

## Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño

### Between threads and ancestors: Cultural management and systemic vision in Oaxacan textiles

Miguel Ángel, García-Valdez<sup>1</sup>, Mónica Lorena, Sánchez-Limón<sup>2</sup>

#### Resumen

Este trabajo examina el textil étnico de Oaxaca desde la perspectiva sistémica de Bert Hellinger, con énfasis en los órdenes de pertenencia, jerarquía y equilibrio. Mediante entrevistas semiestructuradas a artesanas y artesanos de comunidades zapotecas, mixes y triquis, se identificaron cuatro dimensiones clave: la transmisión intergeneracional del saber, el textil étnico como símbolo de identidad, los retos derivados de la globalización y la espiritualidad vinculada al acto de tejer. Los hallazgos evidencian que los textiles étnicos no son simples mercancías, sino sistemas culturales vivos que entrelazan memoria ancestral, prácticas comunitarias y dinámicas de mercado. Si bien enfrentan exclusiones derivadas de la mercantilización, también emergen procesos de innovación intergeneracional que equilibran tradición y modernidad. Se concluye que los textiles oaxaqueños contribuyen a problematizar los paradigmas convencionales de gestión cultural, pues plantean la necesidad de modelos interculturales y sostenibles que incorporen cosmovisiones originarias en los enfoques contemporáneos de emprendimiento.

**Palabras clave:** *Textil étnico, gestión cultural, emprendimiento intercultural.*

#### Abstract

This paper examines the ethnic textiles of Oaxaca from Bert Hellinger's systemic perspective, with an emphasis on the orders of belonging, hierarchy, and balance. Through semi-structured interviews with artisans from Zapotec, Mixe, and Triqui communities, four key dimensions were identified: the intergenerational transmission of knowledge, ethnic textiles as a symbol of identity, the challenges arising from globalization, and the spirituality linked to the act of weaving. The findings demonstrate that ethnic textiles are not simply commodities, but rather living cultural systems that intertwine ancestral memory, community practices, and market dynamics. While they face exclusions stemming from commodification, processes of intergenerational innovation also emerge, balancing tradition and modernity. It is argued that Oaxacan textiles contribute to questioning conventional management paradigms, as they point toward the need for intercultural and sustainable models that incorporate indigenous worldviews into contemporary approaches to cultural entrepreneurship.

**Keywords:** *Ethnic textiles, cultural management, intercultural entrepreneurship.*

**Códigos JEL:** D91, L26, M14

---

<sup>1</sup> Posdoctorante, Facultad de Comercio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria; México. Línea de investigación: Comportamiento Organizacional con Enfoque Sistémico, migarciav@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-1608>

<sup>2</sup> Doctorado, profesora investigadora, Facultad de Comercio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria; México. Línea de investigación Innovación y emprendimiento con perspectiva de género y sostenibilidad, msanchel@docentes.uat.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0671-0076>

## **Introducción**

Los textiles étnicos de Oaxaca representan un patrimonio cultural inmaterial que articula historia, identidad y saberes ancestrales. Más allá de su valor estético, cada pieza contiene narrativas transgeneracionales que vinculan a los artesanos con sus ancestros y con la comunidad en la que se producen (Rentería Pimentel, 2024). Estas prácticas textiles han persistido durante siglos gracias a la transmisión de conocimientos entre generaciones, consolidando técnicas de hilado, teñido y tejido, así como significados simbólicos ligados a la cosmovisión indígena. Sin embargo, en el contexto contemporáneo, los artesanos oaxaqueños enfrentan desafíos significativos derivados de la globalización, la industrialización de productos textiles y la presión de mercados que muchas veces priorizan la rentabilidad sobre la preservación cultural (Lescas Montes et al., 2022).

En este marco, la obra de Bert Hellinger ofrece un horizonte interpretativo novedoso en el campo de lo artesanal. Su visión sistémica, desarrollada a partir de la terapia familiar y las constelaciones, familiares refiere que todo sistema humano, ya sea familiar, comunitario o cultural, se sostiene en órdenes fundamentales: la pertenencia, la jerarquía y el equilibrio entre dar y tomar (Donayre, 2025). Estos órdenes permiten comprender cómo los vínculos permanecen en el tiempo y cómo los desequilibrios pueden generar exclusiones, rupturas o desarraigos. Al aplicar esta perspectiva a los textiles étnicos oaxaqueños, se revela un campo fértil para entenderlos no solo como bienes culturales, sino como expresiones sistémicas que reflejan la relación entre ancestros, comunidad y nuevas generaciones.

El problema de investigación radica en comprender cómo las dinámicas sistémicas presentes en las comunidades textiles —en términos de pertenencia, jerarquía y equilibrio— interactúan con los mercados contemporáneos y los procesos de innovación intergeneracional. Se busca determinar de qué manera estas relaciones afectan la sostenibilidad del emprendimiento cultural y la preservación de la memoria colectiva, así como cómo los artesanos pueden equilibrar tradición e innovación para responder a las demandas de consumidores Millennials y Centennials.

El objetivo de la investigación es analizar el textil étnico de Oaxaca como un sistema cultural vivo, desde una perspectiva sistémica inspirada en Bert Hellinger, con el fin de identificar cómo los principios transgeneracionales de pertenencia, jerarquía y equilibrio se manifiestan en la cosmovisión y práctica artesanal, y cómo este enfoque puede orientar estrategias de emprendimiento y preservación cultural.

La metodología se basó en entrevistas semiestructuradas con artesanos de diversas comunidades integrados en colectivos de artesanos, permitiendo identificar los elementos simbólicos, espirituales y económicos que configuran este sistema.

La contribución del estudio al campo de las ciencias administrativas es doble. Por un lado, amplía los paradigmas emergentes al integrar la cosmovisión indígena como un recurso estratégico en la gestión y el emprendimiento. Por otro, ofrece un modelo de administración intercultural y sistémica que combina la preservación del patrimonio con la innovación y la sostenibilidad, proporcionando herramientas teóricas y prácticas para diseñar políticas de apoyo a los pueblos originarios y fortalecer la competitividad de sus emprendimientos culturales en el mercado global.

La pertinencia de este estudio radica en la necesidad de generar paradigmas de análisis que permitan atender dos retos fundamentales. Por un lado, el riesgo de pérdida de los saberes textiles ante fenómenos de globalización, migración y desinterés de las nuevas generaciones. Por otro, la mercantilización de los textiles como simples productos de consumo, lo que erosiona su dimensión simbólica y comunitaria.

Desde un enfoque administrativo, comprender el textil étnico como un sistema vivo implica diseñar estrategias de emprendimiento cultural que no se limiten a la comercialización, sino que integren valores como el respeto a la tradición, la sostenibilidad y la equidad generacional (Triana Navarro, 2024). En este sentido, la visión sistémica de Hellinger aporta un marco conceptual que permite recuperar la noción de “tomar a los ancestros” y reconocer el papel de cada generación en la continuidad cultural (Leone, 2025).

