuyendo a la mejora de procesos, la toma de decisiones informadas y la sostenibilidad de las organizaciones. Al no existir un costo para la empresa, se reduce la brecha de acceso al conocimiento y se promueve la equidad, apoyando a actores económicos que suelen enfrentar mayores limitaciones estructurales.

4. Resultados

4.1. Análisis

Los resultados que se presentan son de los trabajos de investigación realizados durante el periodo de enero 2022 a noviembre 2025, interviniendo aproximadamente noventa MiPyMes. Los grupos en los que se implementó la metodología son de la modalidad presencial en la carrera de Administración de la UAM Unidad Azcapotzalco y un grupo de 15 estudiantes (ocho MiPyMes) abordado en la misma UEA por medio de modalidad semipresencial vía remota.

Las MiPyMes que se han intervenido el 91% son micro, 6% pequeñas y solo un 3% de medianas empresas, para realizar un margen de diferenciación se presenta la tabla (Tabla 1) establecida en el acuerdo emitido por la Secretaría de Economía por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009).

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Fuente: Secretaría de Economía, 2009.

Para sistematizar los resultados se presentan en tres apartados, el primero los resultados de la puesta en práctica de la metodología basado en casos enfocados a las MiPyMes, segundo, los resultados generales que los estudiantes encuentran en la empresa, el tercero los resultados de la percepción de los estudiantes de la aplicación de la metodología propuesta, y por último, los desafíos que se vislumbran.

4.1.1. Resultados de la puesta en práctica de la metodología basado en casos enfocados a las MiPyMes

Entre los hallazgos que se observaron a lo largo de los once trimestres, se puede concluir que debido a la presencia de MiPyMes en México los estudiantes tienen una alta posibilidad de estudiar una empresa de un familiar, amigos o conocidos muy cercanos, que les permite conocer e interactuar con las empresas en tiempo real. Las empresas brindan la información a los estudiantes (mientras no se toquen datos financieros o recetas secretas); los empresarios tienen apertura y diálogo permanente con los estudiantes teniendo una escucha activa; y los aportes de los estudiantes siempre agregan valor a los empresarios, ya que ponen en su horizonte información relevante que, en muchas ocasiones, los empresarios no tienen los conocimientos legales o administrativos que les permita visualizar las consecuencias de no implementarlos o de desconocerlos.

Los estudiantes se dan a la tarea de repensar a la organización con base en los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de su trayectoria académica, considerando que la UEA es asignada a la mitad de la formación de la licenciatura de administración, lo cual se obligan a ver a la empresa a la luz de la teoría contra la práctica en la vida real. También desarrollan habilidades blandas, no solo en la integración y trabajo colaborativo de equipo; sino en la interacción con la empresa y sus miembros al desarrollar una comunicación asertiva, adaptabilidad para obtener información y negociar propuestas asequibles. Pero sobre todo desarrollar en ellos más que conceptos teóricos, se observa cómo se genera una nueva forma de pensar, una nueva forma de mirar la realidad compleja que se presenta, tratando de resolver problemas reales con personas reales, en contextos concretos complejos, que se obligan a conocer para pensar y proponer algo aplicable a la realidad, buscando apoyar a que las empresas enfrenen la sobrevivencia.

Por lo tanto, podemos concluir con base en la visión del docente, los trabajos presentados por los estudiantes y en algunos testimonios recuperados de los estudiantes, que se puede comprobar que la Metodología de aprendizaje basado en casos enfocados a MiPyMes, no sólo apoya a los estudiantes a aplicar los conceptos teóricos en la realidad; sino que, además, desarrollan habilidades que ni siquiera son conscientes de ello. Pero va mucho más allá, ya que sus conocimientos tienen un impacto y beneficio social al brindar la consultoría a las empresas investigadas, sin un costo económico, los estudiantes contribuyen a la reducción de desigualdades en el acceso al conocimiento especializado, fortaleciendo el desarrollo económico local, al realizar un estudio específico sobre la empresa en particular, lo cual permite al empresario tener acceso a propuestas claras, viables, fundamentadas y particulares a las necesidades propias de su negocio que le permita

gestionar su empresa eficientemente.

