

ISSN en trámite

# Administración y Organizaciones

Revista Semestral

Vol. 22

No.42

ENERO-JUNIO 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD XOCHIMILCO División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica

ISSN En trámite

# Administración Y Organizaciones

Revista semestral

Vol. 22 No. 42

DOI: <http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42>  
Enero-Junio 2019

Administración y Organizaciones se encuentra incluida en:



Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos citando la fuente y el autor o autores.



Administración y Organizaciones	Vol. 22 No. 42	Enero-Junio 2019	Ciudad de México, México	pp. 1-98	ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	------------------	--------------------------	----------	-----------------



**Casa abierta al tiempo**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**  
**METROPOLITANA**

**Rector General:** Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro  
**Secretario General:** Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

**Unidad Xochimilco**

**Rector:** Dr. Fernando de León González  
**Secretaria General:** Dra. Claudia Mónica Salazar Villava

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Directora:** Mtra. Dolly Espínola Frausto  
**Secretario Académico:** Dr. Alfonso León Pérez

**Departamento de Producción Económica**

**Jefa:** Dra. Angélica Buendía Espinosa

### **Editor fundador**

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García<sup>+</sup>

### **Editora**

Dra. Graciela Carrillo González

### **Coeditor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

### **Asistente Editorial**

Lic. Ana Xóchitl Martínez Díaz

### **Diseño e ilustración de portada**

DG. Mónica Zavala Medina

### **Servicio Social**

Daniela González Vega / Luis Fernando Alcibar Espino

### **Comité Editorial**

Dr. Salvador de León Jiménez (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México)

Dra. Regina Leal Güemez (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México)

Dra. Esther Morales Franco (Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México)

Dra. Roxana Muñoz Hernández (Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México)

Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

### **Comité Científico**

Dr. Eduardo Bueno Campos (Escuela de Negocios, UDIMA, Madrid, España)

Dra. Adriana Patricia Uribe Uran (Área de Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia)

Dr. Diego René Gonzales Miranda (Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia)

Dr. Manuel A. Garzón Castrillón (Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia)

Dr. Jorge Ríos Szalay (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Ciudad de México, México)

Dr. Ricardo Contreras Soto (División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México)

# Administración y Organizaciones

**Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco**

**<http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42>**

**ISSN En trámite**

Administración y Organizaciones. Volumen 22, Número 42, Enero-Junio de 2019, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica.

Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex Hacienda de San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, Código Postal 04960, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México. Página electrónica de la revista <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo> y dirección electrónica: [rayo@correo.xoc.uam.mx](mailto:rayo@correo.xoc.uam.mx), Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2018-112013473100-203; ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Graciela Carrillo González, departamento Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México; fecha de la última modificación: 17 de julio de 2019. Tamaño del archivo 1.5 M.B.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor responsable de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Administración y Organizaciones	Vol. 22 No. 42	Enero-Junio 2019	Ciudad de México, México	pp. 1-98	ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	------------------	--------------------------	----------	-----------------

## **Presentación del Volumen 22, Número 42**

La presente edición del volumen 22, Número 42, corresponde al primer semestre del año 2019 de la Revista *Administración y Organizaciones*. Extendemos un sincero saludo a la comunidad académica e interesados que han recibido gratamente la versión electrónica de la revista. Así también a quienes mostraron su solidaridad y acompañamiento con la Universidad Autónoma Metropolitana durante el conflicto laboral que la llevó a 93 días de huelga.

Para el equipo editorial de esta publicación es muy importante subrayar nuestro compromiso con la universidad pública, valoramos la pluralidad de ideas y la inclusión, ya que estos elementos se convierten en un bastión fundamental para articular cualquier conversación. Estamos convencidos de la gran oportunidad que ofrece la universidad pública para contar con espacios como este, que nos permiten la difusión del conocimiento y nos brinda el medio impreso en el cual convergen distintas voces.

Tenemos hoy, con el volumen 22, Número 42, una publicación moderna en versión digital, instalada en la plataforma "Open Journal System" (OJS) versión 3. Aspiramos con ella impulsar la difusión del trabajo académico y lograr un mayor reconocimiento de los resultados de las investigaciones de nuestros colaboradores y asimismo, ofrecemos un formato más accesible para que nuestros lectores aprovechen este proyecto editorial de la mejor manera.

Esperamos que las colaboraciones que se publican en este volumen sean de interés para los lectores.

# Introducción

El primer trabajo de Gretchen González Parodi y Jesús Eduardo Luna Ordoñez: “Ciudades Inteligentes en México: De la sostenibilidad a la agenda de gobierno y legislativa”. Discute el modelo de ciudades inteligentes como una solución integral a la concentración de la población en áreas urbanas. Se plantea evaluar las acciones que potencialicen, en el corto plazo, la implementación de este modelo para coadyuvar a una gestión pública municipal innovadora y eficiente.

“Los centros comerciales en una sociedad posmoderna: evidencia empírica en ciudad Juárez” de Aida Yadira Reyes Escalante, Fany Thelma Solís Rodríguez y Sara Idaly Gallegos Ibarra. Hace un análisis de la percepción de la experiencia de los consumidores en los centros comerciales en Ciudad Juárez, indaga en el comportamiento y los factores que motivan el acercamiento a la modernidad donde se concentran las principales actividades de los consumidores de las urbes.

Paloma Blanco López, presenta “Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica”. Aquí se aborda la planificación del turismo para proveer mejores instrumentos de gestión, mediante el fortalecimiento del desempeño gubernamental y el impulso de la participación ciudadana. Se propone construir metodologías de planificación que integren objetivos con temas transversales contextualizados en la problemática específica de cada territorio.

“Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección”, de la autoría de Stella Vallejo-Trujillo y José Alberto Hernández Aguilar. Recoge la visión de 77 altos ejecutivos de empresas instaladas en el Estado de Morelos. Se revelan los criterios que más valoran los ejecutivos en sus colaboradores, en cuanto a competencias transversales, tanto las que se adquieren en la educación formal, como las adquiridas en el proceso de formación profesional.

Marcos de Oliveira Morais, Marcelo Bernardino Araújo, Antonio Sergio Brejão y Gabriel Alves Morais hacen una reflexión colectiva en el artículo: “Inovação reversa: uma oportunidade em tempos de crise” (Innovación inversa: una oportunidad en tiempos de crisis). Este grupo realiza una revisión bibliográfica alrededor del tema innovación. Con autores clásicos y contemporáneos se confronta el desarrollo de los países emergentes desde el concepto de innovación inversa. Como parte de la combinación de la asimilación del conocimiento adquirido previamente en productos, procesos y servicios consolidados y la mejora del capital humano.

Finalmente se presenta la reseña del libro “El ser relacional, más allá del Yo y la Comunidad” de Kenneth Jay Gergen, psicólogo social, principal promotor del Construccionismo Social. comentado por Ricardo Jimeno Espadas.

# ÍNDICE

<b>Ciudades Inteligentes en México: de la sostenibilidad a la agenda de gobierno y legislativa.....</b>	<b>9</b>
<i>Smart Cities in Mexico: from sustainability to government and legislative agendas</i>	
Gretchen Angélica González Parodi-Universidad Autónoma Metropolitana	
Jesús Eduardo Luna Ordoñez-Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos	
<b>Los centros comerciales en una sociedad posmoderna: evidencia empírica en Ciudad Juárez .....</b>	<b>21</b>
<i>The shopping centers in a postmodern society: empirical evidence in Ciudad Juarez</i>	
Aida Yarira Reyes Escalante-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	
Fany Thelma Solís Rodríguez-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	
Sara Idaly Gallegos Ibarra-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	
<b>Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica.....</b>	<b>39</b>
<i>Tourism development planning. A methodological proposal</i>	
Paloma Blanco López-Universidad Autónoma de San Luis Potosí	
<b>Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección.....</b>	<b>53</b>
<i>Preferences of transversal competences: focus of top management</i>	
Stella Vallejo Trujillo-Universidad Autónoma del Estado de Morelos	
José Alberto Hernández Aguilar-Universidad Autónoma del Estado de Morelos	
<b>Inovação reversa: uma oportunidade em tempos de crise.....</b>	<b>73</b>
<i>Reverse innovation: an opportunity in times of crisis</i>	
Marcos de Oliveira Morais-Universidad Paulista	
Marcelo Bernardino Araújo-Universidad de Cruzeiro do Sul	
Antonio Sergio Brejão-Universidad Paulista	
Gabriel Alves Morais-Qmom Consultoría	
<b>Reseña</b>	
<b>El ser relacional mas allá del Yo y de la Comunidad.....</b>	<b>81</b>
<i>Relational being beyond Self and Community</i>	
Ricardo Jimeno-Universidad Autónoma Metropolitana	

<b>Autores .....</b>	<b>87</b>
<b>Política Editorial.....</b>	<b>89</b>

## Ciudades Inteligentes en México: de la sostenibilidad a la agenda de gobierno y legislativa

*Smart Cities in Mexico:  
from sustainability to government and legislative agendas*

**Gretchen Angélica González Parodi\***

ORCID: 0000-0002-5906-678X

**Jesús Eduardo Luna Ordoñez\*\***

ORCID 0000-0002-6910-0005

Recibido el 14 de agosto de 2018; aceptado el 20 de noviembre de 2018

### RESUMEN

A nivel mundial, el aumento de la población se ha concentrado en las ciudades. Esta concentración presenta retos para el diseño e implementación de políticas de desarrollo urbano eficaces. El modelo de ciudades inteligentes ha surgido como una solución integral a la concentración de la población en áreas urbanas. El objetivo de este artículo es evaluar acciones que potencialicen a corto plazo la implementación del modelo de ciudades inteligentes en México y que contribuyan al desarrollo sostenible a nivel nacional. La metodología se centra en un análisis teórico-descriptivo sobre la caracterización de ciudades inteligentes y su vinculación con las agendas de gobierno y legislativa para su impulso en México. Los resultados proveen evidencia de que las ciudades inteligentes ofrecen un nuevo paradigma de ciudad que no solo se enfoca en aspectos tecnológicos, sino que, además, con la integración de diversos actores del territorio promueve el desarrollo sostenible a nivel nacional.

**Código JEL:** Q01, G3, N4.

**Palabras clave:** ciudad, desarrollo sostenible, gobierno.

---

\*Profesora-Investigadora. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. México.

\*\*Miembro de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos, A.C. (IGLOM). México.

## ABSTRACT

The population increase has centered in cities worldwide. Higher population density results in urban planning policy challenges. The smart cities model has emerged as a viable model to higher urban population densities. The aim of this article is to evaluate actions that can drive the implementation of the smart cities model and contribute to Mexico's sustainable development. The methodology is a theoretical-descriptive analysis of the implementation of the smart cities model regarding current regulations and government agendas in Mexico. Our results provide evidence that the smart cities model offers a new conceptual paradigm for cities that is not solely based on technical aspects and instead integrates the participation of multiple stakeholders that drive Mexico's sustainable development nationwide.

**JEL code:** Q01, G3, N4.

**Keywords:** City, government, regulations, sustainable development

---

## Introducción

La Organización de Naciones Unidas (ONU) sostiene que más de la mitad de la población mundial reside en zonas urbanas y estima que para el año 2030 supere el 70 por ciento, esta población aporta el 80 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. En este sentido, la gestión de las ciudades es más compleja en tanto aumentan las necesidades, las demandas ciudadanas y los problemas propios de las urbes. Ante este desafío, surge la ciudad inteligente para articular los recursos, actores y territorios, basándose en la inteligencia de las personas y no solamente en las tecnologías. Por lo tanto, las ciudades inteligentes representan un nuevo paradigma que coadyuva simultáneamente a mejorar la calidad de vida de las personas y transformar la realidad nacional.

En el último trienio, en México se han llevado a cabo diversas acciones para el impulso del nuevo modelo de ciudad inteligente, también conocida como Smart City, con distintos propósitos, como mejorar la movilidad en las zonas urbanas o incrementar el uso de las tecnologías en los servicios públicos locales. Las ciudades inteligentes contribuyen a incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión pública local; se adaptan a las necesidades específicas de los actores locales; las tecnologías apoyan en la prestación de los servicios públicos con calidad y al conocimiento del territorio para la toma de decisiones, para identificar problemas colectivos y plantear soluciones viables en el territorio.

El incremento de la población a nivel global se ha concentrado en las ciudades, lo cual representa retos para las políticas de desarrollo urbano. En este sentido, las ciudades inteligentes surgen como alternativa viable para dar soluciones integrales. La metodología utilizada refiere a un análisis teórico-descriptivo para la caracterización de ciudades inteligentes y la respectiva vinculación con las agendas de gobierno y legislativa para su impulso en México. De tal manera que la metodología guarda relación con el objetivo planteado, la reflexión teórica y conceptual. El objetivo de este artículo es exponer las acciones estratégicas para potenciar el proceso de implementación del modelo de ciudades inteligentes en México en el corto plazo, de manera que ello contribuya al desarrollo sostenible en el ámbito nacional.

Para tal propósito, se realiza una revisión de la literatura en torno a las ciudades inteligentes que permite caracterizarlas, posteriormente, se identifican las actividades de los organismos internacionales para el fomento de estas ciudades, y a nivel nacional, se analizan las acciones de las asociaciones municipalistas para el impulso de este tipo de ciudades. Por último, se plantea una agenda de prioridades ejecutivas y legislativas en el contexto de la reforma constitucional municipalista.

## 1. Caracterización de ciudades inteligentes (CI)

Existe una diversidad de conceptos en torno a ciudades inteligentes, desde aquellas que solamente consideran el uso y aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que brindan infraestructura y servicios, hasta la inclusión de los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales relacionadas con la sostenibilidad. Dada la amplitud de concepciones, conviene caracterizar a la ciudad inteligente, en principio indicar que en el idioma inglés la ciudad inteligente es conocida como Smart City, y por lo tanto se trata de un concepto y modelo emergente en los últimos lustros.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>1</sup> (BID) se considera que la ciudad inteligente se "...refiere a aquellas urbes que ponen al ser humano al centro del desarrollo y la planificación, estableciendo de esa manera una visión a largo plazo..." (Bouskela, Casseb, Bassi, De Luca y Facchina: 2016, 7). Con base en esta concepción, la Ciudad Inteligente (CI) contiene tres elementos distintivos y fundamentales orientados hacia el desarrollo sostenible: personas, instrumentos y perspectiva. Esto permite entender que la inteligencia de las ciudades radica en los habitantes de las zonas urbanas, las cuales están inmersas en los procesos de planeación con gestiones públicas locales que superan el periodo tradicional.

Esta conjugación de elementos denota una caracterización de las CI de manera armoniosa y sistemática. En la ruta crítica de una gestión tradicional a la ciudad inteligente existe la convergencia de dos fenómenos muy importantes en la historia de la humanidad como son: la aceleración de la urbanización a nivel mundial y la revolución digital (Bouskela et al., 2016: 12).

La tradicional gestión pública de las ciudades parte de una concepción diferente, lo que evidencia la etapa de transición hacia las ciudades inteligentes. En este sentido, ya se identifica una fase de cambio de las ciudades emergentes a ciudades sostenibles, por ello "... de los desafíos de las ciudades emergentes hoy, pocos tienen un potencial tan elevado para transformar la calidad de vida de las personas como el de generar ecosistemas creativos y ciudades más inteligentes, sobre todo bajo el nuevo escenario tecnológico" (Terraza, Rubio y Vera, 2016: 282). Ante esta situación, los avances tecnológicos coadyuvan en los procesos de urbanización en las ciudades.

El éxito de las ciudades sería alcanzar un desarrollo sostenible y este: "... dependerá de la habilidad que tengan para atraer y convertir a su población en comunidades creativas y emprendedoras, evolucionando hacia economías más complejas, diversas e inclusivas, y reconociendo que ciudades más inteligentes y creativas son hoy un mercado emergente clave para la economía del conocimiento." Terraza, Rubio y Vera (2016: 282).

---

<sup>1</sup> El BID es la mayor fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo sostenible y respeto del clima en la América Latina y el Caribe.

En este sentido, las ciudades tienen un papel fundamental en la implementación del desarrollo sostenible a escala nacional y local, por ende, se requiere la conjugación de los agentes económicos para el estímulo de la innovación que derive en la creatividad institucional y colectiva enfocadas a mejorar el desarrollo económico (Terraza *et al.*, 2016: 283).

Aunado a lo anterior, el BID ha propuesto un modelo integral de desarrollo que impulsa en América Latina y el Caribe (ALC) denominado Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES). Ante la pregunta de cómo construir ciudades inteligentes, el mismo Banco las conceptualiza como:

*Aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora tecnologías de la información y comunicación en la gestión urbana y usa estos elementos como herramientas para estimular la formación de un gobierno eficiente que incluya procesos de planificación colaborativa y participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las ciudades se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así vidas (Bouskela, et al., 2016).<sup>2</sup>*

En aras de conocer otra visión sobre las ciudades inteligentes, Enrique Ruz<sup>3</sup> se cuestiona ¿qué es una Smart City o una ciudad conectada o sustentable? En cuya respuesta expone que:

*“...a la hora de evaluar a las ciudades y de establecer parámetros de medida de cuán “inteligentes” son las ciudades, no hay que caer en la simplicidad de valorarlas únicamente por su nivel de tecnificación y por su grado de gestión digital, sino por la relación que establezcan entre la población, el medioambiente y la calidad de vida” (Ruz, 2016: 25).*

Ruz concibe a las ciudades inteligentes de manera diferente, pues considera que la ciudad es civilización, urbanismo, política, naturaleza, desde una visión amplia y abierta. En cuanto a la conceptualización de las Smart City, Ruz las piensa a partir de la teoría y la práctica (Ver Figura 1). En la primera, se identifican como modelos de organización que permiten gestionar de forma sostenible las grandes ciudades; en cuanto a la segunda, comenta que constituyen una nueva revolución urbana; en ambas dimensiones del concepto, el eje común son los ciudadanos.

---

2 Disponible en <http://www.iadb.org/es/temas/ciudades-emergentes-y-sostenibles/la-ruta-hacia-las-smart-cities-migrando-de-una-gestion-tradicional-a-la-ciudad-inteligente,20282.html> Consultado el 5 de septiembre de 2017.