Además, este estudio responde a la creciente demanda académica por enfoques transdisciplinarios capaces de integrar metodologías cualitativas y teorías humanistas con los paradigmas emergentes de las

ciencias administrativas. El textil étnico, como objeto de análisis, abre la posibilidad de tender puentes entre saberes ancestrales y teorías contemporáneas de gestión cultural.

## **Marco teórico.**

### **La visión sistémica de Bert Hellinger**

#### **Posicionamiento epistemológico: uso heurístico del marco sistémico**

Antes de desarrollar los fundamentos de la perspectiva sistémica de Hellinger, resulta pertinente delimitar el estatus epistemológico que este marco ocupa en la presente investigación. El pensamiento de Hellinger surgió en el ámbito clínico-terapéutico, específicamente de su trabajo con constelaciones familiares, y no fue concebido originalmente como teoría científica general ni como marco explicativo para las ciencias sociales o administrativas (Llull Casado, 2004; Roman Borges et al., 2023). Su recepción académica ha sido heterogénea: mientras algunos autores reconocen su potencial heurístico para explorar dinámicas sistémicas en contextos no clínicos (De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024; Guerrero, 2024), otros señalan la escasa base empírica de sus postulados y la dificultad de someter sus afirmaciones a contrastación intersubjetiva (Pacheco-Salazar et al., 2021; Roman Borges et al., 2023).

En este trabajo, la perspectiva sistémica de Hellinger se emplea como herramienta heurística e interpretativa, no como marco explicativo-causal ni como teoría normativa. Sus categorías analíticas — pertenencia, jerarquía, equilibrio entre dar y tomar, transgeneracionalidad— permiten organizar e iluminar los discursos de los artesanos entrevistados y detectar patrones relacionales en los sistemas culturales textiles, sin que ello implique validar la totalidad del corpus teórico-clínico de este autor. Esta distinción metodológica es fundamental: las referencias a "dinámicas sistémicas" o "patrones transgeneracionales" en las secciones analíticas del artículo aluden a categorías interpretativas emergentes de los testimonios, no a fuerzas ontológicas. Asimismo, cuando los propios artesanos aluden a dimensiones espirituales o cosmovisiones indígenas, estos fragmentos se presentan como perspectivas emic (voces nativas), claramente diferenciadas de los argumentos analíticos del investigador.

Esta aclaración busca responder a la demanda legítima de rigor epistemológico que exige la publicación en revistas científicas de ciencias administrativas y sociales, y es coherente con el carácter exploratorio e interpretativo del estudio.

#### **Fundamentos de la perspectiva sistémica**

El pensamiento de Bert Hellinger surgió a partir de su trabajo con familias y comunidades, donde observó que los vínculos humanos tienden a organizarse según principios que trascienden la voluntad de los individuos. A esta dinámica la denominó "órdenes del amor", los cuales constituyen un marco de referencia para comprender la cohesión y continuidad de los sistemas humanos (Reis da Silva, 2026). La premisa central refiere que ningún ser humano existe de manera aislada, sino que toda persona está vinculada a redes familiares, culturales y comunitarias que condicionan sus relaciones y prácticas.

Desde una perspectiva analítica, esta propuesta invita a observar al individuo no como entidad autónoma, sino como parte de un entramado de relaciones donde cada miembro ocupa un lugar y cumple una función simbólica y social. Comprender cualquier manifestación cultural implica, en consecuencia, reconocer los patrones relacionales de pertenencia, lealtad y memoria colectiva que la sostienen (De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024). Cabe señalar que la alusión a "fuerzas invisibles", presente en algunas formulaciones de Hellinger, se reinterpreta aquí en términos de estructuras relacionales latentes que se manifiestan en prácticas observables y discursos, sin que ello implique asumir un carácter metafísico o no verificable.

#### **Principios básicos: pertenencia, jerarquía y equilibrio**

En su uso heurístico para el análisis cultural, la visión sistémica de Hellinger permite identificar tres principios relacionales que pueden observarse en múltiples sistemas humanos (Leone, 2025; Román et al., 2023):

## **Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño**

- **Pertenencia.** Todo miembro de un sistema tiende a buscar reconocimiento y lugar dentro de él. Cuando alguien es excluido, olvidado o marginado, pueden surgir desequilibrios que se expresan en generaciones posteriores como patrones repetitivos o lealtades implícitas.
- **Jerarquía.** El orden temporal establece que quienes llegaron primero al sistema —los ancestros— ocupan un lugar de precedencia simbólica respecto a quienes llegan después. Alterar este orden puede generar tensiones relacionales, pues los descendientes pueden cargar con asuntos no resueltos de los mayores.
- **Equilibrio entre dar y tomar.** Todo sistema tiende al intercambio recíproco. Cuando una parte aporta en exceso o recibe sin corresponder, se generan desequilibrios simbólicos que el sistema busca compensar a lo largo del tiempo.

Estos principios, formulados originalmente en el contexto de la terapia familiar, adquieren aquí una función analítica aplicada al estudio de sistemas culturales, en la medida en que toda tradición artesanal implica mecanismos de pertenencia, estructuras de transmisión y formas de reciprocidad intergeneracional.

### **Transgeneracionalidad y memoria cultural**

Uno de los aportes más relevantes de Hellinger es la noción de que los sistemas familiares y comunitarios transmiten no solo bienes materiales, sino también historias, emociones y mandatos que pueden manifestarse en generaciones posteriores de maneras no siempre explícitas (Domínguez, 2023). Desde una lectura académica, esto puede interpretarse en términos de la transmisión cultural de esquemas cognitivos, disposiciones y memorias colectivas que la antropología y la sociología han documentado ampliamente (Halbwachs, 1992; Assmann, 1995).

Este planteamiento resulta especialmente útil para analizar el textil étnico de Oaxaca: las técnicas, los motivos y los significados de cada prenda constituyen formas de memoria cultural transmitida entre generaciones de artesanas. En los telares se tejen tanto hilos como narrativas, y cada diseño puede leerse como un documento vivo que articula pasado y presente comunitario.

### **Exclusión e inclusión: dinámicas visibles en los sistemas culturales**

Otro aspecto analíticamente relevante es el concepto de exclusión sistémica: cuando una persona, grupo o práctica es eliminada del recuerdo colectivo, el sistema puede buscar compensación mediante la repetición o recuperación de patrones en generaciones posteriores (Leone, 2025; Cauley, 2024). Desde una perspectiva cultural, este mecanismo resulta compatible con lo que la teoría de la memoria social denomina "olvido estructural" y sus efectos en la identidad comunitaria (Connerton, 1989).

Aplicar esta perspectiva al análisis de los textiles oaxaqueños permite comprender que el rescate de tintes naturales, el retorno a los telares de cintura o la revalorización de diseños ancestrales no responden únicamente a decisiones estéticas o comerciales. Son también expresiones de dinámicas relacionales en las que las nuevas generaciones restituyen vínculos con lo que fue marginado u olvidado, en un proceso que puede interpretarse como reactivación de la memoria cultural colectiva.

### **Articulación transdisciplinar: niveles conceptuales del análisis**

Dado que este artículo integra perspectivas provenientes de la antropología cultural, los estudios de patrimonio, la gestión cultural y la teoría sistémica, resulta necesario explicitar la jerarquía entre estos marcos para garantizar la consistencia epistemológica del análisis.