También la implementación del aprendizaje basado en casos reales de MiPyMes en la UEA Análisis de Sistemas, ha mostrado un alto grado de efectividad pedagógica y relevancia social. Estos hallazgos guardan consonancia con la literatura sobre aprendizaje basado en estudios de caso en educación superior:

- La literatura señala que los estudios de caso fomentan el aprendizaje activo, la reflexión y la transferencia de teoría a la práctica (Fixen, 2024), lo cual esta investigación corrobora.
- Este enfoque también se alinea con la llamada “pedagogía de caso integrada”: no solo analizar casos, sino que los estudiantes investigan, escriben y presentan casos reales, lo cual fortalece su competencia investigativa y su conexión con el entorno organizacional (Glaser et al., 2021), desarrollando procesos de comunicación verbal y no verbal con los empresarios y con sus compañeros de trabajo.
- Además, la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984) subraya la relevancia de un ciclo en que la experiencia concreta se convierte en reflexión, luego en conceptualización abstracta, y finalmente, en acción experimental, esto se logra con la generación de propuestas concretas a partir del caso específico.
- El microlearning se hace presente cuando los estudiantes profundizan en algún tema particular que requiere la empresa.
- Este modelo pedagógico también contribuye a la misión universitaria, al generar impactos tangibles en el tejido empresarial local. Las MiPyMes son clave en México como se ha expuesto anteriormente. Al involucrar a los estudiantes con estas empresas, se promueve no solo la formación profesional, sino el compromiso social, la responsabilidad profesional en búsqueda de las mejores alternativas, se vuelven conscientes de la importancia de su profesión y su rol como agentes de cambio y la importancia de la responsabilidad empresarial para con la sociedad, sino también promueven la innovación, la sostenibilidad y la resiliencia empresarial en sus propuestas.

Con la aplicación de la metodología no sólo se busca que los estudiantes conozcan los conceptos teóricos sino que los aterricen a una realidad concreta, por medio de una aplicación práctica, que interactúen con una MiPyMe en operación que enfrenta el reto diario de sobrevivencia, que permitan conocer a la organización y sus miembros en el concepto más amplio (dueños, trabajadores, la formalización o informalidad en la que operan, etc.), que desarrollen habilidades blandas de manera específica que aprendan a trabajar en equipo, se busca fomentar el pensamiento sistémico y crítico; y, a partir de este, se hagan propuestas integrales e innovadoras. Los principales resultados observados en esta experiencia docente fueron:

1. Desarrollo del pensamiento sistémico: los estudiantes aprendieron a ver las MiPyMes como sistemas compuestos por múltiples elementos interrelacionados (personas, procesos, recursos) y a proponer soluciones integrales.
2. Aplicación práctica de la teoría: los conceptos administrativos estudiados en clase (gestión, visión sistémica, pensamiento sistémico, estructura organizacional, formalización, calidad) fueron traducidos en propuestas concretas y viables para las empresas.
3. Habilidades socioemocionales: mediante el contacto con empresarios y trabajadores, los estudiantes desarrollaron empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad y flexibilidad.
4. Compromiso con impacto social: algunos empresarios valoraron las propuestas de los estudiantes; en ciertas MiPyMes, las recomendaciones condujeron a mejoras operativas, reestructuración de procesos y nuevas estrategias, se implementaron protocolos, reglamentos, manuales que permitieron a la empresa reducir los conflictos y contar con un mejor seguimiento a sus actividades
5. Reflexión sobre la práctica profesional: los estudiantes reportaron que esta experiencia les permitió dimensionar la complejidad real de las organizaciones y cuestionar supuestos teóricos, lo que enriqueció su aprendizaje.

4.1.2. Resultados generales que los estudiantes encuentran en las MiPyMes

¿Qué encontraron los estudiantes en las MiPyMes? Ante la realidad abrumadora de las MiPyMes que se

enfrentan al reto de permanecer en el mercado.

Los resultados que han arrojado los trabajos de investigación enfocados a estudios de caso ameritan un artículo por sí mismo, sin embargo, se esbozarán a grandes rasgos algunos elementos consistentes en los casos que permiten a los estudiantes lograr un proceso de enseñanza aprendizaje diferente.

Las organizaciones son tan diversas y poseen características muy distintas que se obliga iniciar su conocimiento desde cero, en cada una de ellas, por medio de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, el análisis específico de acuerdo con el ramo, sector, y ubicación. Es importante mencionar que algunos estudiantes han analizado los negocios familiares que han emprendido sus padres o heredado de abuelos, lo que los obliga a tomar distancia para poder realizar un análisis objetivo del negocio, que es el sustento de la familia, enfrentándose a la problemática de ser juez y parte, sin embargo, el equipo tiene un rol fundamental para orientar el análisis y las propuestas objetivas.