3 En el año 2004 Ruz presentó al mundo la primera Ciudad Digital (Comunidad Digital, Madrid), en donde se expuso por primera vez de forma integrada toda la propuesta tecnológica existente en esos años dirigida al sector público. Debe reconocerse que Enrique Ruz es pionero promoviendo el Hogar Digital, involucrando a empresas, gobiernos y universidades. Véase en: <https://enriqueruz.com/>

FIGURA 1. DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE SMART CITY



Fuente: elaboración propia con base en Ruz (2016: 65).

También advierte que el desarrollo de las ciudades está en función de diversas fuerzas e intereses que bien pueden abordarse como la compleja trama de un ecosistema, en donde las relaciones y procesos de interacción de los agentes que la componen son dinámicas, así como las condiciones específicas del desarrollo urbano. Además, Ruz identifica cuatro grupos preponderantes y elementos que interactúan en el ecosistema participativo de una ciudad, a saber: a) Conocimiento; b) Recursos; c) Realidad político-social y d) Realidad subyacente (Ver Figura 2).

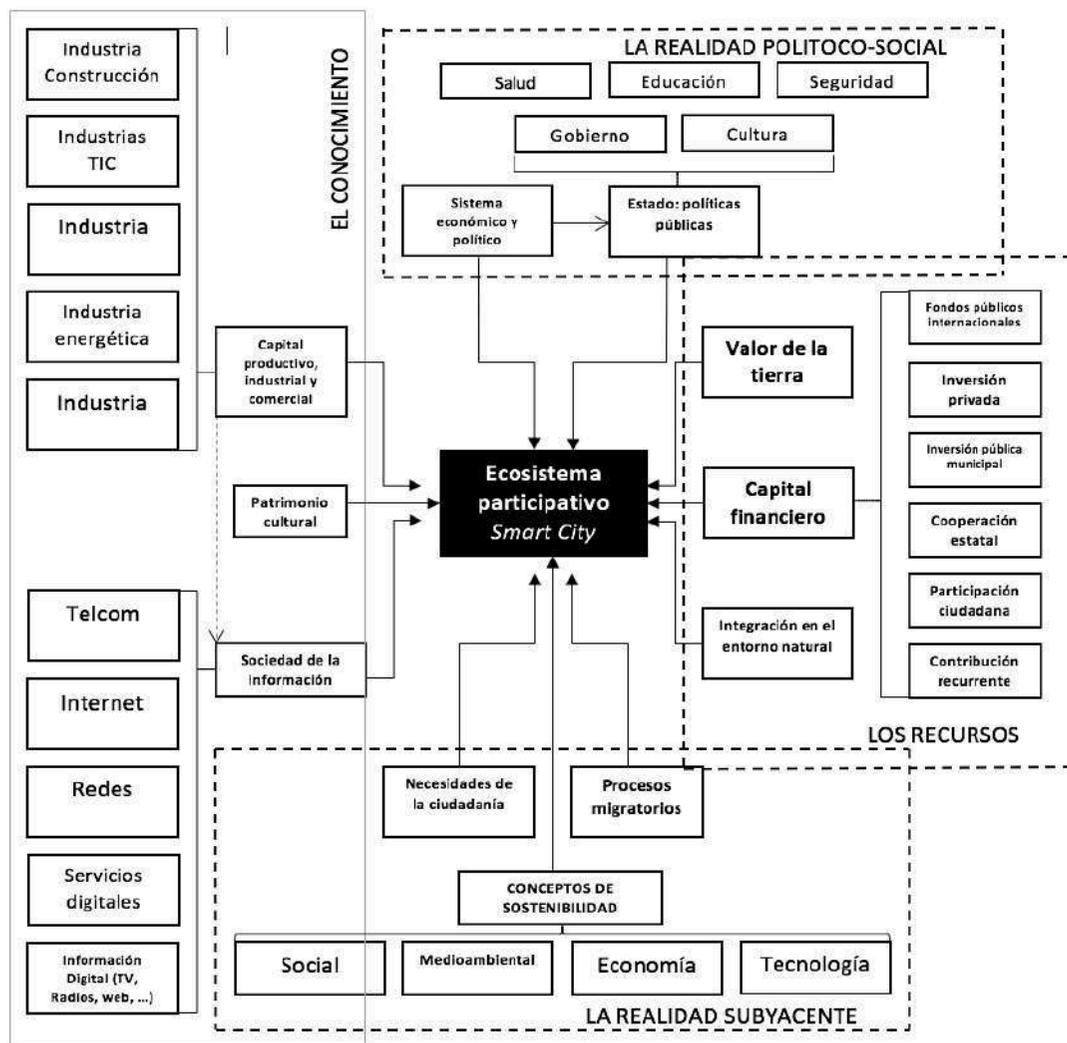
Según el mismo Ruz la justificación del desarrollo de un nuevo modelo de ciudad que responda a las necesidades de la ciudadanía, se encuentra, en la “realidad subyacente”, en donde se ubican los componentes del concepto de sostenibilidad, desde lo social, lo tecnológico, medioambiental y económico. En cuanto a la realidad político-social, refiere que la salud, educación, seguridad, gobierno y cultura, son temáticas que el Estado considera para las políticas públicas. En el grupo del conocimiento, identifica a la sociedad del conocimiento, patrimonio cultural y el capital productivo, industrial y comercial. En el segmento de los Recursos, ubica al capital financiero, valor de la tierra e integración en el entorno natural. De esta manera, se visualizan los elementos representativos de un ecosistema correspondiente a una ciudad inteligente, y el grado de complejidad en la interacción responde a la especificidad del territorio y los actores clave que allí tengan presencia.

Derivado de la caracterización de las CI, se puede aseverar que ninguna acción aislada de los actores integrantes de un territorio, podrá generar por sí misma una ciudad inteligente. Incluso en la actualidad no es permisible la omisión o exclusión de la participación ciudadana

en todo el proceso de construcción de CI, pues ya es requisito sine qua non la acción colectiva para lograr el éxito de las iniciativas emprendidas.

Además de la necesaria participación de actores del territorio, se debe considerar que las ciudades se encuentran en distintas etapas de desarrollo, tanto en el aspecto económico, social, urbanista, tecnológico como político, y esta situación representa mayores retos cuando se trata de municipios rurales en los que apenas está iniciando un proceso de urbanización y que por lo tanto se encuentran rezagados en relación a los municipios urbanos.

FIGURA 2. ECOSISTEMA PARTICIPATIVO EN UNA CIUDAD INTELIGENTE



Fuente: Ruz (2016: 71).

Los elementos distintivos del concepto de Smart City se comprenden más a partir de conocer la evolución en la línea del tiempo. Desde el primer lustro del presente siglo, las ciudades inteligentes se concebían a partir de las tecnologías, y dado el ritmo de desarrollo e innovación de las tecnologías, esto permitió la creación de plataformas adaptadas para coadyuvar en

los servicios públicos y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y en la elaboración de la planeación urbana. Como consecuencia de la alta cantidad de información que se genera, ahora la big data permite la administración de información integral, sin embargo, todavía hay temas pendientes vinculados con la información actualizada y funcional respecto al territorio específico de las ciudades.

Además de los elementos anteriormente identificados de las CI, Campbell (2015:32) considera que: “Las ciudades podrían desempeñar un papel más proactivo y productivo, alentando y expandiendo redes, llenando los espacios clave vacíos, identificando puntos débiles, y sobre todo, movilizand o nuevas filas del talento joven tanto nativo como global”.

En este sentido, el autor considera que prevalece la pasividad de las ciudades en un contexto de intercambio y de aprendizaje entre ciudades. Esto invita a que unos de los distintivos de las CI sea juntamente un ritmo dinámico de interacción con otras ciudades y propicie el aprendizaje mutuo.

## **2. Agenda de prioridades legislativas y ejecutivas para la construcción de CI**

### **2.1 Prioridades Legislativas**

Aún cuando se ha incluido a las ciudades como una categoría en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, queda pendiente su incorporación como materia de estudio en la próxima reforma del artículo 115 Constitucional, dado que la realidad urbana ya superó las atribuciones existentes. Igualmente, se requiere una reforma constitucional transversal para avanzar en la mejor gestión de las ciudades y zonas metropolitanas, con nuevos procedimientos de cooperación y coordinación interinstitucional que no vulneren los órdenes de gobierno, sino por el contrario, que los potencialicen en beneficio de los ciudadanos y en la calidad de vida.

El marco jurídico vigente adolece de vacíos en lo que corresponde a las ciudades y municipios, por ello sería conveniente que en la Carta Magna se establezcan criterios para definir la regulación de las ciudades inteligentes, conjuntamente con las adecuaciones que correspondan al municipio.

En el contexto de la impostergable reforma municipal de México, ésta, no sólo se deberá concentrar en el artículo 115 constitucional, sino en una reforma integral del municipalismo mexicano, de tal manera que los municipios realmente dispongan de mayores recursos presupuestales e innovadoras atribuciones para resolver los problemas urbanos. Por otra parte, es recomendable agregar a las ciudades en el artículo 115 constitucional, y no solamente pensar en el municipio, aunque éste sea parte fundamental. Se requiere una tipología de ciudades y municipios en la Carta Magna con la intención de dar seguimiento al desarrollo sostenible a largo plazo.

La mayoría de los gobiernos municipales no disponen de una página web ni de cuentas de correo electrónico institucionales, por ello se considera que en el artículo 115 constitucional se señale la obligación de disponer de páginas electrónicas interactivas entre gobierno y ciudadano, y correos electrónicos y cuentas de redes sociales oficiales, que permitan la difusión de las acciones de gobierno y fomenten la interacción con los ciudadanos. Para que las ciudades y municipios inteligentes tomen decisiones en beneficio de los ciudadanos, es

necesario el uso de tecnologías que les permitan conocer el territorio, que actualicen e integren información en distintas temáticas y esto se refleje en gestiones públicas eficientes y eficaces.

Respecto al marco legal, se requieren reformas a las siguientes leyes:

- Respecto a la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, del 28 de noviembre de 2016, no se ha incorporado una conceptualización ni definición de ciudad, lo cual no permite la caracterización de las ciudades mexicanas, sin embargo, si considera como principio el derecho a la ciudad.

- En la Ley de Coordinación Fiscal se requiere la redistribución equitativa a ciudades y municipios.

- En la Ley de Planeación se requiere incluir a las ciudades y municipios como actores protagónicos de la planeación del desarrollo nacional.

- En el contexto de desarrollo urbano mexicano es indispensable llevar a cabo una tipología y estratificación de las ciudades mexicanas, de tal forma que sea viable identificar las fases de evolución.

- También porque existen más de mil municipios rurales en donde la economía local es cuasi inexistente y requieren un reforzamiento de las finanzas públicas para que éstos puedan emprender algunas de las características de las ciudades inteligentes y comenzar un proceso de construcción de ciudad, dado que en el proceso de urbanización también se requiere en estos municipios con pobreza y carencias sociales elevadas.

## 2.2 Prioridades Ejecutivas

En las últimas décadas las ciudades de México, al igual que otras de diferentes partes del mundo, han cobrado gran importancia en el desarrollo del país ya que tres de cada cuatro connacionales habita en ciudades, en tanto que el proceso de urbanización representa un gran reto para los gobiernos municipales, que deben gestionar de forma eficiente centros urbanos altamente poblados, más extensas territorialmente y donde las mayores complejidades sociales se hacen presente, así como planear el territorio desde la óptica del desarrollo sostenible de las nuevos centros urbanos.

Ante estos desafíos, desde el gobierno federal se requiere diseñar e implementar programas federales que apoyen a las ciudades mexicanas para el proceso y construcción de ciudades inteligentes, mediante transferencias federales directas a las tesorerías municipales, de tal manera que los recursos presupuestales estén disponibles con mayor prontitud y esto permita mayor eficiencia en la planeación urbana y la instrumentación de políticas integrales en el marco de la gobernanza metropolitana. Esta propuesta no fractura el federalismo mexicano, sino que lo fortalece en tanto permite realizar acciones de cooperación interinstitucional y coordinación entre los gobiernos locales y el gobierno estatal y federal.

En consecuencia, en el Presupuesto de Egresos de la Federación se requiere la creación de un Programa Nacional de Fomento a las Ciudades Inteligentes de SEDATU, el cual considere la participación de empresas, sociedad civil, universidades y otros actores nacionales e internacionales, con el propósito de diseñar proyectos que coadyuven a la adopción de las TIC, de infraestructura y de acciones colectivas, que permitan gestiones públicas locales eficientes y eficaces en el corto plazo. Todo lo anterior con la intención de que se comience a construir

ciudades inteligentes orientadas al desarrollo sostenible, éste como plataforma del desarrollo nacional.

Dado que el proceso de urbanización implica mayor concentración poblacional y por tanto mayor demanda de servicios públicos, se requiere una acción cooperativa local para que cada ciudad interactúe y lleve a cabo acciones con cualquier otro gobierno municipal de la república mexicana. La cooperación local puede contribuir a incrementar no sólo el asociacionismo municipal, entre municipios colindantes de una misma entidad federativa, sino que también con otros gobiernos municipales de otras entidades federativas. En la actualidad esta concepción de cooperación local existe como una propuesta funcional de las alcaldías de la Ciudad de México, por esto es conveniente se aplique en las constituciones estatales para proporcionar mecanismos jurídicos a los municipios. Las ventajas de la cooperación local, radica en que no todas las acciones requieren recursos monetarios. Esta propuesta abona al aprendizaje entre ciudades y el intercambio de conocimientos local.

Con la implementación de las ciudades inteligentes en la vertiente de las TIC se podrá mejorar la transferencia de información, la rendición de cuentas y el manejo de datos abiertos, lo que permitirá el acceso a la información pública gubernamental y la actualización de las acciones realizadas por los gobernadores y munícipes. Además, se podrán elaborar indicadores que permitan conocer el avance en la construcción de las ciudades inteligentes. Así como adoptar nuevas plataformas tecnológicas que permitan conocer el territorio de las ciudades para la planeación urbana, tanto desde las metrópolis, ciudades y áreas rurales.

Aunado a lo anterior, la Presidencia de la República ha realizado un trabajo interinstitucional con diversos actores de la sociedad, desde el público, privado y social, con el propósito de elaborar una estrategia nacional orientada a la implementación de la Agenda 2030. Derivado del trabajo colaborativo, se elaboró el documento "Estrategia Nacional para la puesta en marcha de la AGENDA 2030"<sup>4</sup>, con objetivos nacionales y globales para el desarrollo sostenible.

En este tenor, se realizó una consulta con las instituciones de la Administración Pública Federal y los Órganos Constitucionales Autónomos (OCA) para el establecimiento de metas prioritarias y los respectivos indicadores asociados. Respecto a las CI, no existen metas explícitas, sin embargo, sí hay elementos distintivos, tal como se puede identificar en el ODS 11 de las metas nacionales (Ver Anexo 1). En particular, la meta 11.1 considera los planes de desarrollo urbano y rural incluyentes, con enfoque de sostenibilidad y accesibilidad (Presidencia de la República: 2018: 33-34), lo que evidencia la importancia en el territorio y población, dado que las ciudades inteligentes se explican por la visión integral e interacción multi-actor, y los planes de desarrollo lo reflejan y lo explican.

Para que México logre su pleno desarrollo, tiene que fomentar el desarrollo incluyente y sustentable en todas sus regiones y ciudades (OCDE, 2018: 47). En este sentido, el fomento de las ciudades inteligentes se convierte en una estrategia para lograr el desarrollo sostenible en México, porque la lógica se basa en la inclusión de los actores de conocer la problemática urbana y por ende las soluciones, y las tecnologías que facilitan las actividades, en consecuencia, la inteligencia se expresa mediante esa interacción dinámica y benéfica para la sociedad.

---

<sup>4</sup> Documento inicial para la consulta pública durante el mes de julio de 2018, con la intención de incorporar la visión y propuestas ciudadanas como ejercicio de inclusión y mediante la siguiente dirección electrónica <https://www.gob.mx/participa/consultas/consulta-general-de-la-estrategia-nacional-de-la-agenda-2030-113>

## Conclusiones

La creación de ciudades inteligentes en México debe estimular la creatividad institucional y colectiva para que se traduzca en un desarrollo económico y social inclusivo, con base en la generación de redes entre los distintos actores del sector público, privado y social y con aquellos que permitan la cooperación internacional. Además, las ciudades inteligentes pueden utilizar las TIC como instrumentos sociales que faciliten la información del territorio y coadyuven en la toma de decisiones gubernamentales para la debida solución de los problemas públicos y, también en la transición de la gestión pública tradicional a una gestión pública inteligente.

En cuanto al ecosistema participativo de las ciudades mexicanas, este tiene mayor grado de complejidad, dada la amplia diversidad cultural, presupuestal, técnica, infraestructura y capacidades institucionales existentes. Por lo tanto, las ciudades inteligentes mexicanas deben responder a las demandas y propuestas ciudadanas, con acciones conjuntas de los demás actores del territorio, de tal manera que la inteligencia represente una etapa evolutiva de los municipios urbanos y rurales hacia el desarrollo sostenible con inclusión social.

La construcción de ciudades inteligentes no debe limitarse a las zonas urbanas, sino también ha de incluir a las áreas rurales, pues existe la interpretación de que la ciudad es sinónimo de urbano, sin embargo, también es posible concebir a la ciudad en el entorno rural. Por ello, es imprescindible insertar a los municipios rurales en un proceso de urbanización que implique acceso a servicios públicos municipales con calidad y que usen a las tecnologías como medio para lograr los fines que tengan impacto positivo en la calidad de vida de la población.

Para la implementación del nuevo modelo y paradigma de las ciudades inteligentes, se requieren atribuciones innovadoras y fundamentalmente mayores montos de recursos presupuestales para que se puedan ejecutar las acciones programadas conjuntamente con los actores clave del territorio, gobierno, sociedad civil y organizaciones del sector social y privado. En este sentido, se propone el diseño de un programa nacional para emprender la constitución y el sostenimiento de las CI que consideren proyectos institucionales que resuelvan problemas urbanos.