**Figura 1**

*Articulación transdisciplinar del marco analítico: la perspectiva sistémica como lente heurística rectora; los estudios de patrimonio y la antropología del textil como marcos sustantivos; la gestión cultural y la administración como campo de aplicación.*

Figura 1. Articulación transdisciplinar del marco analítico



*Fuente. Elaboración propia.*

Como se muestra en la Figura 1, la articulación opera en tres niveles. El Nivel 1 corresponde a la perspectiva sistémica de Hellinger, que funciona como lente heurística rectora: sus categorías de pertenencia, jerarquía, equilibrio y transgeneracionalidad son el filtro interpretativo a través del cual se leen los demás marcos. El Nivel 2 comprende los marcos sustantivos: los estudios de patrimonio cultural inmaterial (Herrera, 2024; UNESCO, 2003) y la antropología del textil (Novelo Oppenheim, 2020; García, 2024), que aportan el contenido conceptual específico sobre el objeto de estudio. El Nivel 3 corresponde al campo de aplicación: la gestión cultural y las ciencias administrativas, donde los hallazgos se traducen en propuestas de emprendimiento y modelos interculturales.

En términos operativos, cuando el análisis alude a "pertenencia", "jerarquía" o "equilibrio sistémico", estas categorías se refieren a patrones relacionales identificados en los discursos de los participantes, interpretados a la luz del marco heurístico del Nivel 1. Cuando se describen creencias, rituales o cosmovisiones indígenas, se trata de perspectivas emic de los actores —presentadas en cursiva o con indicación explícita ("desde la cosmovisión de los participantes...")—, claramente diferenciadas de los argumentos analíticos del investigador. Esta diferenciación es deliberada y responde a los criterios de rigor metodológico propios de la investigación cualitativa interpretativa (Creswell y Poth, 2018).

La propuesta de Hellinger, aunque surgida en el campo de la terapia, ha encontrado aplicaciones en pedagogía, trabajo social y estudios organizacionales, precisamente porque ofrece un lenguaje relacional aplicable a cualquier sistema humano (Reis da Silva, 2026; De Paula y de Carvalho Azevedo, 2024; Domínguez, 2023). En el contexto de la gestión cultural, estas categorías permiten analizar el textil étnico como sistema interdependiente donde interactúan factores económicos, simbólicos y comunitarios.

## Los textiles étnicos de Oaxaca y su cosmovisión

### El textil como patrimonio cultural

Los textiles artesanales forman parte del patrimonio cultural inmaterial de México. No solo representan una actividad económica relevante para comunidades indígenas, sino que constituyen expresiones

## **Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño**

identitarias que condensan cosmovisiones, narrativas históricas y vínculos comunitarios (Cuadrado Siosy, 2025). La UNESCO define el patrimonio cultural inmaterial como las prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades reconocen como parte de su legado, transmitiéndolo de generación en generación (Herrera, 2024). Bajo esta categoría, los textiles de Oaxaca cumplen una doble función: por un lado, preservan conocimientos ancestrales vinculados al hilado, teñido y tejido; por otro, transmiten valores sociales, religiosos y simbólicos.

Las comunidades que producen textiles en los diversos pueblos originarios en Oaxaca han mantenido técnicas tanto de recolección de materia prima como de elaboración que se remontan a tiempos prehispánicos (Guendulay León et al., 2023). En muchos casos, estas técnicas se han modificado buscando competir de mejor manera en el mercado global (Lescas Montes et al., 2022). Sin embargo, la esencia de los textiles sigue ligada a la cosmovisión indígena que otorga significado a cada color, símbolo y diseño.

### **El textil como lenguaje simbólico**

Los textiles étnicos pueden entenderse como un lenguaje visual y simbólico que cumplen una función comunicativa que trasciende lo estético. Así, el tejido se convierte en una forma de narrar historias, de inscribir la memoria colectiva y de reflejar la relación con la naturaleza y lo sagrado (Ossa Briceño, 2024).

Por ejemplo, en diversos pueblos originarios los diseños textiles incluyen símbolos asociados al calendario agrícola y a la fertilidad, así como una profunda conexión con los ciclos de vida y muerte (Dupiech Cavaleri y Dorantes, 2023). La cosmovisión indígena se materializa en estas representaciones, convirtiendo al textil en un soporte material de la espiritualidad y de historia comunitaria.

### **Dimensión transgeneracional en los saberes textiles**

El aprendizaje textil en Oaxaca es eminentemente transgeneracional. Las técnicas y los significados no se transmiten en espacios formales de enseñanza, sino en el seno de las familias y comunidades, donde las abuelas y madres instruyen a las hijas en el arte del hilado y el tejido (García, 2024). Este proceso constituye un acto de memoria viva en el que el pasado se actualiza constantemente.

La dimensión transgeneracional adquiere especial relevancia porque asegura la continuidad cultural frente a cambios externos permitiendo mantener el conocimiento ancestral y reforzar la identidad del pueblo originario (Matadamas et al., 2021). Los textiles actúan como puentes entre generaciones, sosteniendo tanto la identidad individual como la colectiva.

### **El textil y la organización comunitaria**

El proceso de producción textil no es un acto individual, sino que suele estar inscrito en estructuras comunitarias de cooperación. En varias comunidades, las familias organizan talleres donde participan distintos miembros en actividades específicas: desde el cuidado de los animales que proveen la lana, hasta la recolección de plantas para tintes naturales y la comercialización en mercados locales (Vásquez Nogal y Acevedo Martínez, 2023; Laces et al., 2024).

Este carácter comunitario fortalece los lazos sociales y refuerza los principios de reciprocidad y ayuda mutua. Los textiles, por lo tanto, no solo son productos, sino también expresiones de un modo de vida colectivo basado en la interdependencia. Esta dimensión organizativa resulta clave para comprender la relevancia de los textiles en el análisis administrativo, pues permite pensar en modelos de gestión que respeten estas dinámicas de cooperación.

### **Desafíos contemporáneos: mercado, globalización y autenticidad**

En la actualidad, los textiles oaxaqueños enfrentan múltiples desafíos. Uno de los principales es la competencia con productos industrializados que imitan o plagian diseños tradicionales a bajo costo, lo que afecta directamente los ingresos de las familias artesanas (Rito et al., 2024; García, 2024). Otro reto es el

acceso limitado a canales de comercialización internacional, lo cual restringe las oportunidades de visibilizar y valorizar la riqueza cultural de estas piezas (Bautista Flores, 2024).

A estos factores se suma la presión de los mercados globales que tienden a homogeneizar los productos, poniendo en riesgo la autenticidad de los textiles. Mientras algunos consumidores valoran la originalidad y el trasfondo cultural, otros reducen el textil a un accesorio de moda despojado de su dimensión simbólica.

Frente a estos desafíos, surgen iniciativas de certificación, cooperativismo y colaboración con diseñadores contemporáneos que buscan equilibrar tradición e innovación (Andrade Gaona y Ariza Ampudia, 2021). Estos procesos abren la posibilidad de analizar los textiles no solo como objetos de estudio antropológico, sino como campos estratégicos de emprendimiento cultural y de gestión sistémica.