En la mayoría de los casos se encontró que las MiPyMes en general se encuentran en el plano de la informalidad, no conocen a cabalidad el cúmulo de leyes, códigos, reglamentos, normas y lineamientos que deben cumplir, en general tienen abiertos los negocios sin un cumplimiento normativo a cabalidad. En este sentido se muestra una gran confusión entre normatividad local, estatal y federal con instituciones, lo que lleva a incumplimiento severo en la regularización de estas empresas, en muchas ocasiones se encuentra que los empresarios cumplen con uno de los diversos permisos y suponen que han cumplido, sin embargo, no advierten las consecuencias, ya que desconocen de origen su obligatoriedad.

Se han trabajado con empresas que manejan residuos tóxicos, o manejo de desechos específicos que no se llevan a cabo de la manera debida para lo cual los estudiantes investigan a profundidad el tema y proponen líneas de acción con un enfoque ecológico, sostenible y responsable socialmente, lo cual entregan al empresario.

También encontraron que en la mayoría de los casos operan los negocios desde la praxis, el know how se hace presente con experiencias y conocimientos heredados o desarrollados por los mismos empresarios. Se observa en general que no cuentan con manual de organización, manual de puestos, manual de procesos y procedimientos, reglamentos internos de trabajo, protocolos, sistemas de información, contratos de trabajo, entre otros, y al preguntar ¿A qué se debe esta situación?, los empresarios apelan a la memoria y a la buena fe. Ante la situación descrita en el 98% de los trabajos realizados por los estudiantes debieron crear desde cero toda la documentación formal para la empresa.

En la distribución del trabajo, al ser pocos los miembros de las organizaciones, se tiene una particularidad ya que son “todólogos”; es decir, que todos los miembros de la organización (menos de 10), hacen de todo dentro de la empresa, sin tener una clara distribución de actividades o asignación específica del rol que desempeñan al interior de la organización, lo que en muchas ocasiones los lleva a conflictos, problemas de comunicación, duplicidad de actividades o, al contrario, que no se lleven a cabo ciertas actividades debido a la mala comunicación y mala distribución del trabajo.

Otro punto de advertencia tiene que ver directamente con la falta de supervisión, control y evaluación. Difícilmente se cuentan con mecanismos de control en muchas ocasiones -sino es que en la mayoría- no los tienen establecidos, por lo cual no hay un seguimiento puntual a las actividades, no hay metas definidas, o no hay presente un plan trazado para la empresa a mediano o largo plazo, se observa que la preocupación se enfoca en la supervivencia del día a día.

En muy pocas ocasiones se ha encontrado que las empresas integren sistemas de información que permita conocer el funcionamiento de la empresa y sean la base para tomar decisiones informadas y fundadas en datos que las sostengan, en su lugar lo llevan a cabo al tanteo, o a ojo de buen cubero.



Otro punto muy importante que los alumnos alcanzan a vislumbrar con la observación directa, son temas como la importancia del liderazgo, el trato entre las personas, la importancia de las relaciones informales dentro de las MiPyMes y aunque no hemos profundizado en este trabajo en ello es importante abordar el tema de empresas familiares, ya que en su mayoría la familia es quien constituye a la MiPyMe y las prácticas familiares se replican en la organización, lo cual conlleva a otro tipo de problemáticas.

Con respecto a las relaciones laborales la situación que evidencian las investigaciones es precaria, ya que en su mayoría son empresas creadas para el autoempleo, o es el negocio del núcleo familiar, con horarios de trabajo intermitentes y en los casos de tener empleados; en la mayoría de los casos no se les otorgan las prestaciones mínimas establecidas en la Ley Federal del Trabajo y en la Ley del Seguro Social por decir lo menos.

Para algunos de estos puntos que se han logrado recuperar en las investigaciones que hacen los estudiantes desde un plano técnico, lo que hacen es crear, a manera de propuesta, muchos de estos elementos que les brindan a los empresarios como alternativas para tener una gestión más adecuada. Es opción del empresario implementar o desechar las recomendaciones o propuestas presentadas. Cuando se advierten incumplimientos de orden legal se entregan diagnósticos del “deber ser” de la empresa y lo que está obligada a cumplir, así como un análisis de las consecuencias de su incumplimiento, siendo decisión del empresario tomarlo o no en cuenta, ya que este trabajo se limita a una consultoría de parte de los estudiantes.