Las ciudades inteligentes implican estimular de manera positiva las potencialidades de los territorios con la interacción de actos del sector público privado y social, ya que además de permitir un aprendizaje y experiencias, replicables, son los agentes de cambio que coadyuvan en la eficacia de la gestión pública municipal, incrementan la interacción entre ciudades y estimulan el desarrollo económico, político, productivo y social, además de incrementar la interconectividad entre los gobiernos y actores, se fomentan la innovación, se avanza en la sostenibilidad integral, con la interacción de los campos económico, social, político y cultural y con acciones influyentes que contribuyen a la solución de problemas urbanos.

Las asociaciones municipalistas de partidos políticos son actores clave para la elaboración de las agendas del desarrollo municipal en cuyos documentos expresan los objetivos, programas y líneas de acción que serían la referencia para plataformas electorales y, para las agendas legislativas orientadas a reformas que fortalezcan a los municipios en diversos ámbitos. Las asociaciones también permiten el intercambio de experiencias, ideas y mejores prácticas de gobierno.

La reforma municipalista debe considerar a los ciudadanos como actores principales para la armonización de la planeación del desarrollo sostenible, con visión de largo plazo y con

ello superar las ineficiencias institucionales del presente creando un contexto integral entre la sociedad, instituciones de gobierno y los sectores social y privado.

## Referencias

- AMECI (2017). *Información institucional*. Recuperado en: <http://www.ameci-ac.org/> Consultado el 10 de agosto de 2017.
- Arnaiz, L. (2016). *Planeación urbana*. Recuperado en: <http://www.mxinfrastructure.com/planeacionurbana/2016/4/14/45/apuestangobernadores-locales-por-ciudades-inteligentes> Consultado el 10 de agosto de 2017.
- Bouskela, Casseb, Bassi, De Luca y Facchina. (2016). *La ruta hacia las Smart Cities. Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente*: BID.
- Campbell, T. (2015). *Más allá de las ciudades inteligentes*. México: Trillas.
- Carrera, A. (2016). *Ciudades inteligentes y desarrollo*. Documento presentado en la Masa Abierta "Promover las Ciudades inteligentes en México", organizado por AMECI, en el marco de la Reunión Regional de Hábitat III para América Latina y el Caribe, Toluca, Estado de México, 18 al 20 de abril 2016.
- CONAMM. (2017). Recuperado en: <http://www.conamm.mx/> Consultado 25 de agosto de 2017.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2017). Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 15 de septiembre de 2017.
- Coulomb, R., Esquivel, T. y Ponce, G. (Coord.). (2016). *Habitar la centralidad urbana* (II). Prácticas y representaciones sociales frente a las transformaciones de la Ciudad Central. México: Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República.
- Federación Nacional de Municipios de México. (2017). Recuperado de: <http://www.fenamm.org.mx>
- Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano. (2016). DOF, Ciudad de México, 28 de noviembre de 2016.
- Muñoz, A. (2017). Convertir municipios en urbes inteligentes, meta. En *La Jornada*, 4 de febrero: 12.
- OCDE. (2018). *Getting it Right: Prioridades estratégicas para México*. Paris: Éditions OCDE.
- Olmedo, R. (2012). *Reflexiones del desarrollo local sostenible*. México: Ediciones Eón-UAM-Azcapotcalco.
- Presidencia de la República. (2018). *Estrategia Nacional para la puesta en marcha de la Agenda 2030*. Documento inicial para la consulta. México.
- Ruz, E. (2016). *Ciudad Inteligente, Ciudad al fin y al cabo*. Madrid: Cultiva Libros.
- Terraza, R. y Vera. (2016). *De ciudades emergentes a ciudades sostenibles. Comprendiendo y proyectando las metrópolis del siglo XXI*, BID. Santiago de Chile: Ediciones ARQ.

## Los centros comerciales en una sociedad posmoderna: evidencia empírica en Ciudad Juárez

*The shopping centers in a postmodern society:  
empirical evidence in Ciudad Juarez*

**Aida Yarira Reyes Escalate\***

ORCID: 0000-0002-0104-9522

**Fany Thelma Solís Rodríguez\*\***

ORCID: 0000-0003-2147-9826

**Sara Idaly Gallegos Ibarra\*\*\***

ORCID: 0000-0002-0476-947X

Recibido el 7 de marzo de 2019; aceptado el 17 de junio de 2019

### RESUMEN

El estudio aborda desde el campo de la Administración la percepción de la experiencia de los consumidores en los centros comerciales en Ciudad Juárez, el objetivo fue determinar su comportamiento y los factores que lo motivan para su visita. El tipo de investigación fue descriptivo, transversal, no experimental con método cuantitativo y técnica de encuesta para la recolección de datos. Dicha encuesta incluye tanto efectos internos como los externos, la separación del estudio se realizó en tres áreas: estacionamiento, locales internos y el centro comercial en su totalidad. El espacio de estudio fue en la comunidad fronteriza de Ciudad Juárez, México. Para el análisis estadístico se utilizó la relación de variables con minería de datos. Los resultados arrojaron que el segmento de estudio (25-29 años) tiene intereses diversificados al comprar, comer y socializar, y los motivos principales para visitar los centros comerciales son el cine y el consumo de alimentos.

**Código JEL:** M1, M10, M31.

**Palabras claves:** comportamiento, consumidor, centros comerciales.

\* Investigadora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

\*\* Investigadora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

\*\*\* Investigadora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

#### ABSTRACT

The study addresses from the field of management the perception of the experience of consumers in shopping centers in Ciudad Juárez, the objective was to determine their behavior and the factors that motivate him to visit. The type of research was descriptive, transversal, non-experimental with quantitative method and survey technique for data collection. This survey includes both internal and external effects, the separation of the study was carried out in three areas: parking, internal premises and the mall in its entirety. The study space was in the border community of Ciudad Juárez, Mexico. For the statistical analysis the relation of variables with data mining was used. The results showed that the study segment (25-29 years) has diversified interests when buying, eating and socializing, and the main reasons for visiting the malls are cinema and food consumption.

**JEL:** M1, M10, M31.

**Keywords:** behavior, consumer, shopping centers.

---

#### Introducción

Los centros comerciales pueden ser espacios de estudio visualizados como laboratorios, en donde, se concentran una gran cantidad de temáticas que se pueden observar, desde fenómenos sociales, económicos, culturales, entre otros. De acuerdo con Usin (2013), en los últimos años el sector comercial se caracteriza por un cambio drástico en cuanto a las estructuras comerciales, pues ha sufrido un proceso de cambios importantes que pasan por la modernización del sector y por un alto dinamismo originando una fuerte convulsión dentro de la distribución comercial. En la actualidad los cambios sociales se ven reflejados en las dinámicas que generan los centros comerciales, desde la teoría de la posmodernidad se puede señalar que dichos cambios han dejado su marca en el desarrollo de los centros comerciales.

Según los resultados de los Censos Económicos 2009, en México existe un total de 10,749 conjuntos comerciales, ubicando al estado de Chihuahua en el décimo lugar de la lista de entidades con mayor número de centros comerciales y el sexto lugar en número específico de centros y plazas comerciales (Inegi 2009), (ver Tabla 1).

TABLA 1. NÚMERO DE CENTROS COMERCIALES POR ENTIDAD FEDERATIVA EN MÉXICO

Entidad Federativa	Total	Mercados Públicos	Centrales de Abastos	Centros y Plazas comerciales	Terminales de transporte	Complejos industriales	Otros conjuntos comerciales
Edo. México	1336	710	7	416	10	104	89
Baja California	616	39	1	415	10	68	83
Distrito Federal	1230	549	1	332	41	21	286
Jalisco	778	329	8	287	16	40	98
Nuevo León	493	37	5	271	5	86	89
Chihuahua	388	72	6	210	5	61	34
Guanajuato	498	180	4	186	33	32	63
Coahuila de Zaragoza	307	25	3	165	11	60	43
Puebla	444	218	4	158	7	23	34
Sinaloa	308	62	2	145	14	16	69
Tamaulipas	337	109	2	137	12	34	43
Sonora	258	48	1	131	12	29	37
Veracruz	441	200	5	130	17	7	82
Morelos	256	114	1	108	3	5	25
Quinta Roo	212	39	0	104	14	5	50
Querétaro	187	45	1	89	5	26	21
Guerrero	373	232	2	85	12	4	38
Hidalgo	95	77	3	72	8	14	21
Michoacán	257	133	5	70	11	11	27
Baja California Sur	410	14	1	65	7	4	9
San Luis Potosí	176	61	1	64	9	10	31
Oaxaca	372	277	1	56	9	7	22
Aguascalientes	119	27	3	54	6	8	21
Durango	108	26	3	51	6	10	12
Tabasco	161	54	2	49	13	4	439
Chiapas	301	189	4	47	9	3	49
Campeche	89	38	0	34	5	3	9
Colima	72	22	0	31	2	4	13
Tlaxcala	67	32	0	23	2	9	1
Nayarit	60	28	2	18	2	2	8

Fuente: elaboración propia a partir de Censos Económicos, Inegi (2009).

En esta Tabla 1 se muestra la cantidad de centros comerciales por entidad federativa en México, según su distinta modalidad. La tabla está ordenada de mayor a menor conforme la columna de centros y plazas comerciales, los cuales son objeto de este estudio. De acuerdo con

ello, es posible observar que el estado de Chihuahua, donde se ubica Ciudad Juárez, ocupa el sexto lugar en cantidad de dichos centros, por lo que es prescindible su estudio como espacios de entretenimiento, diversión y consumo.

En Ciudad Juárez, ubicada en el estado de Chihuahua en la frontera norte de México, existe un total de 39,999 establecimientos, donde el comercio al por menor representa un porcentaje de 39.2% (Inegi, 2015).

No obstante, cuando los expertos en mercados creen que han descifrado los patrones del consumo, el público se comporta de manera inestable y caprichosa. De allí que, para proteger meses de planificación, asegurar las ganancias del negocio y mantener la empresa frente a la competencia, los encargados del mercadeo necesitan una sólida estrategia que anticipe los cambios en las preferencias de los consumidores (Peraza, 2006). Los centros comerciales transforman sus espacios en experiencias de consumo y emociones donde el principal factor de atracción no es solo la compra de productos sino la experiencia de compra. En los centros comerciales se consume el propio tiempo de ocio en busca de emoción y placer (Usin, 2013).

Una investigación relacionada con los centros comerciales fue realizada por Reyes, Ochoa, Vera y Peña (2018), la cual reveló la forma en que los jóvenes buscan divertirse y reflejó que los centros comerciales son una de las opciones que tienen para socializar, ir al cine y comer. Así mismo, el estudio realizado por Gallegos (2018), sobre las formas de diversión de la clase operativa de las organizaciones industriales, indicó que el espacio de mayor preferencia para divertirse es el centro comercial. Por lo anterior, esta investigación se orienta por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las variables internas y externas que describen el comportamiento del consumidor en los centros comerciales en Ciudad Juárez, México?

De esta manera, el objetivo general es determinar las variables internas y externas del consumidor que lo orientan a visitar los centros comerciales ubicados en el Norte, Centro y Sur de la ciudad. En cuanto a los objetivos específicos, el primero es describir las variables internas de carácter psicológico, tales como la motivación, la percepción, la experiencia, características personales y las actitudes que determinan el comportamiento del consumidor en los centros comerciales de Ciudad Juárez. En tanto, el segundo objetivo específico consiste en identificar las variables externas, tales como la economía, la tecnología, cultura, medioambiental, clase social, grupos sociales, familia e influencias personales que especifican el comportamiento de los clientes en los centros comerciales de la ciudad. La primera hipótesis consiste en que la seguridad percibida en el centro comercial es el principal factor que lleva al segmento de población de estudio a visitar determinado centro comercial. Una segunda hipótesis contempla la cercanía al centro comercial como el principal motivo de visita por el consumidor.

## **Marco teórico**

Mendoza (2013), indica que los estudios de mercado permiten a las empresas detectar oportunidades, reducir riesgos y evaluar el impacto causado en el mercado, por eso es fundamental determinar el perfil del consumidor, el cual se define como el conjunto de características demográficas, sociales y de mentalidad que distinguen a los consumidores de una marca, a los clientes de un establecimiento y a los usuarios de un servicio.

La mercadotecnia debe situarse desde las perspectivas del consumidor al elaborar sus decisiones comerciales, para poder diseñar aquellas políticas comerciales que tomen en cuenta

las razones de compra y consumo (Rivera, Arellano y Molero, 2013). Kotler (2010) menciona que es importante analizar la conducta que los consumidores tienen cuando compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan satisfagan sus necesidades, este comportamiento se puede analizar bajo sistemas como la gestión de la relación con los clientes llamado también CRM (por su siglas en inglés Customer Relationship Management); en el cual se aborda el hecho de que los consumidores llevan a cabo un proceso de toma de decisiones bajo tres situaciones de compra: antes de la compra, durante la compra y después de la compra.

Tonder (2003) señala que conocer al consumidor postmoderno genera un costo implícito a las organizaciones, ya que están experimentando la transición de un entorno de consumo moderno a uno de consumo postmoderno, lo que implica un cambio en el perfil del consumidor. Así, las organizaciones deben reconocer las demandas de servicio de las diferentes categorías de consumidores y prepararse a la fuerte tendencia de un consumidor postmoderno en el mercado.

En tanto, el concepto de centros comerciales sirve para identificar tanto a las aglomeraciones comerciales no planificadas, como a las agrupaciones comerciales planificadas con una imagen unitaria y gestión externa común, que conforman una de las formas comerciales más importantes y revolucionarias de las últimas décadas (Cerdá, 2002).

Pérez y Merino (2011) indican que, por un lado, el término centro proviene del latín *centrum*, el cual hace referencia, entre otras cosas, al espacio donde se reúnen las personas con alguna finalidad. Por otro lado, el término comercial, es un adjetivo que nombra a lo perteneciente o relativo al comercio o a los comerciantes. Por lo tanto, la noción de centro comercial está vinculada a la construcción que alberga tiendas y locales comerciales. De esta manera, su objetivo es reunir en un mismo espacio diversas propuestas de compra para que los potenciales clientes puedan adquirir productos y servicios con mayor comodidad.

Los centros comerciales, de acuerdo con Escudero (2008), pueden visualizarse en dos formas. Por un lado, puede significar el área comercial clásica de una ciudad, que generalmente coincide o ha coincidido con su centro histórico y donde se establece un elevado número de establecimientos y tiendas. Por otro lado, los centros comerciales pueden entenderse como nuevos espacios surgidos en la periferia urbana, conocidos como malls. Espacios que, en su mayoría, son el resultado de actuaciones planificadas sobre el territorio, es decir, una nueva lógica distributiva de las funciones económicas en la era post fordista o era de la información. La variedad de centros comerciales, desde grandes macrocentros a hipermercados o supermercados, definen al fenómeno del mall una doble función, comercial y de ocio. En tanto que, por centro, se definen así porque fundamentalmente actúan como puntos de atracción de usuarios, principalmente urbanitas, y como nodos que articulan funcionalmente el territorio.

La clave del éxito del centro comercial ha venido, en esencia, por la combinación de la función de compra y el entretenimiento: "Ocio y consumo son indisolubles, pues el uno encierra al otro, para recrearse se consume y para consumir se pasa un rato agradable" (Escudero, 2008: 49). En este ambiente, los elementos visuales e iconográficos actúan como los principales focos para captar la atención de los clientes, creando estéticas imaginativas y ficticias: "en una realidad post moderna donde la imagen representa el todo, donde la realidad física queda supeditada a la representación, también los centros comerciales se benefician de ser expertos creadores de imagen" (Escudero, 2008: 60).

En el centro comercial, los consumidores más que interactuar con otros individuos lo hacen con la iconografía comercial y los bienes y servicios que estos espacios ofrecen. Usin (2013) señala que hay una aceptación creciente de la individualidad propia de nuestra época, que se traslada al uso de estos espacios comerciales. Al respecto, el mismo autor manifiesta que para entender el éxito del consumo en el centro comercial es importante la creación de una imagen de marca, es decir, aquella que tiene que ver con el propio concepto del centro comercial. Dicha imagen se presenta en la mente del consumidor como el espacio ideal para adquirir y pasar el tiempo libre.

## Metodología

Este estudio fue tipo descriptivo, ya que se trabajó sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación (Sanca, 2011). A su vez, fue tipo correlacional, pues se buscó relacionar las variables internas con las externas. El estudio fue transversal, ya que se recolectó la información en una sola oportunidad. El enfoque fue cuantitativo, utilizando la técnica de encuesta a los consumidores dentro de los centros comerciales (Rojas y Paola, 2014). Las variables de estudio se construyen en dos grupos: variables internas y externas que fueron objeto de estudio en el instrumento de recolección de información y el trabajo de campo (ver Tabla 2).

TABLA 2. VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LOS CONSUMIDORES

Variables internas		Variables externas	
Motivación	Define como un "estado interno de excitación", en el que la energía externa se dirige a alcanzar una meta (Lazar y Schiffman, 2010).	Campo económico	En este campo se observan los factores como los ingresos, la educación, empleo, entre otros.
Percepción	Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo (GestionPolis, 2002).	Cultural	Se refiere a la raza y origen étnico que la sociedad conforma (Solomon, 2008).
Experiencia	Se considera como las creencias y las actitudes que los individuos desarrollan en los centros comerciales (GestionPolis, 2002).	Clase social	Indica cuáles son las personas que tienen ingresos y una posición social aproximadamente igual en la comunidad. (Solomon, 2008)
Actitudes	Son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo (GestionPolis, 2002).	Grupos sociales	Es el entorno donde se desenvuelve un individuo.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 comprende las variables internas y externas de los consumidores que son consideradas como factores que influyen en su decisión de compra. Las variables internas son inherentes al perfil del consumidor, es decir, tanto la motivación intrínseca del consumidor como su percepción de las cosas, su experiencia previa de compra y su actitud ante los productos y las marcas que intervienen de manera directa en su proceso de compra, en tanto las variables externas, como su nombre lo indica, provienen del exterior al consumidor e influyen de forma indirecta en su toma de decisiones y proceso de compra.