## **Metodología y resultados de entrevistas**

### **Diseño metodológico**

#### **Enfoque y estrategia de investigación**

El presente estudio se apoyó en un enfoque cualitativo de corte interpretativo (Creswell y Poth, 2018; Flick, 2018). La finalidad fue comprender el significado que los artesanos oaxaqueños atribuyen a su práctica textil, así como las percepciones que construyen respecto a los cambios generacionales, las demandas del mercado y la relación con la identidad cultural. La metodología cualitativa constituye una vía científica pertinente para explorar las vivencias humanas y sus expresiones culturales, al orientarse a interpretar los discursos y significados que las personas construyen desde su experiencia (Molano et al., 2021). Dada la naturaleza del objeto de estudio —un sistema cultural cargado de simbolismo, espiritualidad y memoria colectiva—, este enfoque resulta más adecuado que aproximaciones cuantitativas que reducirían la riqueza del fenómeno a variables numéricas.

#### **Selección de participantes y criterios de inclusión**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco representantes de colectivos artesanales de cuatro comunidades de Oaxaca: Teotitlán del Valle (zapotecos), San Juan Guichicovi (mixes), San Andrés Chicahuaxtla (triquis) y San Pablo Villa de Mitla (zapotecos). La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional-teórico (Corbin y Strauss, 2015), con los siguientes criterios de inclusión: (a) ser representante activo de un colectivo artesanal formal; (b) contar con al menos dos generaciones involucradas en la práctica textil dentro de la misma familia o comunidad; y (c) tener capacidad de articulación discursiva sobre la dimensión cultural, simbólica y/o económica del textil.

La decisión de trabajar con cinco entrevistados responde al criterio de saturación temática (Corbin y Strauss, 2015; Creswell y Poth, 2018): a partir del cuarto caso, los ejes analíticos principales comenzaron a repetirse sin añadir categorías nuevas, lo que indicó que la muestra era suficiente para los objetivos exploratorios e interpretativos del estudio. Se reconoce que esta decisión no permite generalización estadística, lo que es coherente con la naturaleza cualitativa de la investigación.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 90 minutos y se desarrollaron en español. Se abordaron cuatro núcleos temáticos: (a) transmisión del saber textil en la familia y la comunidad, (b) significados simbólicos de los diseños y su relación con la cosmovisión, (c) relación con el mercado local e internacional, y (d) expectativas frente al futuro de la tradición artesanal.

#### **Procedimiento de análisis: codificación temática**

El análisis de los datos se realizó en tres fases secuenciales, siguiendo el procedimiento de codificación temática propuesto por Braun y Clarke (2006; 2021): (1) codificación abierta, en la que se identificaron unidades de significado en las transcripciones sin categorías predeterminadas; (2) codificación axial, en la que las unidades se agruparon en categorías emergentes según relaciones de similitud y contraste; y (3) integración temática, en la que las categorías se interpretaron a la luz del marco heurístico de Hellinger.

Este procedimiento permitió conectar la experiencia empírica de los artesanos con las categorías analíticas de pertenencia, jerarquía y equilibrio, sin forzar una correspondencia mecánica entre el marco teórico y los datos. Las citas textuales que aparecen en la sección de resultados fueron seleccionadas por su representatividad discursiva respecto a los ejes temáticos identificados.

### Consideraciones éticas

Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y la confidencialidad de sus datos personales. Las entrevistas se grabaron previo consentimiento oral de cada participante. Las citas textuales se presentan con atribución genérica a la comunidad de origen y al año de la entrevista, sin incluir nombres o datos que permitan identificar individualmente a los informantes.

### Limitaciones del estudio

El presente estudio presenta las limitaciones propias de su diseño metodológico exploratorio. En primer lugar, el número reducido de participantes (n=5) y la selección intencional no permiten generalizar los hallazgos al conjunto de la artesanía textil oaxaqueña ni a otras comunidades artesanales de México o América Latina. Los resultados tienen validez interpretativa en el contexto específico de los colectivos estudiados. En segundo lugar, las entrevistas se realizaron en español, lo que puede haber introducido filtros culturales y lingüísticos en la expresión de conceptos cosmovisionarios propios de las lenguas zapoteca, mixe y triqui. En tercer lugar, la figura del investigador —externo a las comunidades— puede haber influido en el tipo de información compartida. Finalmente, el uso del marco heurístico de Hellinger implica una operación de traducción cultural que puede no capturar plenamente la complejidad de las cosmovisiones indígenas. Estas limitaciones no invalidan los aportes del estudio, pero acotan su alcance y sugieren líneas de profundización para investigaciones futuras.

## Resultados principales de las entrevistas

### Transmisión transgeneracional del saber textil

Uno de los hallazgos más recurrentes fue la importancia del aprendizaje intergeneracional. Las entrevistas señalaron que el conocimiento se transmite de las madres o abuelas a las hijas. Un artesano zapoteca expresó:

*“En la entrada [de nuestro colectivo de artesanos] pueden ver cuál es nuestra razón de ser, y es ser la casa que cuida el conocimiento ancestral. Entonces de entrada no somos una tienda de artesanías, somos una casa que cuida el conocimiento ancestral del estilo de vida artesanal. ¿Y cuál es ese estilo de vida? Es una vida con conciencia, sensibilidad y equilibrio para trascender los temporales con flores y cantos con base en las enseñanzas de nuestros ancestros”* (Entrevista a artesano de Teotitlán del Valle, 2025).

Otra entrevistada mencionó:

*“Toda artesanía que tú te lleves de Oaxaca, es un pedazo de cultura de la persona que lo está haciendo, porque por lo menos los artesanos que yo conozco, de diferentes áreas, son personas de comunidades en las que se les enseñaron, desde sus tatarabuelitos, y vienen siguiendo la misma técnica que es arte para toda la comunidad”* (Entrevista a representante de un colectivo de artesanos, 2025).

Este testimonio refleja lo que Hellinger (Reis da Silva, 2026; Guerrero, 2024) denomina la fuerza de pertenencia, donde la continuidad del linaje se expresa a través de prácticas concretas. El acto de tejer no es solo una actividad económica, sino una forma de mantener vivos los vínculos con los ancestros.

### El textil como símbolo de identidad comunitaria

En todas las comunidades participantes, los textiles fueron descritos como marcadores de identidad. Una artesana triqui mencionó:

*“Yo pienso que un artesano es el eslabón de un linaje, no es algo aislado. Nosotros pertenecemos a linajes, de mi abuelo, de mi bisabuelo. Somos parte de un engranaje, de una línea, de un collar. Dicen aquí*

*que es un collar engarzado, y lo que engarza es la cosmovisión, las técnicas, la filosofía, y cada cuenta representa a un artesano que va sumando a ese collar.*

*Es decir, un collar tiene diferentes cuentas y hay collares (linajes) de 700 años u 800 años, en donde en esos linajes un artesano es importante porque forma parte de una cuenta y un camino. El artesano es importante porque forma parte de ese linaje.”* (Entrevista a artesana de San Andrés Chicahuaxtla, 2025).