Al establecer el diálogo con los empresarios con respecto a su diagnóstico, se ha observado en general que los empresarios están abiertos a las propuestas de mejora para su empresa, contribuyen activamente en la generación de propuestas, involucran a algún miembro de la empresa a colaborar activamente para regularizarse, mejorar procesos, crear mecanismos de control, protocolos, reglamentos, manuales, estructura organizacional entre otros elementos que consideran clave para mejorar su gestión. En este sentido los alumnos se han visto obligados a crear nuevas formas de hacer, de gestionar, de aplicar esos nuevos conocimientos para apoyar a gestionar de manera más eficaz y eficiente a la MiPyMe, al re-pensar a la organización o simplemente solventar aquello que han evaluado que necesitan. En ocasiones es necesario simplemente hacer ver a los empresarios los problemas que no han sido vislumbrados y proponer nuevas soluciones o formas de pensarse, lo cual hace que el aprendizaje sea significativo para los estudiantes (Anderson et al., 2001; Krathwohl, 2002).

4.1.3. Resultados de la percepción de los estudiantes en la aplicación de la metodología propuesta

Los resultados evidencian el desarrollo de pensamiento sistémico, capacidad de análisis, habilidades comunicativas, liderazgo y trabajo colaborativo. Los estudiantes expresan haber logrado comprender la complejidad real de las organizaciones, y la esencia de su disciplina, permitiéndoles distinguir dinámicas internas, analizar procesos y proponer mejoras concretas con fundamento teórico. A modo ilustrativo, algunos testimonios estudiantiles:

“Esta empresa es propiedad de los padrinos de una de las integrantes del equipo y fue un caso muy enriquecedor para aplicar los conocimientos adquiridos en la UEA de Análisis de Sistemas. Este proyecto no solo fue una actividad académica, sino una verdadera práctica profesional ya que nos enfrentamos a la dificultad de tener que imaginar, definir y proponer todo lo que la empresa aún no había establecido obligándonos a colaborar de forma constante, cuestionarnos y buscar soluciones adecuadas a la realidad de la empresa. Para finalizar, esta experiencia nos permitió aplicar de una manera más práctica todo lo visto en la UEA de Análisis de Sistemas y nos permitió dimensionar la complejidad real que implica el intervenir en una organización, no solo dejándonos herramientas técnicas, sino también una visión más crítica, estratégica y sensible sobre cómo acompañar a una empresa en su camino hacia una mayor estructura, estabilidad y crecimiento.”

“Con este trabajo pude entender de mejor manera el objetivo de mi carrera. En trimestres pasados, toda la información que me daban los profesores solo alimentaba mi conocimiento, pero no me ayudaba a entender cien por ciento como es que se aplicaban dichas teorías o aprendizajes. A través de este ejercicio, puede llevar a cabo la práctica de conocimientos pasados y nuevos con esta materia... entendí que cada decisión o acción siempre tendrá una respuesta o impacto tanto dentro de la organización como fuera de esta.”

“Realizar este trabajo, nos ayudó a fortalecer los conocimientos aprendidos durante esta UEA y otras relacionadas con ella, por ejemplo, analizar organizaciones desde una perspectiva sistémica, permitiéndonos desarrollar habilidades como el análisis crítico, la identificación de problemas y la propuesta de mejoras; así como reflexionando sobre la importancia de adaptar y mejorar continuamente los procesos en una empresa para mantenerse competitiva en un mercado tan cambiante. Finalmente, el trabajar en equipo nos permitió compartir ideas, distribuir responsabilidades y complementar nuestros conocimientos para obtener un resultado más completo. Reforzando la capacidad para aplicar herramientas teóricas a contextos reales.”

“Me permitió comprender de manera práctica cómo una organización opera como un sistema compuesto por múltiples elementos interrelacionados... Esta experiencia me permitió aplicar los conceptos teóricos de la materia a un caso práctico, reforzando mi capacidad para analizar, diagnosticar y proponer soluciones sistémicas que contribuyan al desarrollo y mejora continua de cualquier organización.”