En Ciudad Juárez la población total es de 1,391,180 habitantes (Inegi, 2015), de los cuales se consideró el segmento de población en el rango de edad de 25 a 29 años, cuya cifra corresponde a 11,092 personas. Dicho rango fue seleccionado con base en su poder adquisitivo, ya que es mayor que el rango de edad previo. Para el cálculo de la muestra se consideró un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, dando como resultado una muestra de 372 personas.

Para llevar a cabo esta investigación se consideraron solo los centros comerciales con mayor afluencia de la ciudad, los cuales están localizados en diferentes puntos. Dichos centros comerciales fueron: Las Misiones, Plaza Sendero Las Torres, Plaza Sendero y Río Grande Mall. Se excluyeron los centros comerciales: Las Américas, Galerías Tec, Gran Patio Zaragoza y Plaza Juárez Mall por no contar con una afluencia suficiente para obtener la muestra. Se excluyen del estudio los mercados públicos y empresas comerciales no tipificadas como centro comercial.

El instrumento consta de tres aspectos. El primero, es el socio económico el cual está compuesto por: sexo, edad, nivel de estudios, ocupación, estado civil, preferencia sexual, zona donde vive, colonia y lugar de nacimiento. El segundo, se compone por preguntas donde indican si asisten a un centro comercial, con qué frecuencia, cuál es de su mayor preferencia, el monto que gasta regularmente, las razones por las cuáles acuden las personas a un centro comercial, entre otras. Por último, el aspecto donde expresan sus experiencias en una escala de pésimo 1, malo 2, regular 3, bueno 4, excelente 5, dando como resultado un total de 20 ítems.

Para el proceso de recolección se realizaron encuestas estructuradas aplicadas cara a cara a los visitantes y/o compradores interceptados de manera aleatoria durante los fines de semana de febrero y marzo de 2018. Para el análisis de los datos se capturó en el programa estadístico SPSS y el uso de Minería de Datos mediante el software Weka y frecuencias mediante el software Tableau.

## Resultados

Los resultados se presentan en cuatro apartados: variables externas, variables internas, análisis estadístico, construcción de relación de variables.

### a. Variables externas

La clase social de la población participante en la encuesta se presenta de la siguiente forma: a) el 54.21% fueron hombres, en donde el 32% son solteros y el 17.42% casados, b) el 45.78% son mujeres de las cuales el 23.60% son solteras y el 19.10% son casadas, (ver Figura 1). Las edades de los encuestados son de 25 años el 26.12%, 26 años 25.84%, 29 años 20.22%, 28 años el 15.17% y 27 años el 13.64%.

FIGURA 1. GÉNERO Y OCUPACIÓN

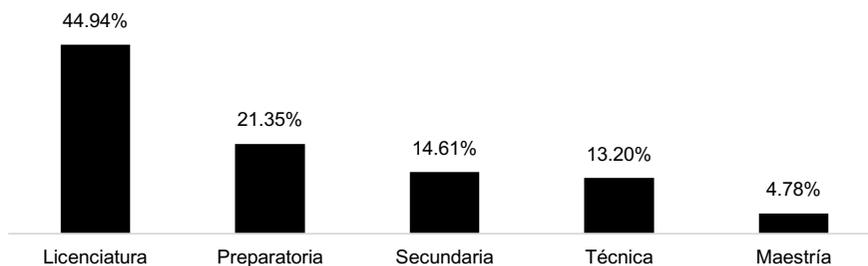


Fuente: elaboración propia.

La Figura 1 muestra las características de género y ocupación de los participantes. La mayoría fueron hombres. También se incluye la ocupación, donde tanto hombres como mujeres son trabajadores o empleados, lo cual se asocia con una población económicamente activa y con un poder adquisitivo de clase media a alta, por lo que condiciona los productos que consume y la forma en que lo hace. Luego, se encuentran los estudiantes que aun cuando gustan de visitar los centros comerciales generalmente cuentan con un poder adquisitivo limitado, lo que restringe sus compras.

El campo económico de esta población son trabajadores el 76.12% y estudiantes 18.26%, en el hogar el 2.81% y empresarios el 1.12%, (ver Figura 2). En cuanto al campo de nivel de estudios, el 44.94% cuenta con licenciatura, el 21.35% con preparatoria, el 14.61% con secundaria y el 13.20% poseen estudios técnicos, ver Figura 2.

FIGURA 2. NIVEL DE ESTUDIOS



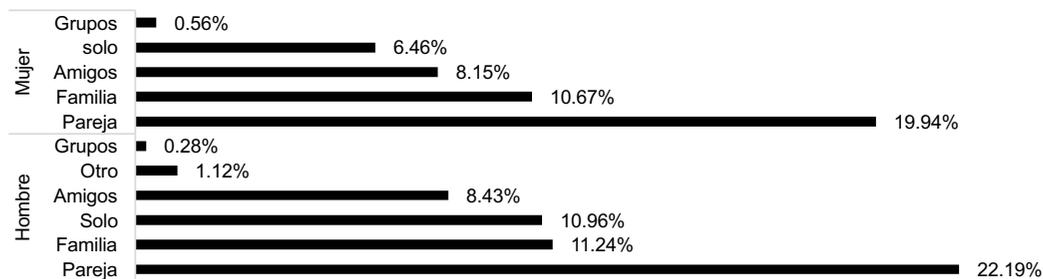
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 2 se muestran los porcentajes referentes al nivel de estudios de los participantes en la encuesta. El 44.94% posee estudios de licenciatura y un 4.78% posgrado. Esto es importante porque se relaciona con un alto nivel de preparación e información para la toma de decisiones de compra. En tanto, el resto posee preparatoria, secundaria y educación técnica, lo que se relaciona con un nivel medio de conocimiento que influya en su proceso de compra. El nivel

educativo del consumidor es una variable demográfica que condiciona su percepción del producto y la forma en que es influido por el vendedor al momento de comprar.

En cuanto a los grupos sociales de acuerdo con las preferencias sexuales se cuenta con que los heterosexuales componen el 90.17% de la muestra, seguido de los homosexuales en un 6.74% y los bisexuales con un 4.97%. La familia e influencias personales se reflejan con el hecho de visitar los centros comerciales acompañados, en donde: los hombres van acompañados por su pareja con un 22.19%, con familiares con 11.24% y amigos con el 8.43%, cabe destacar que el 10.96% gusta de visitar el centro comercial solo. Las mujeres gustan de visitar el centro comercial acompañadas de su pareja con un 19.94% y con la familia con un 10.67%, amigos con el 8.15% y el 6.46% acude sola (ver Figura 3).

FIGURA 3. ACOMPAÑANTES EN VISITA A LOS CENTROS COMERCIALES



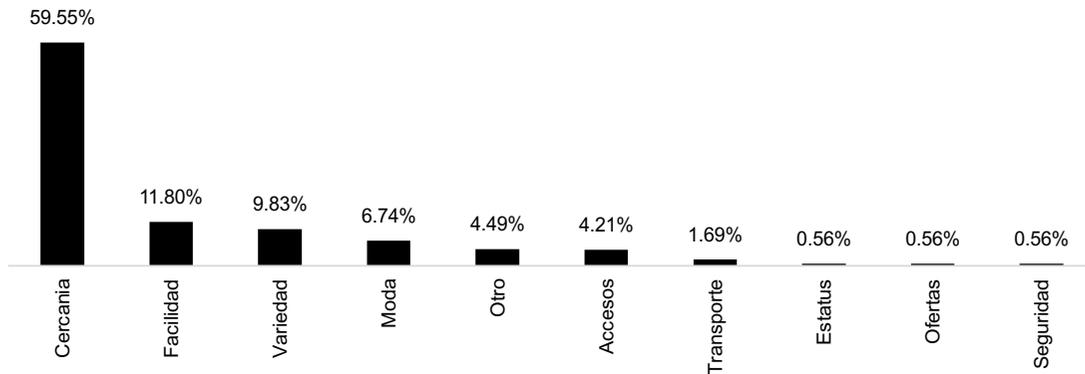
Fuente: elaboración propia.

La Figura 3 muestra los resultados sobre quiénes acompañan a los participantes que fueron encuestados. En ambos géneros la pareja es el principal acompañante, seguido de algún familiar. Se difiere en la decisión de visitar el centro comercial solo, ya que los hombres son más propensos a hacerlo en comparación con las mujeres, de ahí que exista también diferencia en hacerlo en grupos, donde las mujeres dicen hacerlo en mayor proporción que los hombres. La compañía es importante en el consumo, pues son una influencia para los productos y servicios que se compran, así como un factor decisivo en el proceso de compra, pues generalmente el acompañante reafirma la decisión de compra del consumidor o lo hace desistir.

### b. Variables internas

El 59.55% de la muestra señala que la principal motivación para visitar los centros comerciales es la cercanía o ubicación del centro comercial seguido de la facilidad de acceso en un 11.80%, la variedad dentro del centro comercial con un 9.83% y porque está de moda con el 6.74% (ver Figura 4 y 5).

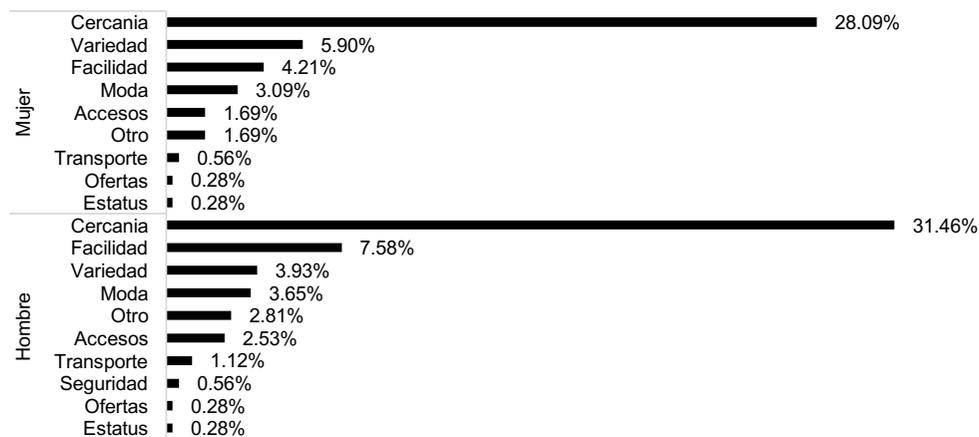
FIGURA 4. MOTIVOS PARA VISITAR UN CENTRO COMERCIAL



Fuente: elaboración propia.

La Figura 4 contiene los porcentajes de los elementos o motivos que los participantes evaluaron al momento de decidir visitar un centro comercial, siendo la cercanía o localización el principal motivo de visita, seguido de la facilidad de acceso, la variedad, la moda del centro comercial, entre otros. La cercanía o localización tiene relación con los accesos y transportes, pues los centros comerciales se localizan en avenidas principales y regularmente tienen distintos accesos, lo que facilita el ingreso. Además, la variedad tiene que ver con la cantidad de locales, productos y satisfactores que se ofrecen en un solo lugar, lo que estimula la comparación entre mercancías y la decisión de compra. Cabe destacar que los motivos relacionados con el precio contemplado como parte de las estrategias de ofertas tienen un resultado del 0.56%.

FIGURA 5. MOTIVOS PARA VISITAR UN CENTRO COMERCIAL, POR GÉNERO

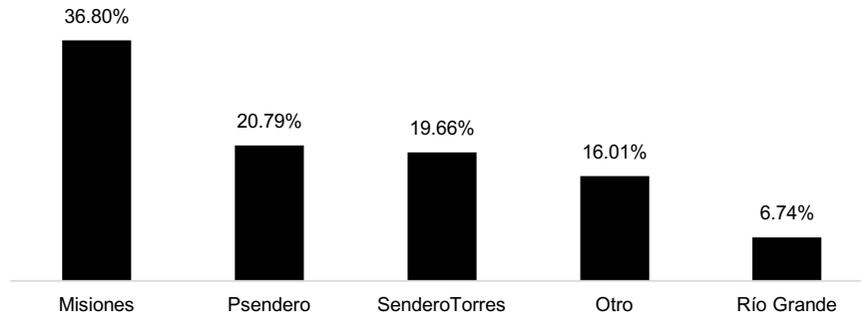


Fuente: elaboración propia.

La Figura 5 es semejante al número 7, sin embargo, al momento de dividir los motivos de visita a los centros comerciales por género, es posible percibir que sólo difiere la prioridad en un aspecto, el cual es la variedad. Los hombres prefieren la facilidad de acceso al centro comercial, pues la forma más común de transporte de los participantes que visitan los centros comerciales es el automóvil, por lo que requieren facilidad para ingresar al lugar y estacionarse, en cambio las mujeres prefieren la variedad de los productos y servicios, y los centros comerciales ofrecen dicha variedad en un mismo lugar.

Los centros comerciales considerados para realizar esta investigación fueron los siguientes: Las Misiones, Sendero, Las Torres y Río Grande Mall. El 36.80% de los encuestados indicaron que el centro comercial que prefieren visitar son Las Misiones, esto se debe a su localización, pues su ubicación es estratégica en la ciudad porque se considera que está en el centro de la distribución geográfica de la urbe. Además, cuenta con gran variedad de tiendas de diversos giros, restaurantes, el cine y espacios para la diversión infantil. Luego, se encuentra Plaza Sendero con una preferencia del 20.79% y Plaza Las Torres con 19.66. Los encuestados recalcaron que Plaza Las Torres tenía mucha afluencia por lo que en ocasiones preferían visitar otro centro comercial. En tanto, Plaza Sendero es catalogado como un centro comercial tranquilo y que no suficiente variedad de tiendas, por último, el centro comercial Río Grande Mall con una preferencia de 3.74% debido a que acuden solo para realizar compras en el supermercado (ver Figura 6).

FIGURA 6. AFLUENCIA EN CENTROS COMERCIALES



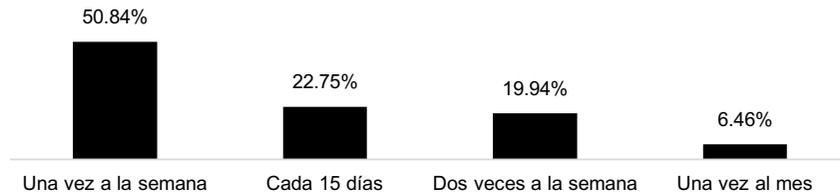
Fuente: elaboración propia.

La Figura 6 tiene que ver con el nivel de afluencia a los principales centros comerciales en Ciudad Juárez, México, siendo Las Misiones la principal elección, seguido de Plaza Sendero, Sendero Las Torres, entre otros. Cabe mencionar que tanto las Misiones como Plaza Sendero se ubican entre zonas habitacionales de clase media y alta, por lo que su poder adquisitivo es mayor a otras áreas de la ciudad. Además, Las Misiones cuenta con tiendas ancla tipo departamentales de prestigio, mientras que en los otros centros comerciales la tienda ancla es un supermercado.

En relación con la frecuencia de las visitas a los centros comerciales, en la Figura 7 se muestra que el 50.84% de las visitas se realizan una vez por semana, mientras que un 22.75% realiza su visita cada 15 días, el 19.94% visita un centro comercial dos veces a la

semana o más, y el 6.46% vez al mes. Se puede observar que los centros comerciales son una distracción importante para las personas en Ciudad Juárez. Esto es importante porque la mitad de la muestra realiza al menos una visita a la semana, lo que quiere decir que dentro de sus actividades semanales referentes relacionadas con un lugar de entretenimiento y consumo están los centros comerciales, mientras que para quienes los visitan cada quince días probablemente se relaciona con la programación de su percepción de ingreso quincenal.

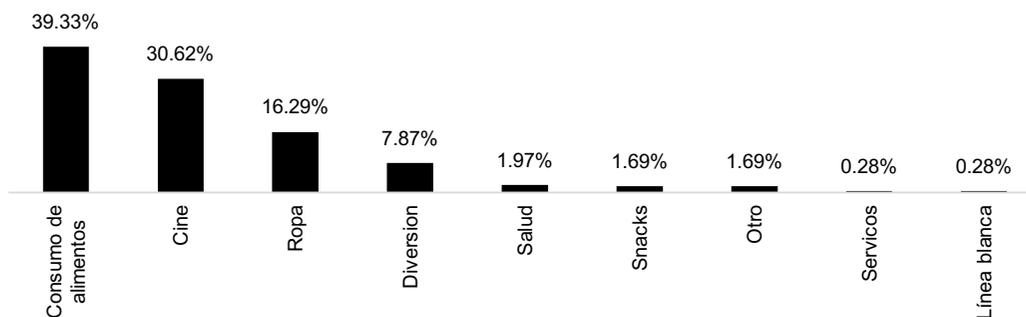
FIGURA 7. FRECUENCIA DE VISITAS A CENTROS COMERCIALES



Fuente: elaboración propia.

Sobre la experiencia dentro del centro comercial, esta se relaciona con el objetivo de la visita, en donde las actividades más realizadas son consumir alimentos con el 39.33%, asistir al cine lo prefieren el 30.62%, el 16.29% compra ropa y el 7.87% algún tipo de diversión, mientras que las actividades relacionadas con la salud es de 1.97%, compra de algún "snack" el 1.69% y pago de servicios 0.27% (ver Figura 8).

FIGURA 8. ACTIVIDADES DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL



Fuente: elaboración propia.