El arte textil, en este caso, funciona como un acto de inclusión: reafirma la pertenencia de la persona a la comunidad reconociendo su aporte al legado ancestral.

### **Desafíos ante la globalización y el mercado**

Un hallazgo constante fue la tensión entre tradición y mercado. Varios artesanos señalaron la dificultad de competir con imitaciones industriales. Un maestro tejedor mixe comentó:

*“Ahora tenemos nuevos competidores que son gente joven, quienes están introduciendo otros conceptos que nada tienen que ver con la profundidad de la artesanía pero que son atractivos, y que representan el presente. Es como decir ¿te gustan los corridos tumbados?, no, pero son parte de la filosofía del momento”* (Entrevista a artesano de San Juan Guichicovi, 2025).

Otra artesana zapoteca mencionó:

*“En la actualidad la artesanía en Oaxaca está en auge, pero sin los fundamentos y el conocimiento, que es lo que vale la pena entender, no hay artesanías, son solamente algo estético. Hay muy poca gente que te pregunta que significa tal bordado o tal símbolo”* (Entrevista a artesana San Pablo Villa de Mitla, 2025).

Este problema evidencia lo que Hellinger (Leone, 2025; Cauley, 2024) denomina exclusión sistémica, en este caso, el mercado global tiende a excluir el valor simbólico y comunitario de los textiles, reduciéndolos a mercancías sin historia.

### **Innovación y adaptación generacional**

Si bien algunos entrevistados expresaron preocupación por la pérdida de interés de los jóvenes, también surgieron testimonios de innovación intergeneracional. Por ejemplo, una artesana explicó:

*“En la actualidad muchos jóvenes artesanos y artesanas ya no se quieren quedar en el simple hecho de ser artesanos, debido a la competencia, a las redes sociales, por el marketing, por lo global. Muchos jóvenes artesanos han empezado a especializarse en diseño y en muchos otros procesos incluso modificando o creando un nuevo concepto desde lo artesanal. Además, los jóvenes que por alguna razón entran o salen de la comunidad de origen, trasladan la artesanía y la van modificando, y con eso la artesanía evoluciona”* (Entrevista a artesana de Teotitlán del Valle, 2025).

Por su parte un artesano zapoteca dijo:

*“El caso de Mitla es muy particular y bonito, porque ellos tienen una proyección fuera de Oaxaca, con una colaboración que hicieron con diseñadores de Ciudad de México, pero no han perdido su sentido artesanal tradicional. También es importante mencionar que algunos artesanos jóvenes han ido modificando ciertos elementos para que fuera más fácil usar cierto tipo de prendas, por ejemplo, las telas, porque era imposible a veces utiliza manta o rayón. Hubo cambios hasta en la utilización de colores”* (Entrevista a artesana San Pablo Villa de Mitla, 2025).

Este caso ilustra un proceso de equilibrio entre dar y tomar: la joven recibe el legado de sus padres y lo transforma, aportando innovación sin romper con la tradición.

### **Dimensión espiritual del tejido**

Finalmente, varios testimonios destacaron el aspecto espiritual del tejido. Una artesana triqui compartió:

*“La artesanía guarda o resguarda un conocimiento milenario. Por ejemplo, toda la base de conocimientos y filosofía de nuestros abuelos está basada en un símbolo: “la cruz de Quetzalcóatl” o “la semilla sagrada”. Dijeron los abuelos tres cosas de ella: ha existido por siempre, está viva y está consciente, es energía. Este conocimiento está aquí guardado, es decir el mundo es energía no materia,*

*entonces los pueblos preservan ese conocimiento"* (Entrevista a artesana de San Andrés Chicahuaxtla, 2025).

Otro artesano zapoteca mencionó:

*"Dijeron los abuelos, todo lo que está hecho en el universo, está hecho de una semilla, hoy podríamos decir que es energía. Esa semilla es el Teotl. Pero los abuelos dijeron que la semilla sagrada en realidad es dual (es como una manzana cuando la partes y tiene dos gajos), pues hay un señor y una señora, pero el señor y la señora también son duales, por lo tanto, eran cuatro energías distintas, a esas cuatro energías distintas los llamaron los cuatro tezcacatlípocas. Un tezcacatlípoca crea el espacio-tiempo, otro crea la materia, otro la vida, y otro el movimiento"* (Entrevista a artesano de artesano de Teotitlán del Valle, 2025).

Desde el plano analítico, este tipo de narrativas revelan cómo la cosmovisión indígena otorga al textil un carácter sagrado, donde cada hilo y color actúa como mediador entre lo humano y lo espiritual. En términos del marco heurístico adoptado, esto puede interpretarse como un reconocimiento a la jerarquía de la naturaleza como ancestro mayor en la vida comunitaria.

### **Síntesis de resultados**

Los testimonios permiten identificar cuatro ejes principales:

1. El textil como herencia transgeneracional, que asegura continuidad cultural.
2. El textil como marcador de identidad, especialmente frente a la migración.
3. El textil frente al mercado global, donde enfrenta riesgos de exclusión y mercantilización.
4. El textil como espacio de innovación y espiritualidad, donde nuevas generaciones buscan equilibrio entre tradición y modernidad.

Estos hallazgos muestran que la práctica textil no puede analizarse solo como una actividad económica. Es un sistema vivo donde convergen la memoria ancestral, la identidad comunitaria, las dinámicas de mercado y las búsquedas espirituales. En este sentido, los principios de Hellinger ofrecen un marco analítico robusto para comprender la complejidad de estos procesos.

### **Discusión**

#### **El textil étnico como sistema vivo**

Los resultados muestran que los textiles oaxaqueños no son únicamente productos artesanales, sino sistemas culturales vivos donde interactúan dimensiones familiares, comunitarias, espirituales y económicas. Al aplicar los órdenes sistémicos de Hellinger, se identifican las siguientes correspondencias significativas:

**Pertenencia:** cada generación de artesanas y artesanos se reconoce como parte de un linaje textil. La inclusión de ancestros en el acto de tejer garantiza la continuidad cultural.

**Jerarquía:** se respeta el lugar de quienes transmitieron el saber, tanto en la memoria familiar como en la comunidad. El testimonio de las abuelas es considerado fuente legítima de conocimiento.

**Equilibrio entre dar y tomar:** la innovación juvenil representa un dar a la tradición, mientras que el recibir implica honrar las raíces antes de transformar los diseños.

Desde esta perspectiva, el textil se convierte en un lenguaje sistémico, donde cada hilo enlaza pasado, presente y futuro. No se trata únicamente de estética, sino de la transmisión simbólica de un orden cultural.

#### **El impacto de la globalización y la exclusión sistémica**

La globalización plantea tensiones que pueden interpretarse como procesos de exclusión sistémica. Las copias industriales y el consumo superficial tienden a invisibilizar la dimensión espiritual y comunitaria del textil. Esta exclusión, según Hellinger (Leone, 2025; Cauley, 2024), genera desorden en el sistema, pues una parte esencial —los ancestros y su legado— queda marginada en favor de la lógica mercantil.