“Pude aplicar muchas habilidades aprendidas en la UEA y verlas en acción, e inclusive ver temas que son de otras UEA que he llevado a lo largo de mis 6 trimestres. Más que teoría, me dio herramientas para ver, analizar, ordenar y proponer mejoras que serán realmente útiles para mí en mi vida laboral... se trata de entender cómo se relacionan todas las diferentes partes del todo, tratando de hacer política con visión estratégica y trabajando constantemente para mejorar... aprendí a observar las organizaciones desde una perspectiva mucho más amplia y completa.”

“Este trabajo me ayudó sobre cómo funcionan las organizaciones. Antes, pensaba que lo único importante era tener un buen producto o servicio, pero al profundizar en todo lo que pasa detrás de una empresa, entendí que hay mucho más... Aprendí que innovar no siempre es hacer algo completamente diferente, a veces es solo encontrar formas más efectivas de hacer las cosas.”

“Aprendí a observar de forma más detallada cómo funciona una empresa desde adentro... También aprendí a ponerme en los zapatos de las personas que trabajan en la empresa... cómo se comunican, cómo se coordinan, qué necesitan para hacer mejor su trabajo. Esto me ayudó a desarrollar una mirada más empática y profesional a la vez. Aprendí a tener una mirada más amplia y crítica sobre cómo funcionan las organizaciones.”

“Este trabajo final me dejó más allá de las herramientas técnicas, una nueva forma de pensar”

Como podemos observar, a lo largo de algunos testimonios, este método de aprendizaje cumple con las expectativas que se plantean para lograr los objetivos planteados desde el inicio, ya que los obliga a ir escalando la Taxonomía de Bloom, puesto que con este trabajo no sólo recuerdan los conocimientos que han ido adquiriendo a lo largo de la carrera, sino les permite comprender la realidad que vive una MiPyMe, analizarla y crear elementos particulares para ellas.

4.1.4. Desafíos

A pesar de que los estudiantes llevan un trabajo impecable con las MiPyMes se encuentran diversos desafíos que atender hacia el futuro, como:

- Seguimiento a largo plazo: no siempre es posible monitorear si las MiPyMes implementan todas o algunas de las propuestas o medir su impacto real a mediano o largo plazo.



- Carga docente: el facilitar estudios de caso reales requiere más tiempo y recursos, tanto para organizar el contacto con empresas como para orientar los equipos, ya que cada equipo presenta una empresa con características únicas.
- Escalabilidad: replicar esta metodología en grandes cursos o en instituciones con menos recursos puede ser complejo.
- Acompañamiento: mantener la cooperación de las empresas a lo largo de los trimestres depende en gran medida de su disposición y capacidad para colaborar con los estudiantes.

5. Conclusiones

Los hallazgos muestran que la experiencia favoreció el fortalecimiento de competencias cognitivas y sociales clave, tales como el pensamiento sistémico, la capacidad analítica, la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo colaborativo. A partir del contacto directo con organizaciones reales, los estudiantes manifestaron una comprensión más profunda de la naturaleza y complejidad de las MiPyMes, así como del sentido práctico de su campo disciplinar. Esta aproximación les permitió identificar interacciones internas y externas, examinar y mapear procesos organizacionales y formular propuestas de mejora sustentadas en marcos conceptuales y teóricos revisados en el aula.

De manera específica, la implementación de la metodología posibilitó que los estudiantes concibieran a las organizaciones como sistemas integrados por diversos elementos interdependientes, tales como personas, recursos y procesos, lo que se reflejó en la elaboración de soluciones de carácter integral. Asimismo, los conocimientos administrativos adquiridos a lo largo de su trayectoria académica —tiempos y movimientos, estructura organizacional, formalización, calidad, visión sistémica, entre otros— se tradujeron en recomendaciones prácticas y viables para las empresas participantes.

Paralelamente, la interacción con empresarios y trabajadores contribuyó al desarrollo de habilidades socioemocionales como la empatía, la comunicación asertiva, la adaptabilidad y el trabajo en equipo. Este vínculo con el entorno productivo generó, en algunos casos, impactos sociales tangibles, ya que varias propuestas fueron valoradas e incluso implementadas por las MiPyMes, dando lugar a mejoras operativas, ajustes en procesos y nuevas estrategias organizacionales. Finalmente, los estudiantes destacaron que la experiencia propició una reflexión crítica sobre su futura práctica profesional, al contrastar la teoría con la realidad y cuestionar supuestos previamente asumidos, enriqueciendo así su aprendizaje integral.