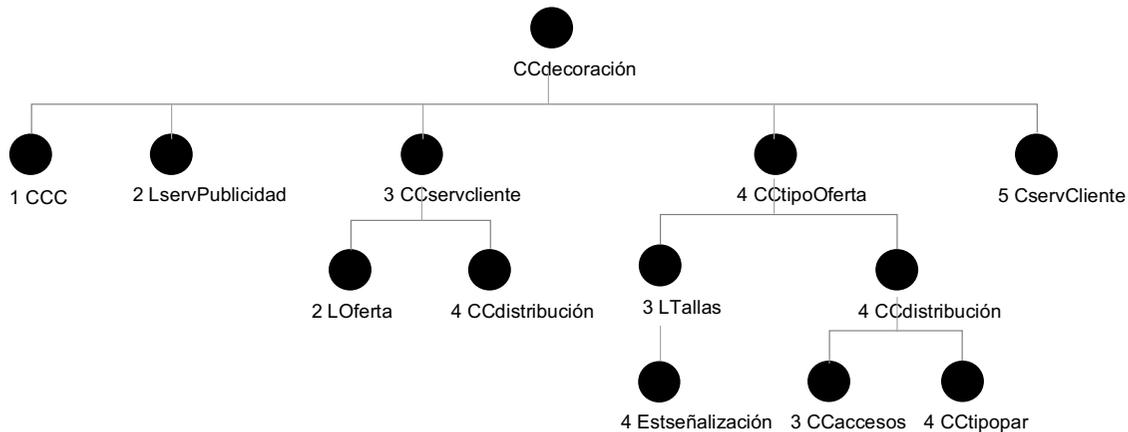
Entre las principales actividades que los participantes realizan al momento de visitar un centro comercial está el consumir alimentos, ya que aun cuando en la ciudad existe un número importante de establecimientos como restaurantes, los participantes prefieren aprovechar el tiempo de entretenimiento y compras con el consumo de alimentos en el mismo lugar, aunado a lo anterior, en una plaza de comidas como la que ofrecen los centros comerciales se pueden encontrar una diversidad mayor de alimentos, además de acudir al cine, compra de ropa, diversión, entre otros.

De los resultados de la evaluación y según las variables de estudio se realiza en tres momentos: en forma general en el centro comercial, en su llegada en el estacionamiento y en los locales.

### Centros Comerciales

En los resultados del análisis de las variables se encontró que la decoración detona las relaciones con otras variables, pues los participantes que la consideran excelente también consideran que el servicio al cliente es importante, mientras que aquellos que evalúan como buena la decoración tienen una relación con los tipos de ofertas y con los métodos de distribución, así como aquellos que evaluaron de regular presentan interés en servicio a clientes y ofertas (ver Figura 9).

FIGURA 9. RELACIÓN DE VARIABLES ANALIZADAS EN CENTROS COMERCIALES A PARTIR DE LA DECORACIÓN



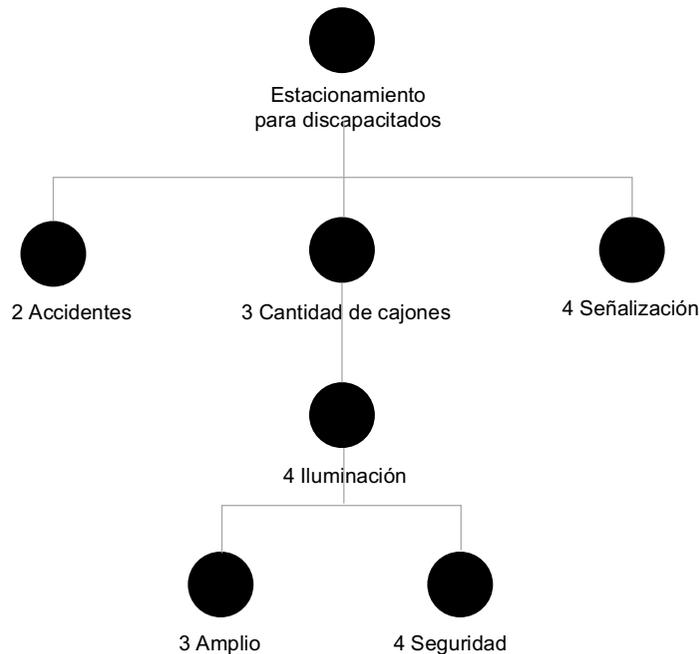
Fuente: elaboración propia.

Así, la decoración es una prioridad para los participantes que visitan el centro comercial, pues influye en el estado de ánimo de los visitantes, así como en la armonía con los productos y satisfactores que ahí se ofrecen, por lo que es una variable importante para determinar el perfil de cliente que lo visita y los motivos por lo que lo hace. La decoración también determina la manera en que los productos son exhibidos, lo que influye en la percepción del servicio al cliente, las ofertas y la distribución del espacio.

### Estacionamiento

La evaluación del estacionamiento revela que está relacionada con los espacios para discapacitados, en donde aquellos que lo evalúan bueno presentan una relación con los tipos de señalamientos, reglas con la cantidad de cajones existentes y malo con los tipos de accidentes presenciados (ver Figura 10).

FIGURA 10. RELACIÓN DE VARIABLES ANALIZADAS EN CENTROS COMERCIALES A PARTIR DEL ESTACIONAMIENTO



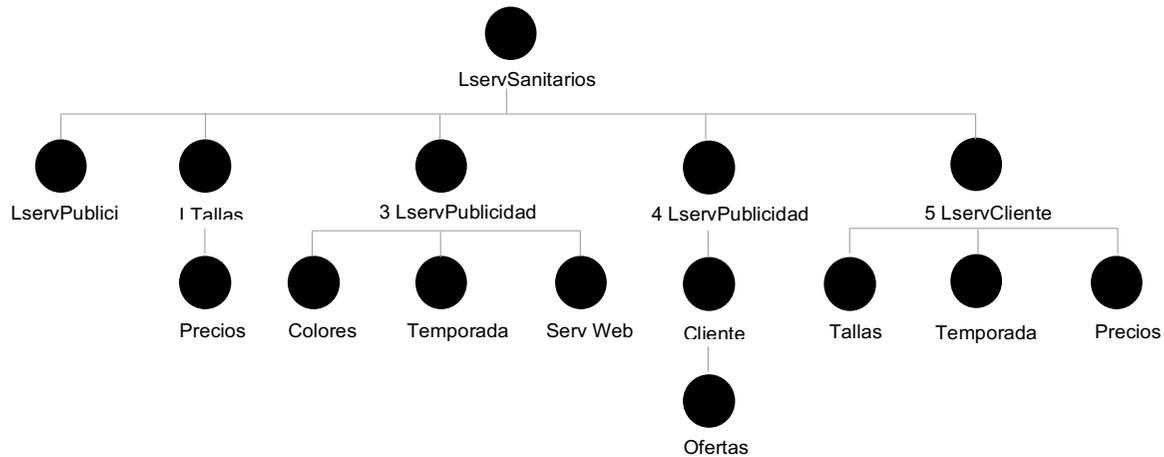
Fuente: elaboración propia.

En virtud de priorizar la facilidad de acceso, se consideró el estacionamiento como una variable a analizar. De acuerdo con la Figura 10 se encontró que es primordial para los participantes que los centros comerciales respeten las áreas de estacionamiento para discapacitados, lo cual lo relacionan con la señalización óptima y la cantidad de cajones de estacionamiento que se ofrecen, pues consideran que esto favorece o disminuye la cantidad de accidentes dentro del lugar. Seguido de ello, colocan la iluminación, la amplitud y la seguridad del estacionamiento.

### Los locales

En cuanto a los locales ubicados al interior de los centros comerciales, la variable más frecuente es la existencia de servicio de sanitarios, dicho servicio lo evalúan como excelente y lo relacionan con la variable de servicio al cliente, aquellos que consideran bueno y regular dicho servicio se relaciona con los servicios de publicidad de los locales, mientras que los que evalúan como malo el servicio de sanitarios tienen una relación con la variedad de tallas en la compra de ropa (ver Figura 11).

FIGURA 11. RELACIÓN DE VARIABLES ANALIZADAS EN LOS LOCALES DENTRO DE CENTROS COMERCIALES



Fuente: elaboración propia.

Lo anterior, quiere decir que los participantes relacionan el servicio sanitario como una atención al cliente de forma general por parte del centro comercial, mientras que aquellos que evalúan el servicio de sanitarios como regular o malo centran su atención en aspectos que ofrecen los locatarios del lugar como principales agentes de satisfacción.

La correlación de Pearson refleja relaciones importantes en el estudio. Las relaciones significativas/fuertes de 0.5 a 1 en las variables relacionadas con el centro comercial están el servicio al cliente, la iluminación, la publicidad, el transporte, la cantidad de gasto, el ambiente, los planos de ubicación y rutas de evacuación, señalización, salidas de emergencia y accesos. Las relaciones significativas/medias de 0.4 a 0.5 tienen que ver con el ambiente, planos de ubicación, emergencias, accesos, objetos perdidos y precios. Por lo que, las variables más significativas son el servicio al cliente, seguida de la iluminación y la publicidad. De acuerdo con el grado de educación, el poder adquisitivo y la cercanía o localización de los principales centros comerciales, es posible afirmar que los participantes poseen un alto grado de conocimiento de los que les satisface, mientras que las variables con un nivel de significancia menor tienen que ver con cuestiones de seguridad de la plaza y los precios que se ofrecen.

## Análisis

De los resultados encontrados el más relevante fue que solo una de las variables más significativas en la experiencia en la visita al centro comercial está relacionada con los servicios de publicidad de los locales internos, ya que en relación con los estacionamientos no existe ningún resultado significativo. Tal como lo indicó Escudero (2008) al señalar que el centro comercial tiene el potencial para representar imágenes y estéticas, siendo adaptativo según los intereses y requerimientos de cada lugar y momento, por lo que la representación dentro de los centros comerciales los convierte en pequeños mundos, donde es posible hallar en pocos metros cuadrados lo más singular de lo local junto a productos y modas que se propagan universalmente.

Conforme las estrategias de la mercadotecnia tradicional de McCarthy (1960), se encontró además que la plaza (cercanía o localización) y el precio son variables manifiestas en el estudio, que, si bien no fueron abordadas como variables primarias, son significativas solo en ciertas decisiones de selección y compra.

Desde una postura posmodernista donde el consumidor busca una experiencia única se puede observar que el centro comercial revela las necesidades de tener un servicio especializado como una de las prioridades y mejores evaluaciones en los espacios, tanto en decoración e iluminación como en los servicios de atención. Como parte de la identificación del posmodernismo en una sociedad de consumo (Bauman, 2007) se puede observar el uso de la tecnología y la innovación por parte de comerciantes y consumidores a través del uso y aplicación de distintos sistemas de comunicación para efecto de pagos en efectivo, tarjetas bancarias, tarjetas departamentales, monederos electrónicos, vales, consumos, compras en línea y consultas por parte del consumidor, lo cual les permite tener un contacto constante a distancia con el consumidor distinta a su visita y extender la experiencia de consumo.

La sociedad posmoderna que exige la construcción de su propia experiencia revela como el ambiente del centro comercial es considerado importante para cumplir dicha expectativa, pues la decoración e iluminación son significativas para realizar las compras especializadas, según muestran los resultados del estudio. Hausel y Shgeier (2008) expusieron en esta misma línea que los valores, las preferencias y los impulsos emocionales se combinan creando distintos tipos de mentalidades, es decir, distintas actitudes ante la decisión de compra de un producto.

Desde el posmodernismo, Bauman (2007) refiere que los grupos sociales se encuentran influenciados por las estrategias de comercialización, las cuales se establecen con base en posturas del consumo y condiciones que permiten la construcción de identidad entre los sujetos de la cultura consumista. Esta última, se caracteriza por promover un constante desafecto hacia la identidad adquirida y propicia nuevas necesidades que esa identidad define, en función de que las novedades son una creación continua y sus aspectos siempre serán mejorados para su adquisición.

## **Conclusiones**

De acuerdo con los resultados obtenidos, la hipótesis sobre la seguridad como el principal factor que lleva al segmento de población de estudio a visitar el centro comercial es rechazada, ya que la correlación arrojó un nivel de significancia nulo. La seguridad es irrelevante al momento de la selección de un centro comercial. La hipótesis en relación con la cercanía o localización como principal factor de visita, es aceptada, ya que el 59.55% de los consumidores identifican este elemento como su principal motivo.

Conforme con el método estadístico Chi cuadrada de Pearson y la edad como variable externa, solo tuvo relación con las variables internas como lo son: la frecuencia de asistir a un centro comercial, el motivo, compañía y el tipo de actividades. Lo anterior, indica que entre más variables internas se presenten, el nivel de la relación con las variables externas va a disminuir, por lo que se llegó a la conclusión de que las variables externas no tienen el valor suficiente para determinar el comportamiento de los consumidores al momento de la compra o adquisición de algún producto o servicio, mientras que las internas son las que indican lo

que el consumidor quiere, en muchas ocasiones tienen relación con el estado de ánimo, lo cual ayuda a identificar los motivos por los cuales se está realizando la compra.

Los resultados permiten establecer que los centros comerciales establecen estrategias de mercadotecnia relacionadas con el precio, los productos, la plaza y la promoción para posicionarse en la preferencia de los consumidores, sin embargo, la condición del entorno no tiene un efecto sobre la decisión del grupo de análisis al momento de definir la visita al centro comercial. Como parte de dichas estrategias de mercadotecnia, el precio no tiene un efecto significativo en la decisión de selección del centro comercial ni de su visita, pero en la relación oculta de las variables se encontró que el precio está relacionado con la variedad de tallas y con el servicio al cliente. Con base en lo anterior, la contribución del estudio permite establecer que el precio y las promociones por parte de los locatarios de los centros comerciales no determinan la preferencia del consumidor.

Las personas entre los 27 y 29 años tienen como propósito visitar un centro comercial para realizar compras específicas en productos y servicios, mientras que las personas que tienen entre 25 y 26 años las mueve la cercanía o localización. Por último, las principales actividades que realizan los consumidores consisten en asistir al cine y el consumir alimentos, siendo de nueva cuenta el producto o servicio que se ofrece el que marca la pauta en su decisión de compra.

## Bibliografía

- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Cerdá, L. (2002). Tipología y evolución de los centros comerciales. *Distribución y Consumo. Universidad Carlos III*, 12(66): 43-60.
- Gallegos, V. (2018). *Formas de diversión de la clase operativa de las organizaciones industriales de Ciudad Juárez*. (Trabajo recepcional para optar por el grado de Licenciatura). México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Hausel, H. y Shgeier, C. (2008). *Neuromarketing: Weitere definition*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=BRX2b5xVcqA>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2009). *Conjuntos Comerciales según los Censos Económicos*. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/conjunt\\_comer/Mono\\_CCSCCE.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/conjunt_comer/Mono_CCSCCE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denué) Censos económicos*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>
- Kotler, P. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: ESIC.
- Lazar, L. y Schiffman, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. EUA: R.D. Irwin
- Mendoza, I. (2013). *Consumidor: cómo es su perfil*. Recuperado de: <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/perfil-del-consumidor/>
- Peraza, R. (2006). Lo mejor sobre comportamiento del consumidor. *The best about consumer behavior*, 11(2): 94-95.
- Pérez, J. y Merino M. (2011). *Definición de centro comercial*. Recuperado de: <https://definicion.de/centro-comercial/>
- Reyes, A. Ochoa, A. Vera, E. y Peña, A. (2018). *Leisure Organization Models of young people in the North Mexican Border*. 17th Mexican International Conference on Artificial Intelligence, MICAI 2018, Guadalajara Jalisco, Mexico.
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2013). *Conducta del Consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic.
- Rojas, B., y Paola, L. (2014). *Comportamiento de compra de los consumidores de los centros comerciales de la UPZ Los Cedros en la ciudad de Bogotá*. Recuperado de: <http://repositorio.ean.edu.co/handle/10882/7026>
- Sanca, M. D. (2011). *Tipos De Investigación Científica*, 12: 621-624. Recuperado de: [www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S230437682011000900011&script=sci\\_arttext](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S230437682011000900011&script=sci_arttext)
- Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson educación.
- Tonder, C. L. V. (2003). The postmodern consumer: Implications of changing customer expectations for organisation development in service organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(3). Recuperado de: <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i3.117>
- Usin, S. (2013). *Experiencias de compra de los consumidores de centros comerciales en Vizcaya. Comunicación Audiovisual y Publicidad*.
- Escudero, L. A. (2008). *Los centros comerciales. Espacios postmodernos de ocio y consumo*. Ciudad Real, Universidad de Castilla la Mancha. Colección Monografías 2008.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Consumer Behavior*. EUA: Pearson

## Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica

*Tourism development planning. A methodological proposal*

**Paloma Blanco López\***

ORCID: 0000-0003-2890-2906

Recibido el 15 de abril de 2018; aceptado el 18 de enero de 2019

### RESUMEN

El objetivo de este documento es proponer una metodología para la planificación del turismo que provea mejores instrumentos de gestión mediante el fortalecimiento del desempeño gubernamental y el impulso de la participación ciudadana. La metodología consistió en búsqueda de información especializada para identificar las características de diferentes metodologías para la planificación turística, así como las posturas que definen los alcances de la participación del Estado en la gestión del desarrollo en un contexto globalizado y de preeminencia del mercado. Los resultados apuntan a que la planificación del sector se caracteriza por su enfoque económico y centralista que favorece la exclusión de actores sociales y no toma en cuenta los aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales del entorno. El modelo propuesto combina aspectos espaciales, regionales y estratégicos para el desarrollo del turismo y resalta actividades de coordinación que desde el ámbito público se deberían impulsar para generar gobernanza y participación ciudadana.

**Código JEL:** O2, Q56, L83.

**Palabras clave:** planificación, turismo, gestión.

---

\* Investigadora. Universidad Mesoamericana, Plantel San Luis, México.

## ABSTRACT

The objective of this document is to propose a methodology for tourism planning that provides better management tools by strengthening government performance and promoting citizen participation. The methodology consisted in search of specialized information to identify the characteristics of different methodologies for the tourist planning, as well as the positions that define the scopes of the participation of the State in the management of development in a globalized context and pre-eminence of market. The results indicate that the planning of the sector is characterized by economic and centralist approach that favors the exclusion of social actors and does not take into account the environmental, economic, social and institutional aspects of the region. The proposed model combines spatial, regional and strategic aspects for the development of tourism and highlights coordination activities that from the public sphere should be promoted to generate governance and citizen participation.

**JEL code:** O2, Q56, L83.

**Key words:** Planning, tourism, management.

---

## Introducción

El turismo es una actividad que se relaciona con desarrollo al ser fuente de divisas, generar fuentes de empleo y diversificar las actividades económicas. El Estado planifica el sector con la intervención de diferentes ámbitos de gobierno y una diversidad de actores públicos y privados.