La exclusión no se limita al plano simbólico. Tiene implicaciones económicas directas: los artesanos enfrentan precios injustos, regateo y competencia desigual. Este fenómeno coincide con lo señalado por

Roque y Bustinza (2025), quienes advierten que la mercantilización de los bienes culturales puede reducirlos a recursos explotables en lugar de reconocerse como patrimonios vivos.

Superar estas exclusiones requiere estrategias que no opongan tradición y mercado, sino que generen espacios de reconocimiento mutuo. La visión sistémica sugiere que cuando algo o alguien es excluido, el sistema tenderá a buscar compensación en generaciones posteriores. Así, los jóvenes diseñadores que reinterpretan los textiles podrían estar expresando, de manera inconsciente, un intento de reincluir lo excluido: dotar de visibilidad a lo ancestral en un nuevo lenguaje de consumo.

### **Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas**

Las ciencias administrativas contemporáneas enfrentan el reto de integrar la complejidad cultural en sus modelos de gestión. El caso del textil oaxaqueño ilustra cómo los paradigmas clásicos, centrados en productividad y eficiencia, resultan insuficientes para comprender dinámicas donde lo económico se entrelaza con lo espiritual y comunitario.

En este sentido, emergen enfoques innovadores:

- **Administración sistémica:** propone comprender las organizaciones y emprendimientos como sistemas abiertos, interdependientes y dinámicos (Cansino et al., 2022; Sánchez et al., 2021). Los textiles pueden ser gestionados como sistemas socioculturales, no como cadenas de producción aisladas.
- **Gestión intercultural:** busca integrar la diversidad de cosmovisiones en los modelos de administración (Garzón Castrillón, 2024). En el ámbito textil, esto implica respetar los significados comunitarios antes de diseñar estrategias de mercado.
- **Economía del cuidado y sostenibilidad:** subraya la importancia de modelos que privilegien la continuidad de la vida y los recursos naturales (Martínez Mejía, 2024; Sancho Lamana, 2022). En el textil, el uso de tintes naturales y la producción artesanal se alinean con este paradigma.

La conjunción de estos paradigmas constituye un campo emergente para las ciencias administrativas, donde los saberes ancestrales no son vistos como reliquias del pasado, sino como aportes contemporáneos para diseñar futuros más sostenibles y equitativos.

### **Innovación intergeneracional como reconciliación sistémica**

Un punto nodal de la discusión es la innovación intergeneracional. Los jóvenes que reinterpretan los textiles mediante fusiones con la moda contemporánea no están traicionando la tradición, sino realizando una forma de reconciliación. Desde la visión de Hellinger, la verdadera innovación surge cuando se honra el origen; es decir, cuando se toma la fuerza de lo anterior para transformarlo en algo nuevo (Kofler y Walder, 2024; Li et al., 2025).

En el caso de Oaxaca, esta reconciliación se observa en emprendimientos donde los jóvenes diseñadores trabajan junto a sus madres y abuelas, integrando técnicas tradicionales con tendencias globales. Así, el sistema textil se mantiene vivo y adaptable, sin perder sus raíces.

### **Hacia una administración con enfoque sistémico-cultural**

La discusión permite afirmar que los textiles étnicos de Oaxaca constituyen un laboratorio vivo para paradigmas emergentes en las ciencias administrativas. Un enfoque sistémico-cultural debería contemplar al menos tres dimensiones:

1. **Dimensión ancestral:** reconocimiento de los saberes y órdenes sistémicos que fundamentan la práctica textil.
2. **Dimensión comunitaria:** articulación de redes locales que aseguren pertenencia y equidad en la distribución de beneficios.
3. **Dimensión global:** inserción en mercados internacionales bajo criterios de comercio justo, sostenibilidad y respeto cultural.

## **Entre hilos y ancestros: Gestión cultural y visión sistémica en el textil oaxaqueño**

Este enfoque no solo contribuye a la preservación de los textiles, sino que enriquece el campo de la administración al abrirlo a perspectivas no hegemónicas, capaces de dialogar con cosmovisiones originarias.

### **Tensiones y contradicciones del sistema textil contemporáneo**

Una lectura exclusivamente armónica de las dinámicas textiles oaxaqueñas resultaría analíticamente insuficiente. Los testimonios recabados y la literatura especializada permiten identificar tensiones estructurales que conviene problematizar para no idealizar el sistema cultural estudiado.

### **División sexual del trabajo y asimetría de género**

La transmisión del saber textil sigue patrones generizados profundamente arraigados: son principalmente mujeres —abuelas, madres e hijas— quienes ejecutan las labores de hilado, teñido y tejido, mientras que la comercialización y la representación pública de los colectivos tiende a recaer con mayor frecuencia en figuras masculinas (Rito et al., 2024; García, 2024). Esta asimetría, que los propios testimonios suelen naturalizar, supone una doble invisibilización: las mujeres son las portadoras del conocimiento ancestral pero con frecuencia no son las beneficiarias económicas directas ni las voces reconocidas institucionalmente. Desde una perspectiva de gestión cultural con perspectiva de género (CEPAL, 2021), este desequilibrio en el eje dar-tomar sistémico apunta a condiciones estructurales de desigualdad que ningún modelo de emprendimiento cultural puede ignorar.

### **Apropiación cultural y derechos de propiedad intelectual colectiva**

Una de las amenazas más documentadas para el sistema textil oaxaqueño es la apropiación cultural por parte de empresas o diseñadores externos que reproducen diseños tradicionales sin reconocimiento ni compensación a las comunidades originarias (García, 2024; Barrios, 2022). Casos como la reproducción de bordados mixe por cadenas internacionales de moda han generado controversias jurídicas y movilización comunitaria, poniendo de manifiesto los límites del derecho de propiedad intelectual convencional para proteger el conocimiento colectivo indígena. Desde el marco heurístico adoptado, este tipo de apropiación puede interpretarse como una exclusión particularmente agresiva: no solo invisibiliza el origen, sino que extrae el valor simbólico del sistema cultural sin retribuir a quienes lo generaron, rompiendo el principio de equilibrio entre dar y tomar a escala macroeconómica.

### **La paradoja de la autenticidad gestionada**

Los procesos de certificación, cooperativismo y colaboración con diseñadores contemporáneos que se mencionan como estrategias de preservación en la sección 2.2.5 entrañan una paradoja: al incorporar el textil en circuitos de consumo cultural globalizado, se le somete a exigencias de estandarización, reproducibilidad y narrativa de marca que pueden erosionar precisamente la dimensión contingente, artesanal e irreplicable que le confiere valor simbólico. Throsby (2010) analiza esta tensión entre valor cultural y lógica mercantil, y advierte que la patrimonialización de las prácticas culturales puede convertirlas en escenografías identitarias al servicio del turismo o del consumo ético, vaciándolas de su función comunitaria original.