- Efectividad pedagógica: La metodología basada en estudios de caso reales para MiPyMes ha demostrado ser eficaz para desarrollar competencias profesionales integrales en su campo disciplinar, adicional al pensamiento sistémico, análisis crítico, habilidades socioemocionales, así como implementar las técnicas, modelos administrativos para que los negocio funcionen de manera integral.
- Relevancia social: Los proyectos de los estudiantes aportan valor real a las MiPyMes, ofreciendo diagnósticos y recomendaciones fundamentadas que algunas empresas han optado por adoptar con el fin de lograr la supervivencia que enfrenta este grupo de empresas.
- Conexión teoría-práctica: Al trabajar con empresas reales, los estudiantes no solo internalizan conceptos teóricos, sino que también aprenden a diseñar intervenciones factibles y sensibles al contexto organizacional.
- Desarrollo de una mentalidad transformadora: La experiencia fomenta reflexiones profundas sobre la práctica profesional y la responsabilidad social de los futuros gestores.
- Posibilidad de aplicar en diversas modalidades. Un grupo de 15 estudiantes (ocho MiPyMes) abordó esta UEA por medio de modalidad semipresencial vía remota, lo que demuestra la viabilidad de escalar esta metodología a otras unidades académicas o carreras, incluso en modalidades híbridas o virtuales.
- Limitaciones y oportunidades: Es necesario diseñar mecanismos para el seguimiento de las intervenciones propuestas y explorar estrategias para escalar la metodología.

Recomendaciones para futuras investigaciones o implementación:

- Establecer alianzas institucionales para dar seguimiento a las MiPyMes participantes y evaluar el impacto de las propuestas de los estudiantes.
- Capacitar a docentes para diseñar y facilitar estudios de caso, incluyendo técnicas de investigación cualitativa.
- Incorporar elementos de aula invertida (flipped classroom) para optimizar el tiempo en clase, tal como proponen modelos integrados de enseñanza con casos (Glaser et al., 2021).

Agradecimientos

Externo mi más sincero agradecimiento a mi institución que permite la libertad de cátedra para que los docentes potencien los aprendizajes de sus estudiantes, también mi más sincero agradecimiento a los estudiantes que se han comprometido, involucrado y han trabajado arduamente en estos estudios de caso enfocados a las MiPyMes, y sin duda alguna a los empresarios que han depositado su confianza en los estudiantes para abrirles la puerta de sus negocios y brindarles las facilidades para contribuir a su formación profesional y construir juntos propuestas viables, realistas y asequibles a sus negocios.

Financiación

Esta investigación no recibió financiación externa.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Carrillo Andrés, S. A. (2025). Formación universitaria para la transformación organizacional. Metodología de aprendizaje basado en estudios de caso enfocados a MiPyMes. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 5(2), 41-57. <https://doi.org/10.54988/cg.2025.2.1794>

Referencias

- Amiano, I., Gezuraga-A, M., & Alonso-Sáez, I. (2024); Aprendizaje-servicio como instrument para incorporar la Agenda 2030 en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(43).
https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/download/1463/1688?inline=1&utm_source=chatgpt.com#nota1
- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. V., et al. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. https://quincycollege.edu/wp-content/uploads/Anderson-and-Krathwohl_Revised-Blooms-Taxonomy.pdf
- Carbajal, A. I. (2024). El aprendizaje basado en problemas (ABP) como predictor del desempeño académico. *REVISTA ConCiencia EPG*, 9(1), 67-89. <https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/98>
- Delgado Martínez, L. M. (2019); Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente. *Enseñanza & Teaching*, 37, 139-154
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/142864/Aprendizaje_centrado_en_el_estudiante%2C_h.pdf%3Bsessionid%3D3D62B876
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe UNESCO.
- Dewey, J. (1938). Experience and Education. Kappa Delta Pi.
<http://ruby.fgcu.edu/courses/ndemers/colloquium/experiencededucationdewey.pdf>
- Espejo Leupin, R. (2016); ¿Pedagogía o métodos activos? El caso del aprendizaje activo en la universidad. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 10(1), 16-27. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima, Perú.
- Falkner, K., & Ståhlbrandt, E. E. (2023). Meanings of authentic learning scenarios: A study of the interplay between higher education and employability of higher education graduates. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 35(2), 171-186.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1411975.pdf>
- Fixen, M. (2024). Learning Through Case Studies in Higher Education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(5).
<https://articlegateway.com/index.php/JHETP/article/view/7002>
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores
- Furco, A. (2022); Institucionalización del aprendizaje-servicio solidario en la Educación superior. UNISERVITATE. CLAYSS, Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario.
https://www.uniservitate.org/resources/04_ESP/04%20Institucionalización%20del%20Aprendizaje-servicio%20-%20ESPa.pdf
- García Jiménez, E., & Lorente García, R. (2017); De receptor pasivo a protagonista activo del proceso de enseñanza-aprendizaje: redefinición del rol del alumnado en la Educación Superior. *Opción*, 33(84), 120-153.
- Glaser, V., Mosca, J., & Howard, M. (2021). Towards an integrated case method in management education: developing an ecosystem-