A partir de la década de los noventa, turismo y ambiente se relacionan en el marco de la crisis del modelo tradicional de desarrollo que igualaba bienestar y crecimiento económico. Para el turismo se abrió una discusión teórica, práctica y metodológica (Acerenza, 2006; Pierri, 2005).

En el aspecto metodológico, el Estado replanteó sus mecanismos de planificación para satisfacer las nuevas tendencias en la práctica turística y gestionar los impactos negativos del turismo (Chávez, 2005; De Gomes, 2007). Sin embargo, la ambigüedad conceptual y metodológica de modelos diseñados para contextos distintos a los territorios en los que se implementan y la tradición de una planificación económica, centralista y sectorial provocan que la acción pública no logre vincularse con las necesidades regionales y los proyectos implementados sean rechazados por las comunidades y carezcan de perspectiva ambiental (Morales 2012; Seguí, 2006).

La hipótesis de esta investigación es que la planificación del turismo requiere una metodología que integre aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales, que resulte en mejores instrumentos de gestión en la toma de decisiones del sector sin descuidar la participación activa de los agentes involucrados.

Para definir los alcances de la participación del Estado en la gestión del desarrollo, en el siguiente apartado se contrastan tres diferentes posturas que analizan su desempeño frente a diversos actores que parecen adquirir mayor fuerza en los ámbitos teóricos y prácticos de

la gestión pública. Estas posturas se refieren a la participación institucional, las fuerzas del mercado y la gobernanza.

## 1. La gestión del desarrollo, ¿a quién corresponde?

Una primera postura surge con el cambio de paradigma en la planificación del desarrollo y discute sobre la forma en que se adoptan las decisiones públicas y quiénes participan de ellas.

De acuerdo con el informe “Recursos Mundiales, 2004”, la gestión de los asuntos ambientales es un asunto colectivo, pero desorganizado:

*Nuestras decisiones involucran a una gran cantidad de actores [...]. Cada uno tiene intereses diferentes, diferentes ámbitos de autoridad y diferente información, estableciéndose entre ellos complejas interacciones cuyas decisiones dejan con frecuencia en desventaja a los sistemas naturales de los que dependemos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente [PNUMA], Banco Mundial [BM], Instituto de Recursos Mundiales [IRM], 2004: 2).*

Para resolver esa desorganización se propone la participación y responsabilidad. La primera promueve la participación social para dar legitimidad a las decisiones públicas que afectan los ecosistemas. Además de dar credibilidad al proceso de toma de decisiones, la participación mejora la calidad y eficacia de las estrategias y disminuye los eventuales problemas o conflictos en las comunidades.

Sin embargo, en la práctica la participación se limita al acceso a espacios institucionales que las agencias gubernamentales crean con reglas que acotan la participación pública, tales como: foros, reuniones informativas y audiencias públicas, publicidad y encuestas (PNUD-PNUMA-BM-IRM, 2004: 18).

Es la concepción clásica de gobernabilidad, en la que el agente central de la conducción del desarrollo es el Estado y la sociedad un constructo que ha de ser guiado y gobernado. (Aguilar, 2009: 69).

La responsabilidad por su parte, se refiere al desempeño de los gobiernos y las instituciones ambientales<sup>1</sup>. A través de sus órganos, el Estado promulga y aplica las normas que regulan el acceso y uso de los recursos, gestionan los impactos ambientales, definen las normas del mercado y distribuyen los recursos (PNUD-PNUMA-BM-IRM, 2004: 4).

Sin embargo, el informe advierte sobre el fracaso de la estrategia y una sustitución paulatina del Estado por organismos privados, que han obstaculizado los procesos transparentes, legales, económicos y responsables de gestión ambiental y del desarrollo (PNUD-PNUMA-BM-IRM, 2004: 14).

Desde otra postura, Theodore Panayotou reconoce el desplazamiento y daños socioeconómicos que la degradación ambiental y la mala gestión del desarrollo han provocado en las comunidades, pero atribuye esto a las fallas de política (Panayotou, 1994: 39).

---

<sup>1</sup> En este grupo se concentran los gobiernos estatales y municipales; las secretarías que administran y gestionan los asuntos ambientales y del desarrollo; los bancos regionales y globales de desarrollo; así como organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales que desempeñan un papel de información, asesoría y activismo profesional. De acuerdo con los objetivos de este trabajo, la atención se centra en los órganos de gobierno.

El autor afirma que el mercado funciona de manera óptima y es el gobierno quien lo hace fallar debido a su incapacidad para establecer condiciones básicas para que los mercados funcionen con eficacia (Panayotou, 1994: 49). Es decir, que las fallas de políticas –entendida como una intervención del gobierno que distorsiona el mercado- son la causa directa de los efectos perversos de los mercados. Sin embargo, esto no significa que el Estado sea indispensable:

*[...] derechos de propiedad garantizados, interiorización de costos, mayor competencia y menor incertidumbre, le daría un papel más importante a los mercados y suprimiría la necesidad de crear instituciones públicas engorrosas y a menudo ineficaces para la administración de los recursos. Lo único que debe aportar el gobierno es [...] las instituciones y las políticas para permitir que los mercados funcionen en forma eficiente (Panayotou, 1994: 53).*

En síntesis, la prioridad de los países es evitar políticas que van en detrimento del funcionamiento óptimo de los mercados, aun cuando esto signifique adelgazar el Estado y colocarlo como un simple gestor e incentivador del mercado.

El planteamiento es debatible, ya que el mercado, lejos de ser la solución, afianza el modelo depredador que por sí sólo no se controla y genera exclusión con una desigual distribución de riqueza (Torres, 2001).

Una tercera postura surge en el marco de la crisis del Estado de bienestar y la aparición de una sociedad más crítica de la articulación e interacción de los diferentes actores que participan en la gestión y administración del desarrollo (Aguilar, 2009; Sanabria, 2009; Schröder, 2004).

Este enfoque, ha sido explicado como “gobernanza”, la cual es definida como un sistema de redes interorganizacionales y auto organizadas donde los actores cooperan, se coordinan y se comunican sin un actor central o dominante (Aguilar, 2009; Rhodes, 2000; Kooiman, 2000). Desde esta perspectiva se reconoce que las capacidades requeridas para el desarrollo se encuentran en diversos ámbitos, y las que posee el gobierno, son insuficientes frente a la magnitud de los nuevos problemas de la sociedad (Aguilar, 2009: 72).

Paradójicamente, se hace necesaria la intervención del Estado, pues la gestión participativa de la sociedad no es un concepto restringido y excluyente que implique dejar que las comunidades sobrevivan por sus propios medios, sobre todo en economías emergentes y escenarios globalizados donde se ven constantemente despojados de sus recursos e identidades culturales (Leff, 2007). En este sentido, el Estado debe proveer las condiciones de gestión política y jurídica para la inclusión de las capacidades sociales a través de una gestión moderna y plural.

En las posturas revisadas se distinguen dos tendencias en la gestión de desarrollo actual. La primera se orienta a reivindicar, construir y posicionar a la ciudadanía, organizaciones civiles y otros grupos no gubernamentales como partícipes de su propio desarrollo. Los conceptos de gobernanza y participación social dan cuenta de una ciudadanía que da seguimiento, evalúa y se pronuncia por temas que tratan de posicionar en la agenda pública.

La segunda tendencia se refiere al desempeño y función del Estado. Ninguna postura niega las fallas que ha tenido el Estado en la conducción y gestión del desarrollo. Su insuficiencia ha sido evidente a partir de que se agota el modelo de la tutela gubernamental y se articulan las exigencias por una mejor gestión pública. Actualmente el Estado no tiene el control absoluto de las decisiones y muchas de las variables que convergen en el desarrollo le son impuestas por organismos internacionales, grupos de interés y otras agendas no institucionales.

En oposición al planteamiento de Panayotou, las posturas de participación y gobernanza no niegan completamente el papel del Estado en la gestión del desarrollo. Por el contrario, se acentúa la necesidad de la reconstrucción de sus estrategias, mecanismos y procesos para asegurar su capacidad de respuesta a favor de la población frente a las exigencias de un régimen globalizado dirigido por las fuerzas de mercado. Recuperar el Estado es la consigna.

En este sentido la discusión se torna compleja, ya que la reivindicación gubernamental puede suponer un total alejamiento y colocarse como un simple gestor de las fuerzas del mercado o árbitro de poderes fácticos; o bien, fortalecer su capacidad administrativa al incorporar métodos que garanticen eficiencia, eficacia, legitimidad y creación de valor público. Uno de esos métodos es la planificación del desarrollo, la cual se aplicará en este documento a la actividad turística.

## La planificación del turismo

La planificación turística se define como el proceso racional, ordenado y sistemático para gestionar y alcanzar el desarrollo y crecimiento turísticos (Osorio, 2006). A lo largo del tiempo se distinguen diferentes enfoques y modelos de planificación del desarrollo turístico adoptados por el Estado (Tabla 1).

TABLA 1. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO

Enfoque	Características	Metodología
<b>Enfoque desarrollista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo dominante y tradicional en Latinoamérica, con una perspectiva sectorial.</li> <li>• El turismo es una manifestación del tiempo libre y del ocio, y una actividad que contribuye al desarrollo regional y nacional.</li> <li>• Se enfoca en el análisis de la demanda turística con fines promocionales.</li> <li>• Mantiene una posición favorable y acrítica del turismo.</li> <li>• Proporciona esquemas para el diseño e instrumentación de la planificación turística.</li> <li>• Limitada frente a los modelos de planificación estratégica y sustentable.</li> </ul>	<p><b>Plan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Establecimiento de objetivos y metas</li> <li>- Determinación de estrategias</li> </ul> <p>Programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuestarían</li> <li>- Implementación</li> <li>- Definición de instrumentos de gestión y evaluación</li> </ul>
<b>Enfoque económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera al turismo como una actividad exportadora de divisas.</li> <li>• Su metodología principal es el análisis de oferta-demanda y prioriza los fines económicos</li> <li>• Busca un turismo en masa, orientado a patrones de alto consumo, productos estandarizados y servicios en cadena.</li> <li>• Su mayor contribución es la infraestructura que caracteriza al turismo de masas y la negociación entre iniciativa privada y ámbito público para la generación de proyectos.</li> <li>• Se le cuestiona que no analiza ni critica la forma en que se distribuyen los beneficios del turismo y tampoco se ocupa de los impactos negativos en los espacios locales.</li> </ul>	<p><b>Planeamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación o diagnóstico</li> <li>- Identificación de estrangulamientos</li> <li>- Formulación o estrategia</li> <li>- Objetivos, demanda y oferta, programas, inversión.</li> </ul> <p>Ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de proyectos</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Instrumentos de política</li> </ul> <p>Evaluación y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de desviaciones</li> <li>- Análisis de causas</li> </ul>

**Enfoque estratégico**

- Se basa en enfoques creativos, cualitativos y prospectivos de gestión pública del entorno y la actividad turística.
- Permite realizar una revisión continua y detallada del curso de acción para reforzarla, modificarla o reemplazarla.
- Logra distinguir los elementos de análisis externo del interno, establece prioridades en cada fase del proceso y define la participación de los representantes de la comunidad local como un elemento de colaboración esencial.
- Articula y se apoya en otras disciplinas para generar nuevos impactos y crecimiento a través de la diversificación de estrategias.
- Su principal contribución es la innovación en los planteamientos metodológicos para lograr la participación de los actores sociales, de anticiparse a contextos inciertos y cambiantes, así como la definición de una filosofía y establecimiento de metas a mediano y largo plazo
- Se le critica su enfoque gerencial y que la mayoría de los modelos sólo toma en cuenta la participación de los actores involucrados en la etapa de diagnóstico y formulación

Organización y preparación.  
Términos de referencia y objetivos preliminares  
Investigación y análisis  
-Estudios de base (Medio físico-ecológico y estructura económica), de oferta y demanda, del marco político institucional y del entorno turístico  
Diagnóstico  
-Análisis FODA  
Formulación  
-Propuestas, objetivos y estrategias  
Ejecución  
-Implementación  
Seguimiento y control  
-Indicadores de seguimiento  
-Evaluación  
-Sistemas de información  
\*Se espera que en todas las etapas exista coordinación con los involucrados y afectados

**Enfoque espacial o físico**

- Incorpora a la planificación la dimensión territorial y se orienta al aprovechamiento racional del espacio a través de una adecuada distribución de las actividades turísticas en un espacio determinado
- Parte de un análisis exhaustivo del entorno físico y los recursos turísticos disponibles que culminan en un plan de aprovechamiento de uso del suelo.
- Su mayor contribución es la incorporación de los modelos de ordenamiento territorial para el aprovechamiento del espacio turístico en cualquier contexto nacional, regional, local o comunal.
- Toma en cuenta los aspectos ambientales del espacio, pero desatiende las cuestiones sociales y culturales

**Definición:**  
-De metas y objetivos.  
Investigación  
-Análisis de factores de programación y factores físicos.  
Síntesis y conclusiones  
-Preferencias de mercado  
-Contexto geográfico y zonas de destino potenciales  
-Atracciones y amenazas del ambiente  
-Restricciones y beneficios  
-Sistemas de promoción e información  
Definición  
-Mapeo de recursos naturales y turísticos  
-Zonificación  
Recomendaciones  
-Desarrollo de programas y desarrollo físico  
-Establecimiento de políticas

**Enfoque de política económica**

- Se relaciona con la dinámica del turismo internacional y la gestión del desarrollo socioeconómico.
- Impulsado por las agencias internacionales de desarrollo (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) con líneas de crédito destinadas al fomento del turismo
- Se distingue por los instrumentos de política económica dictadas por las agencias internacionales
- Su mayor aportación es el impulso que se logró en países en vías de desarrollo a través de líneas de crédito e impulso de proyectos públicos y privados que coadyuvan al logro de objetivos de desarrollo económico y social
- Se le critica el uso e imposición de modelos macro que no se contextualizan a la realidad regional y local; así como los efectos en detrimento de las comunidades al apoyar proyectos que no cuentan con consenso social.

**Evaluación:**

- Análisis de recursos y facilidades
- Evaluación y pronóstico
- Comparación
- Formulación
- Plan de desarrollo físico
- Impactos socioeconómicos
- Análisis costo-beneficio
- Plan
- Establecimiento de políticas y programas
- Directrices de desarrollo
- Financiamiento e inversión
- Selección de responsables de ejecución
- Evaluación
- Indicadores técnicos y económicos
- Retroalimentación

**Enfoque urbanístico**

- Énfasis arquitectónico orientado a los espacios cosmopolitas y al turismo de masas
- Se le relaciona con los modelos de planificación económica y espacial. Opera como una guía de inversión y control para el Estado.
- Su mayor aportación es la elaboración de inventarios turísticos y planes maestros en donde se proponía el desarrollo arquitectónico.
- Se le cuestiona su falta de sensibilidad social y ambiental, al favorecer la ocupación de uso de suelo a las empresas transnacionales con el argumento de promover la infraestructura turística urbana.

**Estudio:**

- Análisis e inventario de los recursos y facilidades existentes
- Programación
- Objetivos y prioridades
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de inversión
- Plan Maestro
- Aprovechamiento del territorio
- Localización de las facilidades y de la potencialidad
- Rentabilidad económica

**Enfoque comunitario o regional**

- Reconoce el papel de las comunidades anfitrionas en la gestión de su propio desarrollo y se relaciona con las variaciones en las preferencias de un turista informado, participativo y responsable con su entorno.
- Es concebido como un instrumento adecuado para la detección, organización y coordinación del desarrollo turístico sostenible que integra un enfoque participativo, ecológico.
- Integra herramientas y técnicas metodológicas de otros modelos de planificación, como el análisis de capacidad de carga, la estimación de impactos socio ambientales y el ordenamiento territorial
- Su mayor aportación es la promoción de políticas bottom-up con iniciativa y control ciudadano y comunitario.
- Se critican los mecanismos de participación, aún muy institucionalizados, así como la falta de educación ambiental y cívica de las comunidades.

- Etapa preliminar
- Estudios de prefactibilidad
  - Objetivos del desarrollo
- Estudios y evaluaciones
- Diagnóstico y evaluación de aspectos ambientales, económicos, socioculturales, políticos, institucionales, de ordenación territorial, potencial e infraestructura turística.
- Análisis y síntesis
- Planes sociales y análisis de mercado
  - Capacidad de carga y evaluación de impacto ambiental
- FODA
- Formulación de planes y políticas
- Definición de políticas y elaboración del plan
- Recomendaciones
- Estándares de desarrollo
  - Elaboración de indicadores
- Ejecución y gestión
- Técnicas de ejecución
  - Mecanismos financieros
  - Promoción y comercialización
  - Evaluación
- \*Todas las etapas se formulan en coordinación con los residentes y autoridades del lugar.

---

Fuente: elaboración propia con base en Acerenza, 2006; Bote, 1990; Gunn, 2002; Molina, 2007; Osorio, 2006.

Un análisis crítico de los enfoques revisados demuestra que la actividad turística se basa en recursos naturales finitos que no pueden considerarse más como bienes públicos a disposición del uso y abuso indiscriminado; que dejar la actividad a la mano libre del mercado trae como consecuencia fallas y exclusión de actores y población local; y que la gestión turística debería fomentar la sensibilización hacia el entorno socio cultural y ambiental.

En nuestra opinión, la inclusión de una visión integral del turismo en los procesos de planificación aún carece de técnicas metodológicas que incluya las variables económicas, sociales, ambientales, culturales y políticas del turismo. La práctica demuestra también que la adopción de diferentes modelos de planificación del turismo depende de la rigidez o flexibilidad de los procesos en que se basa la gestión. Procesos poco consolidados pueden generar metodologías débiles, poco claras, instrumentalistas y sin una visión a largo plazo.

Acerenza señaló que esta problemática es fácil encontrarla en países en vías de desarrollo, en donde prevalecen los modelos económicos enfocados en la oferta-demanda y en los que, en el mejor de los casos, se usa el discurso de turismo sostenible para legitimar acciones que no guardan relación con el ambiente y la participación local (Acerenza, 2006)

Estas consideraciones construyen un reto para los Estados: la adopción y el diseño de una metodología flexible que tome en cuenta los múltiples aspectos, ámbitos y criterios de desarrollo local, que contribuyan a planificar e integrar la sostenibilidad en la dinámica turística a largo plazo.