### **Riesgos de folclorización en los procesos de innovación**

La innovación intergeneracional que se documenta en la sección 3.2.4 puede derivar, en algunos casos, hacia lo que Bonfil Batalla (1991) denominó "folclorización": la transformación de una práctica cultural viva en producto de consumo estetizado, descontextualizado de su función ritual, comunitaria o identitaria. Los jóvenes artesanos que fusionan técnicas tradicionales con tendencias globales navegan un equilibrio frágil entre la innovación culturalmente fundada y la mercantilización de los símbolos ancestrales. Esta tensión no invalida el potencial de la innovación intergeneracional, pero exige que los modelos de gestión cultural incorporen mecanismos de salvaguarda simbólica, no solo estrategias de posicionamiento de mercado.

Reconocer estas tensiones y contradicciones no debilita el argumento central del artículo; por el contrario, lo enriquece al mostrar que el sistema textil oaxaqueño es un campo dinámico, conflictuado y en permanente negociación, cuya complejidad demanda modelos de análisis y gestión que superen tanto el optimismo celebratorio como el pesimismo culturalista.

### **Propuestas, conclusiones y referencias finales**

#### **Propuestas para la preservación y el emprendimiento textil desde un enfoque sistémico**

A partir de los hallazgos y la discusión, se pueden delinear las siguientes propuestas estratégicas que integren la visión sistémica de Bert Hellinger con los paradigmas emergentes de las ciencias administrativas.

Crear espacios comunitarios, a manera de escuelas intergeneracionales de tejido, donde abuelas, madres e hijas transmitan conocimientos de forma estructurada. Estos espacios permitirían fortalecer la pertenencia y asegurar la continuidad de la práctica.

Promover asociaciones de artesanos como redes de emprendimiento cultural con enfoque sistémico donde se respeten jerarquías internas y se distribuyan equitativamente los beneficios económicos. Ello respondería al principio del equilibrio entre dar y tomar.

Implementar sellos, como certificaciones de autenticidad y comercio justo, que garanticen al consumidor que cada pieza proviene de una práctica ancestral y sostenible. Esto contribuiría a reincluir el valor simbólico en el mercado global.

Utilizar medios digitales no solo como escaparates de venta, sino como plataformas digitales con contenido cultural en donde se realicen narraciones vivas que transmitan la historia de cada diseño y su conexión con la cosmovisión indígena.

Fomentar la colaboración entre diseñadores jóvenes y artesanos mayores mediante programas de innovación textil con respeto al origen, para crear colecciones que dialoguen con tendencias globales sin perder el vínculo con los ancestros.

Promover la gestión comunitaria de recursos naturales mediante el uso sostenible de insumos como el algodón nativo o la cochinilla, integrando la visión de la naturaleza como ancestro mayor dentro de los modelos de administración cultural.

Estas propuestas buscan trascender la visión reduccionista del textil como mercancía y abrir la posibilidad de un emprendimiento con identidad, capaz de sostener tanto a las comunidades como al patrimonio cultural.

#### **Conclusiones generales**

El análisis de los textiles étnicos de Oaxaca desde una perspectiva sistémica de carácter heurístico permite extraer las siguientes conclusiones, acotadas al alcance exploratorio e interpretativo de este estudio.

El textil como memoria cultural viva. Los tejidos no son objetos estáticos, sino expresiones de sistemas culturales vivos que articulan a los ancestros con las generaciones actuales y futuras. Los patrones relacionales de pertenencia, jerarquía y equilibrio identificados en los discursos de los artesanos sugieren que la práctica textil opera como un dispositivo de memoria colectiva que actualiza continuamente el vínculo entre identidad individual y continuidad comunitaria.

La globalización como reto y espacio de negociación. Aunque la mercantilización y las imitaciones industriales generan exclusiones simbólicas y económicas documentadas, también emergen espacios de renegociación cultural, especialmente a través de jóvenes emprendedores que actúan como mediadores entre la tradición y los mercados globales. Sin embargo, esta mediación no está exenta de las tensiones descritas en la sección 4.6: desigualdades de género, apropiación cultural y riesgo de folclorización son dinámicas que requieren atención en cualquier estrategia de emprendimiento textil.

La innovación como reconciliación con tensiones. Las prácticas creativas de las nuevas generaciones pueden interpretarse como formas de reinclusión de lo excluido y de actualización del legado ancestral. No

obstante, la innovación culturalmente fundada exige mecanismos de salvaguarda que garanticen que la transformación de los diseños no implique la mercantilización vacua de los símbolos comunitarios.

La administración como disciplina intercultural en construcción. El caso oaxaqueño contribuye a problematizar los paradigmas convencionales de gestión centrados en productividad y eficiencia, y apunta hacia la necesidad de modelos que integren dimensiones culturales, simbólicas y comunitarias. Esto no supone que los textiles oaxaqueños constituyan por sí mismos un nuevo paradigma administrativo, sino que ilustran de manera elocuente las limitaciones de los modelos convencionales y la fecundidad de enfoques interculturales y sistémicos para el análisis de emprendimientos con base patrimonial.

En suma, los textiles étnicos de Oaxaca constituyen un patrimonio cultural vivo que exige ser comprendido más allá de los marcos convencionales de gestión. Los hallazgos de este estudio, de alcance exploratorio, abren líneas de investigación que invitan a profundizar en la articulación entre cosmovisiones indígenas, modelos de gestión intercultural y políticas de patrimonio cultural inmaterial.

### **Reflexión final**

La ponencia presentada se inscribe en los paradigmas emergentes de las ciencias administrativas, proponiendo una integración entre el pensamiento sistémico de Bert Hellinger y la cosmovisión textil de los pueblos originarios. Este ejercicio académico y cultural busca mostrar que la administración puede nutrirse de los saberes ancestrales para construir modelos más humanos, sostenibles y respetuosos de la diversidad.

Los textiles, al igual que los sistemas humanos, nos recuerdan que todo está entrelazado: los hilos de la memoria, los colores de la tierra, las manos de los ancestros y los sueños de los jóvenes. Reconocer y honrar estas interconexiones es quizá el mayor aporte que la visión sistémica puede hacer al futuro de la administración y al porvenir de los pueblos originarios.