- based research and learning journey for flipped classrooms. *Business*, 11(4), 113. <https://doi.org/10.3390/business11040113>
- Gren, L. (2019). A Flipped Classroom Approach to Teaching Empirical Software Engineering. <https://arxiv.org/abs/1912.03746>
- INEGI (2024). Estudio Sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- INEGI (2025). Comunicado de prensa 71/25: Estadísticas sobre las MiPyMes en México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf
- Jimenez Rico, A., Galván Zavala, K., Navarrete Reynoso, R., & Rangel Ferrel, A. (2019). Sistemas de Gestión de Calidad: una estrategia clave para la competitividad de las Mipymes. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/60085a7cd126c15892034914/1611160198144/Investigación+en+la+Educación+Superior+Morelia+2019+-+Academia+Journals+-+Tomo+09.pdf>
- Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into Practice*, 41(4), 212–218. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4104_2
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. Printice Hall, Inc., Englewood Clifis. New Jersey.
- Martínez Presas, A. A., Vázquez Acuña, A. N., Garza Rodríguez, L. P., & Larrarte Castañeda, P. (2024). Formación docente: innovación y estrategias de aprendizaje. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(1), 55-67. <http://www.uaajournals.com/businesssimulationjournal/journal/7/4.pdf>
- Moreno Guaicha, J. A., Mena Zamora, A. A., & Zepa Morloy, L. I. (2023). Modelos de aprendizaje en la transición hacia la complejidad como un desafío a la simplicidad. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (36), 69-112.
- Olivera Silva, M. del C., Benítez Romero, F. X., Vidal Mendoza, K. A., & Gavilanes Guzman, G. I. (2025). Metodologías activas y aprendizaje basado en proyectos: experiencias en contextos universitarios latinoamericanos. *Imperium Academic Multidisciplinary Journal*, 2(3), 1-11. <https://doi.org/10.63969/0w8jje93>
- Romero Burgos, C., & Ayvar Campos, F. J. (2025). Las MiPyMes en el contexto económico mexicano y la necesidad de su relocalización espacial. <https://ru.iiec.unam.mx/6124/1/4.%20087-Romero-Ayvar.pdf>
- Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Stake, R. E. (1995). Investigación con estudio de casos. Ed. Morata. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Talukdar, M. R. I. (2020). The case-based pedagogy in business schools: Should it go alone?. *AIUB Journal of Business and Economics*, 17(1), 159-176.
- UNESCO (2023). Informe de Seguimiento de la Educación Para Todos en el Mundo. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233557_spa.locale=es
- Valenzuela Sandoval, A., Álvarez Flores, E. P., Meza López, B. I., & Segura Jiménez, M. (2024). Las Competencias blandas en la preparación del profesional económico-administrativo: implicaciones para el mercado laboral. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas Campus Navojoa*, 1(42). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i42.674>
- Varona Albán, J. C., & Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (71), 245–275. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1523>
- Wei, H., Yuh, A. H., & Kaewwurai, W. (2024). The case method: An effective approach to enhancing critical thinking. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(10), 1826–1840. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/273649>
- Yin Robert K. (2014). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. Sage publicaciones. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Zapata Lascano, W. A., Merino López, F. de J., Moreno Jarrín, E. N., Moposita Moposita, A. G., & Escobar Vinueza, V. A. (2024). Metodologías Activas para Impulsar el Proceso Enseñanza-Aprendizaje. *Otros Horizontes, Otros Desafíos. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 2433-2456. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11454>