## Metodología para la planificación del desarrollo turístico

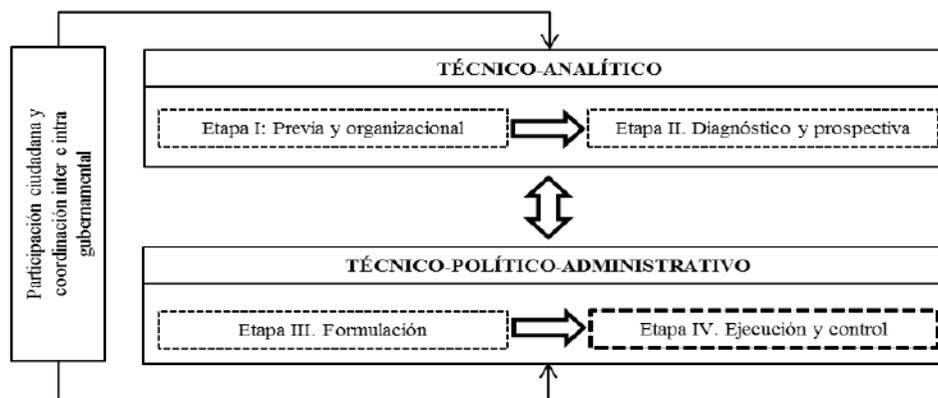
Esta sección expone un planteamiento exclusivamente metodológico para una estrategia de planificación de desarrollo turístico que combina los aspectos teóricos sobre el papel del Estado y la sociedad en la gestión del desarrollo. El modelo propuesto no se impulsa unilateralmente por el Estado, pero sí se resalta las actividades de coordinación que desde el ámbito público se deberían impulsar para generar y enriquecer la gobernanza y la participación ciudadana.

Se adoptan como base los modelos de planificación turística espacial, regional y estratégico, para destacar el potencial turístico como elemento clave y punto de partida en la toma de decisiones en la gestión del desarrollo local, misma que deberá complementarse con otros enfoques que integren variables económicas, políticas y de participación comunitaria.

## Análisis y resultados

La propuesta metodológica para la planificación del desarrollo turístico sustentable consta de cuatro etapas interrelacionadas entre sí que integran elementos ambientales, sociales, políticos y económicos, además de los mecanismos que garantizan la participación y coordinación entre sectores (Figura 1).

FIGURA 1. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO CON CRITERIOS SOSTENIBLES



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen los componentes y elementos de cada etapa.

### Etapa I. Previa y organizacional

La primera etapa del proceso es de planeamiento. Su objetivo es sistematizar y evaluar la información previa disponible y conformar los primeros mecanismos de participación y coordinación. Consta de dos fases (Figura 2):

FIGURA 2. ETAPA I. PREVIA Y ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia.

Fase 1. Alineación: Consiste en un análisis vertical y espacial que armonice los objetivos específicos del desarrollo turístico para la nación, el estado y el municipio. Responde a la pregunta: ¿qué queremos?

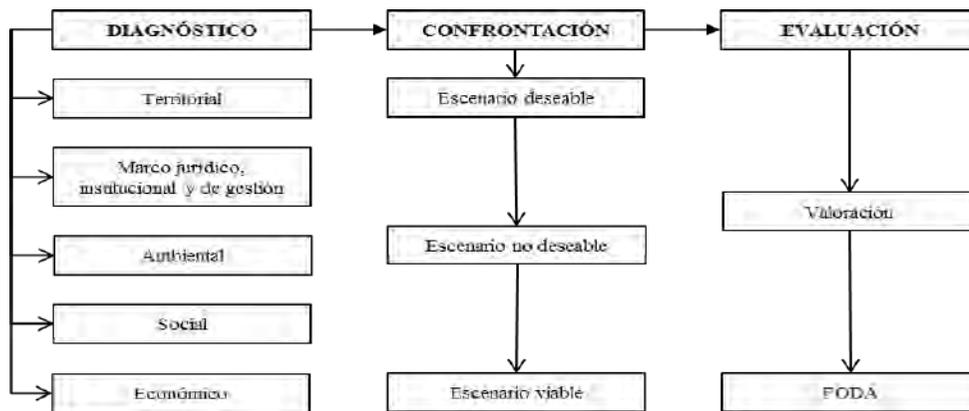
Fase 2. Diagnóstico local participativo. Inicia con la formación de uno o varios comités multidisciplinarios y participativos cuya tarea es realizar un diagnóstico local participativo que se compone de diferentes tareas interrelacionadas: 1) Identificar y definir problemas, 2) Evaluación de la capacidad de gestión, 3) Definición del modelo de planificación.

Las conclusiones de esta etapa constituyen la base para las fases de diagnóstico y de formulación. Los comités permanecerán a lo largo del proceso de planificación y harán los ajustes necesarios para asegurar la participación y coordinación efectiva de los actores involucrados en la elaboración de programas, objetivos, metas y estrategias.

## Etapa II. Diagnóstico y prospectiva

El objetivo de esta etapa es realizar una evaluación y valoración racional, objetiva y prospectiva de los factores territoriales, legales, políticos, administrativos, ambientales, sociales y económicos que pudieran potenciar o entorpecer la viabilidad y competitividad del turismo. Responde a la pregunta: ¿en dónde nos encontramos? Se compone de tres fases (Figura 3):

FIGURA 3. ETAPA II. DIAGNÓSTICO Y PROSPECTIVA



Fuente: elaboración propia.

Fase 1. Diagnóstico. Abarca cinco aspectos: 1) Análisis territorial, 2) Análisis del marco jurídico, institucional y de gestión, 3) Análisis ambiental, 4) Análisis social y 4) Análisis económico.

Fase 2. Confrontación. Identifica y valora los beneficios, impactos, riesgos, restricciones y demás factores que potencien o se opongan al desarrollo turístico.

Fase 3. Evaluación. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del desarrollo turístico para cada uno de los ejes de la sostenibilidad, acompañado de propuestas para potenciar, minimizar o corregir, según corresponda.

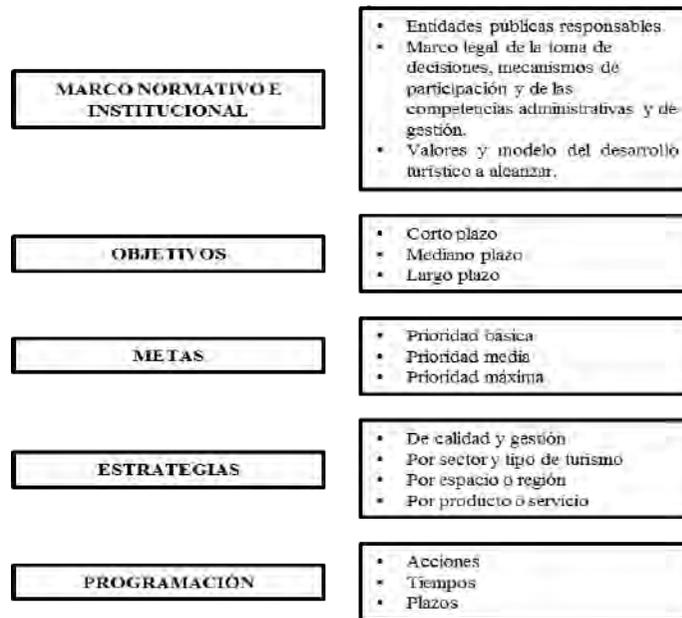
La información de esta etapa es la base para la formulación de los objetivos y estrategias, a partir de una perspectiva y prospectiva integral del espacio turístico.

### Etapa III. Formulación

Responde a la pregunta: ¿hacia dónde vamos? Se inspiran en los principios y objetivos del desarrollo y su naturaleza es eminentemente política, por lo que es indispensable que los comités asesores aseguren la participación e inclusión de los actores involucrados para la definición de sus cinco componentes (Figura 4).

La importancia de esta etapa radica en su enfoque metodológico técnico y político. Todos sus elementos deben estar conectados y ser coherentes entre sí para hacer operativa la planificación sin perder de vista el enfoque ambiental ni desatender los diferentes intereses de los actores involucrados. De su diseño depende el éxito de la siguiente etapa.

FIGURA 4. ETAPA III. FORMULACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Por último, se encuentra la fase operativa en donde se seleccionan y ejecutan los programas y proyectos que se consideran prioritarios e importantes en función de su contribución al logro de los objetivos del desarrollo turístico. Se trata de una fase instrumental y dinámica que requiere constante negociación, vigilancia, evaluación y retroalimentación. Consta de dos fases: ejecución y seguimiento (Figura 5).

FIGURA 5. ETAPA IV. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO



Fuente: elaboración propia.

Esta fase hace operativos los programas y proyectos planteados e identifica las desviaciones entre lo planeado y ejecutado. Exige una negociación permanente entre los sectores involucrados para legitimar los ajustes en función de los impactos causados y de los actores estratégicos.

## Conclusión

El interés por este tema radica en las transformaciones por las que atraviesa la actividad turística y el desempeño del Estado frente a la dinámica del mercado, así como en la importancia que tiene la planificación para generar resultados que impacten en el desarrollo y el crecimiento económico.

En México, las políticas turísticas con énfasis en lo ambiental son relativamente nuevas. La planificación del sector respondía tradicionalmente a modelos urbanísticos o de índole económica que favorecían el desarrollo de grandes complejos y circuitos orientados a satisfacer la demanda del turismo de “sol y playa”, y que no integraba variables ambientales o gobernanza en su diseño.

En el marco de la discusión sobre desarrollo y crecimiento económico, surge para el Estado el reto de innovar y democratizar sus procesos de planeación del desarrollo, lo cual responde a necesidades no sólo económicas, sino de legitimidad de sus acciones. Desde entonces, varias son las reformas que se han llevado a cabo en el marco de una redefinición mucho más amplia del papel del Estado y de la administración pública, la cual reviste el desempeño de un doble papel en el contexto globalizado: por una parte exige eficiencia en la asignación de recursos y atención a los resultados, mientras que por el otro, requiere de orientación al ciudadano y de un compromiso de democratización e inclusión de la población y de los diversos actores involucrados en sus procesos de toma de decisiones.

Así, este documento contribuye a los debates sobre el liderazgo y desempeño del Estado en la generación del desarrollo económico y social en economías emergentes frente a actores aparentemente más importantes como la iniciativa privada, el mercado y la sociedad, aunque esto no significa que se desconozca la importancia y desempeño de los diferentes actores involucrados. Bajo esa perspectiva, se propone a los instrumentos de planificación como un marco para la interacción benéfica entre los diferentes actores intra e intergubernamentales para transformar y orientar la acción pública hacia el logro de los objetivos del desarrollo.

La propuesta de planificación turística que se expone en este documento pretende contribuir a esos intentos por construir metodologías de planificación que integren objetivos con temas transversales como la equidad, la gobernanza y la gestión estratégica, pero contextualizados en las características y problemas sociales, políticos, institucionales, ambientales y económicos de cada territorio. No se trata de una receta ni de una guía perfectamente terminada, más bien constituye una alerta para los académicos, los gestores, la ciudadanía y los tomadores de decisiones en el ámbito público sobre la necesidad de trascender de una planificación “modelo” hacia un instrumento de desarrollo que se fortalezca con la participación y la legitimidad.

## Referencias

- Acerenza, M. (2006). *Política turística y planificación del turismo*. México: Trillas.
- Aguilar, L. (2009). *Gobernanza y gestión pública*. México: FCE.
- Bote, V. (1990). *Planificación económica del turismo*. México: Trillas
- Chávez, J. (2005). Coordinación de políticas públicas para el desarrollo sostenible del sector turismo en el Perú. En *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, 116. Chile: CEPAL.
- De Gomes, I. (2007). *Experiencias de aplicación de las políticas sobre turismo sostenible*. Uruguay: UNESCO.
- Gunn, C. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. New York: Routledge.
- Kooiman, J. (2000). *Societal Governance: Levels, Models, and Orders of Social-Political Interaction*. En Pierre, J. (coord.) *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*. USA: Oxford.
- Leff, E. (2007). *Ecología y Capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sostenible*. México: Siglo XXI
- Molina, S. (2007). *Planificación del turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre.
- Morales, I. (2012). *El manejo de los recursos naturales de propiedad común en el Realejo, San Luis Potosí. Ecoturismo: intereses y procesos de negociación en un proyecto ecoturístico*. Tesis de Maestría. México: COLSAN.
- Osorio, M. (2006). *La planificación turística. Enfoques y modelos*. En Quivera, Vol. 8, Núm.1, enero-junio. Universidad Autónoma del Estado de México. 291-314.
- Panayotou, T. (1994). *Ecología, Ambiente y Desarrollo: debate crecimiento vs conservación*. México: Gernika.
- Pierri, N. (2005). Historia del concepto de Desarrollo Sustentable. En Pierri, N. y Foladori, G. (Coord.), *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. 27-82. México: Porrúa.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente. Banco Mundial. Instituto de Recursos Mundiales. (2004): *Recursos Mundiales 2004: Decisiones para la Tierra: Equilibrio, voz y poder*. Washington.
- Rhodes, R. (2000). Public Administration and Governance. En: Pierre, J. (Coord.) *Debating Governance*. USA: Oxford. pp. 54-90.
- Seguí, M. (2006). La difícil implantación de modelos de turismo sostenible en países en vías de desarrollo a través de la cooperación. En *Aportes y Transferencias*. Vol. 10, Núm. 1. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. 78-87.
- Torres, G. (2001). *Introducción a la economía política ecológica*. Universidad Autónoma Chapingo. México: Plaza y Valdés.

## Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección

*Preferences of transversal competences: focus of top management*

**Stella Vallejo-Trujillo\***

ORCID: 0000-0002-7614-6810

**José Alberto Hernández Aguilar\*\***

ORCID: 0000-0002-5184-0005

Recibido el 26 de enero de 2019; aceptado el 10 de abril de 2019

*Si planificas por un año, siembra trigo;  
si planificas por una década, planta árboles ;  
si planificas por una vida, educa personas.  
Kwan-Tzu (300 a.C)*

### RESUMEN

El presente artículo recoge la visión de 67 ejecutivos de las empresas de Morelos acerca de las preferencias en cuanto a competencias transversales en los colaboradores. Si bien, algunas competencias transversales están relacionadas con los conocimientos específicos adquiridos mediante la educación formal como capacidad de análisis y síntesis, manejo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), habilidad para la toma de decisiones; otras, están implícitas durante el proceso de formación educativo como resiliencia, automotivación, y manejo de emociones; sin embargo, son importantes para el éxito en el ambiente laboral. Identificar dichas preferencias a partir de las voces de los altos directivos a quienes difícilmente se puede acceder para este tipo de estudios, hizo posible identificar las más importantes a partir del diseño y aplicación de un instrumento que utilizó 46 ítems, medibles en una escala tipo Likert del 1 al 10. Mediante un análisis correlacional y un modelo de regresión lineal los resultados muestran que la dimensión de competencias transversales de mayor importancia es la dimensión de competencias personales, con una correlación de Pearson de 0.919 y  $p=0.01$  a dos colas; que invita a no perder de vista la importancia del ser en la organización. Así mismo, se identificaron tres Niveles de Competencias Transversales (NCT) mediante un análisis de K-medias, donde el 83% de las empresas mostraron un NCT alto.

\* Investigadora. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Cuernavaca, México.

\*\* investigador. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Cuernavaca, México.

**Código JEL:** D21, E21, F1.

**Palabra(s) Clave(s):** competencias, alta dirección, toma de decisiones.

### ABSTRACT

The present article gathers the vision of 67 executives of the State Morelos companies about the preferences in terms of transversal competences in the collaborators. Although, some transversal competences are related to the specific knowledge acquired through formal education as a capacity for analysis and synthesis, Information and Communication Technologies (ICT) management, ability to make decisions; others are implicit during the process of educational training such as resilience, self-motivation, and emotion management; however, they are important for success in the work environment. Identifying these preferences based on the voices of senior managers who can hardly be accessed for this type of study, made it possible to identify the most important ones based on the design and application of an instrument that used 46 items, measurable on a standard scale. Likert from 1 to 10. Through correlational analysis and a linear regression model the results show that the dimension of transversal competences of greater importance is the dimension of personal competences, with a Pearson correlation of 0.919 and  $p = 0.01$  to two tails; that invites us not to lose sight of the importance of being in the organization. Likewise, three Levels of Transversal Competences (LTC) were identified through a K-means analysis, 83% of the companies showed a high LTC.

**JEL code:** D21, E21, F1.

**Keyword(s):** competencias, managers, decision-making.

---

## Introducción

En la actualidad las organizaciones que deseen sobrevivir y desarrollarse, serán aquellas que se adapten mejor a su medio ambiente; es decir, deben estar diseñadas para cambiar y permanecer en el mercado. La flexibilidad que requieren ante un medio ambiente dinámico y complejo, demanda que cuenten con el personal competente para adoptar la realidad y hacer frente a los cambios, pues la competitividad empresarial está inmersa en los modelos de negocios, más que en los productos y servicios (García, Arranz, Blanco, Edwards, Hernández, Mazadiego, y Piqué, 2015).

Las organizaciones empresariales entienden que a pesar que la incertidumbre es parte de su panorama, requieren desarrollar estrategias acordes al mismo, que les permita aprovechar su ventaja competitiva, y es a través del talento humano que pueden lograrlo. Es decir, además de reconocer que están en un mundo de constante cambio, son conscientes que la velocidad de adaptación, es una capacidad crítica para el negocio (Ossa, 2016). Por eso, aquellas consideradas de clase mundial, observan al talento como un factor integrado a la estrategia de su negocio (Deloitte, 2015, 2016), dado que es el talento quien marca la diferencia de los resultados de la organización ante la incertidumbre; y capitalizarlo es el parte aguas para trazar una directriz

que le permita transitar estratégicamente hacia el futuro y separarla de sus competidores (Rodríguez y Revilla, 2016).