### **Referencias**

- Andrade Gaona, M. I. y Ariza Ampudia, S. V. (2021). Interpretación del contexto en los procesos de vinculación de diseñadores con artesanos. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 42(165), 153-178. <https://doi.org/10.24901/rehs.v42i165.792>
- Assmann, J. (1995). Collective memory and cultural identity. *New German Critique*, (65), 125-133. <https://doi.org/10.2307/488538>
- Barrios, I. G. (2022). Entre lo tradicional indígena y lo importado en Oaxaca. *Miradas-Zeitschrift für Kunst- und Kulturgeschichte der Américas und der iberischen Halbinsel*, 6, 7-30. <https://doi.org/10.11588/mira.2022.2.85777>
- Bautista Flores, E. (2024). El mercado artesanal y los cambios en el perfil de consumidor de artesanías mexicanas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3070>
- Bonfil Batalla, G. (1991). La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 4(12), 165-204.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. y Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Cansino, C. H., Solís, A. E. U. y Vázquez, G. C. (2022). Contribuciones desde el enfoque de los sistemas complejos adaptativos al estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 25(49), 72-93. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n49/Hernandez>
- Cauley, K. C. (2024). It didn't start with you: how inherited family trauma shapes who we are and how to end the cycle. *Family Systems: A Journal of Natural Systems Thinking in Psychiatry & the Sciences*, 18(2).
- CEPAL. (2021). *El trabajo de cuidados y la economía cultural: género, artesanía y políticas públicas en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Connerton, P. (1989). *How societies remember*. Cambridge University Press.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cuadrado Siosy, J. K. (2025). Emprendimientos indígenas de América Latina y el Caribe: Análisis de las prácticas de sostenibilidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 149, 1-21. <https://doi.org/10.5209/reve.101838>
- De Paula, V. E. M. y de Carvalho Azevedo, V. A. (2024). Expansion, applicability, and effects of systemic and family constellation in Brazil. *Aracê*, 6(4), 16510-16528. <https://doi.org/10.56238/arev6n4-320>
- Domínguez, M. D. C. M. (2023). *Suelta dramas y vuela: El estudio de tu árbol transgeneracional junto a la visión sistémica y el coaching sistémico*. Editorial Universitas.
- Donayre, A. L. M. (2025). Sistema jurídico peruano y derecho sistémico brasileño: propuesta alternativa para solución de conflictos. *Vox Juris*, 43(2), 153-160. <https://doi.org/10.24265/voxjuris.2025.v43n2.11>
- Dupiech Cavaleri, D. y Dorantes, L. (2023). El despertar de las nuevas generaciones de bordadoras mayas de la península de Yucatán. <https://doi.org/10.32873/unl.dc.zea.1409>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- García, J. C. (2024). Discriminación de los Pueblos Indígenas con relación a la protección de la Propiedad Intelectual Colectiva. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 74(289), 141-162. <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2024.289.88285>
- Garzón Castrillón, M. A. (2024). La gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones. *Visión de futuro*, 28(2), 1-22. <https://dx.doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.es>
- Guendulay León, K. A., Jiménez Velasco, G. y Cruz Cabrera, B. C. (2023). Gestión del Conocimiento y el Emprendimiento Social en las familias textiles de las regiones de la Costa y Sierra Norte, Oaxaca. <http://ru.iiec.unam.mx/6182/>
- Guerrero, R. (2024). Praxis docente desde las constelaciones familiares en educación universitaria. *Revista Visión educativa*, 6(1), 109-124.
- Halbwachs, M. (1992). *On collective memory*. University of Chicago Press.
- Herrera, O. S. (2024). Dimensiones constitutivas del Patrimonio Cultural Inmaterial: Aproximaciones desde la propuesta de la UNESCO. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 11, 18-32. <https://doi.org/10.4995/cs.2024.20948>
- Kofler, I. y Walder, M. (2024). Crafts and Their Social Imaginary: How Technological Development Shapes the Future of the Crafts Sector. *Social Sciences*, 13(3), 137. <https://doi.org/10.3390/socsci13030137>
- Laces, V. G., Soto, A. L. R. y Martínez, J. A. S. A. (2024). La economía social y solidaria y el desarrollo local en el pueblo zapoteco de Santa Rosa de la región del Istmo, Oaxaca-México. *Actas del Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación* (pp. 451-455). <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2024-61>
- Leone, M. A. (2025). *Cuando la vida me duele: Integrando ciencia y conciencia en las constelaciones familiares*. Editorial Autores de Argentina.
- Lescas Montes, G. C., López Cruz, J. Y. y Lugo Espinosa, G. (2024). Etnocompetitividad y sustentabilidad en la producción de artesanías textiles como estrategias para fortalecer el turismo regional. <http://ru.iiec.unam.mx/6538>
- Li, H., Xue, T., Zheng, Z., Luo, X. y Huang, G. (2025). The innovation of traditional handicrafts and cultural identity: A multidimensional value analysis using the DEMATEL-ISM method. *PLOS ONE* 20(5): e0322893. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322893>
- Llull Casado, V. G. (2004). Las constelaciones familiares de Bert Hellinger: una terapia en busca de identidad. *Psicothema*, 16(2), 302-310. <https://www.redalyc.org/pdf/560/56050107.pdf>

- Martínez Mejía, E. P. (2024). La economía solidaria y del cuidado como propuesta decolonial a la visión eurocéntrica de progreso. *Realidad, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (163), 67-91. <https://doi.org/10.51378/realidad.v1i163.8179>
- Matadamas, I. A., Cruz, B. C. y Toledo, A. (2021). Economía solidaria en redes familiares de artesanos en San Pedro Cajonos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 514-529. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.5>
- Molano de la Roche, M., Valencia Estupiñán, A. M. y Apraez Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Novelo Oppenheim, V. (2020). Artesanos, artesanías y belleza artística en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(240), 381-402. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.72027>
- Ossa Briceño, M. (2024). Hilos de memoria: Tejiendo el legado (Bachelor's thesis, Escuela de Arquitectura y Diseño). <http://hdl.handle.net/20.500.11912/12874>
- Pacheco-Salazar, S., Barros-Rosero, H. E. y Barrionuevo-Morán, A. F. (2021). Constelaciones familiares: ¿psicoterapia o pseudoterapia? Revisión de la literatura desde la filosofía de la ciencia. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3429-3445. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-073>
- Reis da Silva, T. M. (2026). The Impact of Society on Health: Exploring Family Constellations as a Framework for Systemic Healing. In M. Qidwai (Ed.), *Enhancing Client, Family, and Community Health Management* (pp. 241-274). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9092-4.ch011>
- Rentería Pimentel, L. M. (2024). Historias, materiales y reliquias. El textil como instrumento narrativo [Trabajo final del Máster, Universitat de Barcelona]. <https://hdl.handle.net/2445/219609>
- Rito, M. D. C. A., Ramírez, P. M. A. y Vargas, A. M. (2024). Hilos de Identidad: Aportaciones de las bordadoras de trajes de tehuana. *Prisma Social: revista de investigación social*, (47), 121-144.
- Roman Borges, C. M., Pacheco Amorim, F. y Cauê Miranda Pugliesi, R. (2023). Critical analysis of the use of Family Constellations as a restorative practice in cases of violence against women. *Raigon pratica*, (2), 575-599.
- Roque, N. A. M. y Bustinza, L. R. (2025). La importancia de la textilera como recurso turístico potencial. GS4 Editora.
- Sánchez, P. G., Grajeda, J. G. y Mayo, A. R. P. (2021). Las organizaciones como sistemas complejos. *Política y Cultura*, (56), 133-151.
- Sancho Lamana, R. (2022). El potencial de las técnicas textiles artesanales en el reciclaje de residuos plásticos y su aplicación al diseño textil. *Sostenibilidad: económica, social y ambiental*, 5, 1-20. <https://doi.org/10.14198/Sostenibilidad2023.5.01>
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Triana Navarro, L. (2024). La moda étnica de Urabá: estrategias de comunicación para la apropiación social del conocimiento artesanal – tradicional [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. <https://hdl.handle.net/10495/41447>
- UNESCO. (2003). Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. <https://ich.unesco.org/es/convención>
- Vásquez Nogal, A. N. y Acevedo Martínez, J. A. S. (2023). Los grupos artesanales como capital social de Santo Tomás Jalieza, Oaxaca. <http://ru.iiiec.unam.mx/6162/>