La necesidad de distinguirse y lograr ventajas competitivas ha obligado a las organizaciones a mirar a las personas como fuente de dicha diferenciación, a fin de lograr un mayor rendimiento, productividad y competitividad. Es por ello, que la mirada se ha concentrado en dotar a las personas de competencias que permitan lograrlo; bien sea adquiridas a través de procesos de aprendizaje, capacitación o desarrollos permanentes formales o por medio de procesos informales o autoaprendizaje (Mertens, 1996). La interrogante es: ¿cuáles son las competencias necesarias, acordes a una dinámica actual en la que están inmersas las organizaciones? Para ello se diseñó y probó un instrumento que facilita medir las preferencias de competencias transversales de los colaboradores, desde la visión de la alta dirección.

## 1. Competencias

Si bien la definición de competencia puede ser bastante amplia como lo exhibe Mulder (2007), a punto de que en algunos casos sea imprecisa, su concepción está basada en un modelo tangencialmente laboral, que es difícil de adaptar a la realidad actual y vincularlo a aquello que causa un rendimiento superior de las personas en la economía de mercado. Existe una diversidad de conceptos como el de Parsons (1949), quien la valora a partir de los resultados concretos de la conducta personal; el de Atkinson (1958), que lo hace a través de la utilidad vinculada al resultado; o incluso el de McClelland que la década de los sesenta del siglo XX propone valorarlo a partir de los logros en el trabajo producto de los motivadores que los generan.

En este sentido, es importante identificar los enfoques observables al trabajo y al repertorio de comportamientos que las personas muestran como características dominantes que exponen algunos teóricos. El enfoque norteamericano —representado principalmente por Boyatzis, McClelland, Spencer y Spencer, Hammel y Goleman— observan las competencias desde el puesto de trabajo y su relación con la estrategia. El enfoque británico —encabezado por Horton, Hoffmann, Kamoche y Woodruffe— evalúa las competencias a partir de un externo y bajo la concepción de estándares de actuación. Finalmente, el enfoque francés —con investigaciones de Le Boterf y Levy Leboyer— desarrolla una visión holística de la persona, considerándola como un cúmulo de conocimientos, aptitudes, experiencias y rasgos de personalidad a partir del contexto (Escobar, 2005).

Ante estas posturas se puede sintetizar que las competencias son características individuales requeridas para que las personas desplieguen de forma integrada, comportamientos a partir de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos previos, para el logro de un trabajo efectivo. Por medio de las cuáles, el individuo puede dominar un conjunto de tareas, que configuran una función en concreto a fin de lograr el mejor resultado en un contexto particular (Woodruffe, 1993; en Hoffmann, 1999; Reis 1994; en Mertens, 1996: 62; Levy- Leboyer, 1997: 54).

Según las investigaciones realizadas por la Universidad Politécnica de Cataluña (2017), las competencias deben considerar habilidades, conocimientos, rol social, autoimagen, rasgos y motivos; mismos que representan las características que debe poseer el individuo para lograr un excelente desempeño profesional o laboral. Aunque resultan insuficientes para garantizar

la excelencia y el éxito a largo plazo. Spencer y McClelland, argumentan que si bien los conocimientos y las habilidades son susceptibles de adquirirse, desarrollarse y observarse en el tiempo, el rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos, son más difíciles de observar. Es decir, la persona muestra el 15% de lo que es y el 85% restante lo mantiene invisible. Por tanto, se requiere de más tiempo y esfuerzo para identificar, dominar y desplegar dichas competencias; consideradas algunas como parte del repertorio de la inteligencia emocional (Goleman, 1999, 2008) pero que articuladas apropiadamente, contribuyen en el desarrollo profesional y personal (Mastache *et al.*, 2007).

Un estudio desarrollado por Deloitte (2016) sobre tendencias de capital humano a nivel mundial, evidencia la necesidad que las organizaciones cuenten con el talento que pueda capitalizar las oportunidades que presenta el panorama económico global. Además destaca que las instituciones educativas no son las únicas responsables de propiciar dichas competencias, aunque si las pueden impulsar, canalizar y potencializar. Previamente Deloitte (2015), observó que las necesidades más apremiantes en el tienen que ver principalmente con liderazgo, compromiso, comunicación y planeación; identificadas como competencias transversales.

Observaciones que exhiben la necesidad de generar un desarrollo integral contextualizado y dinámico en el individuo, que involucre de manera holística competencias técnicas o del saber, competencias participativas o saber estar, competencias metodológicas o saber hacer y competencias personales o saber ser (Pereda y Berrocal, 1999; Echeverría, 2002; Villanueva y Casas, 2010). Algunas de ellas desarrolladas a través de situaciones significativas promovidas en un medio formal o no formal, útiles para responder a la transformación del conocimiento en comportamientos según las necesidades del entorno; conocidas como *competencias transversales*. Término que se utiliza para indicar las capacidades no específicas a una profesión o ambiente organizacional, aplicables a tareas y contextos diversos.

Para el caso del estado de Morelos, México, en el desarrollo de talento humano, resulta apremiante identificar las preferencias sobre competencias transversales, para identificar la alta dirección en sus colaboradores (Pérez, Hernández, Vallejo-Trujillo, 2015).

### **1.1 Competencias transversales**

Dentro del enfoque de competencias, surge el término trabajador, concepto que Alaluf y Stroobants en Mertens (1996) señalan como la figura relacionada con la persona que ejecuta alguna tarea o labor. De aquí emerge del *homo competens*, nombre que Bert De Courtere le da a los trabajadores del conocimiento y cuyo comportamiento se encuentra motivado por el desarrollo de sus competencias. En contraposición se ubica al *homo economicus* u hombre racional propuesto por Adam Smith, quien lo observa como a la persona interesada en maximizar su remuneración; seguido del *homo socialis*, propuesto por Dirk Helbing, quien afirma que es la persona movilizada por la lógica de sus sentimientos y la cooperación.

Planteamientos que sugieren, se estaría emergiendo a un nuevo paradigma, el cuál para el análisis de la investigación y mejoramiento del comportamiento personal y laboral del individuo se ha denominado como *homo learning*; propuesta a partir de los movimientos entre saberes, ciencias, artes, técnicas, creencias, imaginarios y comportamiento, planteada por Martín-Barbero (2003, p.36). Paradigma que ha llevado a transitar hacia procesos de aprendizaje motivados y automotivados, requeridos por las necesidades de conocimientos

transversales. El postulado propone: si se otorga confianza a la gente, si se cree en ella, pero además, si las competencias son analizadas de manera independiente, individual y transversal con una visión global y aprendizaje contextual, se tiene la posibilidad de no solo aprender, sino también de generar nuevas competencias bien sean básicas, profesionales o transversales.

Es apropiado asentar a cerca de las diferentes propuestas y conceptos de competencias transversales, destacando a Echeverría, Isus y Sarasola (2001), quienes las han integrado o clasificando en competencias cognitivas, participativas y personales. Refiriéndose a competencias cognitivas a aquellas que se han acumulado a partir los diferentes saberes, participativas las que se desarrollan a partir de la diversidad de situaciones en la convivencia con otros, y personales a las requeridas para el alcance de la plenitud individual.

De otro lado, González y Wagenaar las identifican como "...los atributos compartidos que se podrían generar en cualquier titulación y que son consideradas importantes para ciertos grupos sociales como los graduados o los empleadores" (2005: 61); agrupándolas a partir de veintisiete variables en competencias genéricas instrumentales como las herramientas para el aprendizaje y la formación; competencias genéricas personales que corresponden a los procesos de interacción social y cooperación; finalmente, las competencias genéricas sistémicas como las capacidades que dan visión de conjunto y sirven para gestionar toda la información.

Desde la visión de Vilaseca, Meseguer, Ficapal, Torrent y Cortadas (2006); a partir de veinticuatro variables las clasifican en dimensiones instrumentales, personales, sistémicas y transferibles; en donde las cuatro primeras dimensiones conservan el concepto de González y Wagenaar y las transferibles las refieren para especificar la lista de competencias y destrezas relacionadas con economía y empresa, motivo de su análisis.

Por su parte Martínez-Caro (2011) y Martínez-Caro y Cegarra-Navarro (2012), proponen una clasificación a partir de la postura de Lalueza (2008), en competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas; afirmando que las instrumentales son aquellas que corresponden a habilidades cognitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas; las competencias interpersonales a las capacidades que tiene el individuo para expresar sus sentimientos, manejar la crítica y autocrítica, trabajar en equipo y expresar el compromiso social y ético; y las competencias sistémicas a la capacidad y sensibilidad que desarrolla la persona para comprender un sistema y diseñar otro.

En cuanto a las competencias transversales o habilidades para la vida que define Raciti (2015: 13) como "... aquellos atributos o características de una persona que le permiten actuar de manera efectiva con los demás, y que más allá de las competencias técnicas, son fundamentales para acceder y desempeñarse en el mundo laboral"; evalúan cualitativa y cuantitativamente diez competencias transversales con relación a ocho coberturas de medición que van desde la autoeficacia en el manejo de las emociones, autoestima, ego-resiliencia y afrontamiento; instrumento que si bien facilita crear un perfil, presenta la desventaja de estar construido por 156 ítems, lo cual lo hace muy extenso.

Otro aporte relevante lo propone Ossa (2016: 6), quien utiliza las categorías de la Red Mutis<sup>1</sup> en el desarrollo de aprendizajes por medios digitales, clasificándolas en cognitivas, socioafectivas, comunicativas y de relacionamiento; en donde las cognitivas las refiere a la

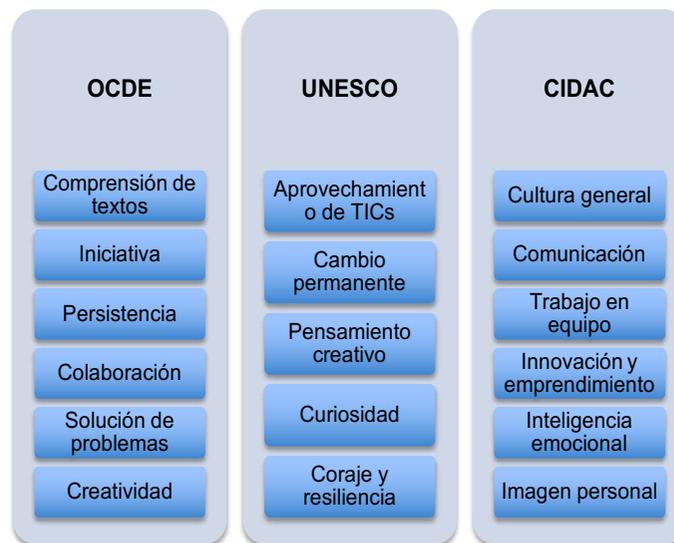
---

1 Asociación sin ánimo de lucro, formada principalmente por Instituciones de Educación Superior, que promueven el desarrollo integral humano y social, con el fin de fortalecer, desarrollar y canalizar las relaciones interinstitucionales e internacionales de las entidades que la conforman, para mayor información consultar: <https://www.redmutis.org.co>

comprensión de los fenómenos; las socioafectivas a la capacidad de actuar por sí mismo; las comunicativas al entendimiento para el trabajo en equipo y finalmente de la relacionamiento a la capacidad de encontrar soluciones acordes a la organización.

Sin duda, los aportes anteriores para evaluar las competencias transversales son importantes; sin embargo, la propuesta que se presenta, permite integrar las anteriores y las visiones que al respecto han realizado organismos como la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CIDAC), quienes las denominan competencias profesionales; propuestas sintetizadas en la Figura 1.

FIGURA 1. SÍNTESIS DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE ORGANISMOS INTERNACIONALES



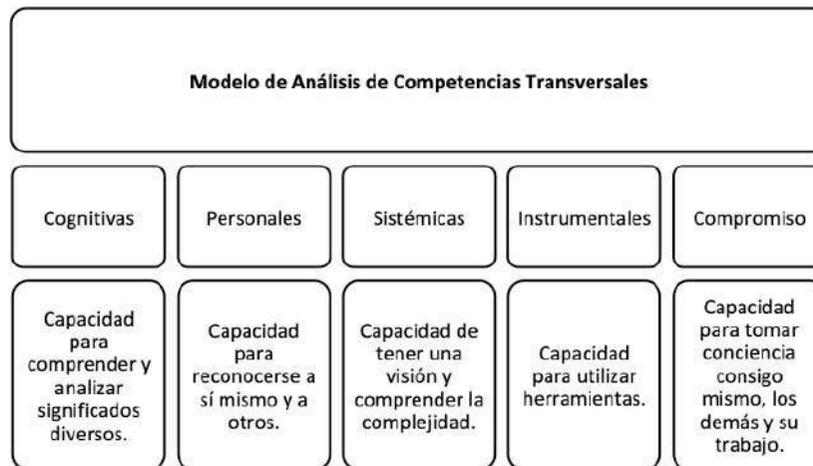
Fuente: información de OCDE (2016), UNESCO (2015), CIDAC (2014).

Las competencias transversales están relacionadas con la formación del individuo a lo largo de la vida y le permiten afrontar de manera óptima una situación tanto personal como laboral, por lo que deben identificarse y valorarse, constantemente.

## 1.2 Instrumento de medición de competencias transversales

A partir de las propuestas y constructos teóricos, se integró y diseñó un instrumento diagnóstico de necesidades de competencias transversales para el contexto mexicano, conformado por 46 ítems, integrados en cinco dimensiones; el cual, divide a las competencias transversales en competencias instrumentales, sistémicas, personales, cognitivas y de compromiso; que se observa en la Figura 2.

FIGURA 2. MODELO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES



Fuente: elaboración propia con base en Vallejo-Trujillo, *et al.*, 2018.

En lo que respecta a las competencias instrumentales, definidas como el conjunto de capacidades que tiene una persona para utilizar herramientas con una finalidad procedimental, se integró con ocho ítems: capacidad de planificación, conocimiento de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano), capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, habilidad para comunicarse de forma oral y escrita, dominio de al menos una lengua extranjera y de las tecnologías de la información y comunicación, gestión del tiempo y definición de indicadores.

En cuanto a las competencias sistémicas, conjunto de capacidades que le permiten al individuo tener una visión de futuro y comprender la complejidad de un fenómeno o realidad, integró a doce ítems: habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario, habilidad en las relaciones interpersonales, capacidad para evaluar y retroalimentar, conciencia de los valores, compromiso ético, capacidad y actitud de aprendizaje autónomo, capacidad de adaptación a nuevas situaciones, liderazgo, flexibilidad de pensamiento y análisis desde diversas perspectivas, manejo del estrés, construcción de relaciones de confianza, desarrollo integral personal y organizacional, tolerancia a la frustración y empatía.

Por otro lado, las competencias personales, identificadas como la capacidad para reconocerse a sí mismo y a otros en pro de la construcción de una comunidad sana, conformada por once ítems: capacidad para auto-motivarse, habilidad para trabajar en un contexto internacional, actitud positiva, reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, responsabilidad, conocimiento y confianza en sí mismo, dominio de emociones, presentación personal y habilidades para las relaciones públicas.

Las competencias cognitivas, conceptualizadas como la capacidad del individuo para comprender y analizar significados provenientes de diferentes áreas del conocimiento, no en específico de su formación profesional, se integró por ocho ítems: capacidad de análisis y síntesis, identificación y resolución de problemas, definición de prioridades, habilidades para fijar objetivos, metas y crear visión, razonamiento crítico, habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación, toma de decisiones y manejo de sus finanzas

personales. Finalmente, las competencias de compromiso definidas como la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir consigo mismo, los demás y su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado; se configuró con cinco ítems: compromiso con la organización y su misión y visión, motivación por la calidad y la mejora continua, obtención de logros personales y laborales, sensibilidad por temas medio-ambientales y capacidad de autoevaluación.

En síntesis, el instrumento evalúa las cinco dimensiones de competencias transversales: cognición, personal, sistémica, instrumental y de compromiso, a partir de afirmaciones medibles en una escala tipo Likert del 1 al 10, en donde 1 es el valor mínimo y 10 el valor máximo, ver Tabla 1; con una escala de normalización que indica un nivel bajo a valoraciones entre 1 y 3, nivel medio de 4 a 7 y nivel alto de 8 a 10.

## 2. Método

La investigación combina técnicas y métodos a partir de los conceptos abordados en el estudio (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), bajo un diseño cualitativo y cuantitativo, fundamentado en el método de experto, que consistió en elaborar el instrumento redactado a partir de los aportes de la revisión bibliográfica siguiendo las directrices marcadas por Martínez (2006) y Moreno, Martínez y Muñiz (2004). El cuestionario integró cinco dimensiones de competencias transversales a partir del balance bibliográfico y conceptual de los instrumentos, utilizando el análisis cualitativo para la identificación y cuantitativo para la medición de los ítems en 67 directivos de empresas afiliadas a la *Confederación Patronal de la República Mexicana, Coparmex, Centro Empresarial Morelos*.

El análisis estadístico se realizó en el programa informático *IBM SPSS Statistics* versión 22 para *Windows*. A partir de los datos recopilados como: género, edad, tipo de empresa, cargo, años en el cargo y respuestas a cada reactivo del cuestionario utilizado en papel y plataforma electrónica; conformado inicialmente por 54 ítems y 46 ítems resultantes en una prueba piloto a 24 directivos. Los índices de confiabilidad y validez del instrumento arrojaron un alfa de Cronbach de 0.933 lo que indica que el instrumento tiene consistencia interna, de acuerdo a (Cozby y Pineda Ayala, 2005) para determinar este coeficiente se calcula la correlación de cada ítem (pregunta en escala de Likert o cualquier otra escala de opciones múltiples) con cada uno de los otros. Se obtuvo también un estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin de 0.850 con base en lo establecido por Fernández-Ballesteros (1985). La prueba de contraste de Kolmogorov-Smirnov 0.199 y  $p=0.161$ , sugiere que los datos tienen un comportamiento normal, con varianzas iguales para los respondientes con un estadístico de Levene de 1.862 y  $p=0.114$  (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

## 4. Resultados

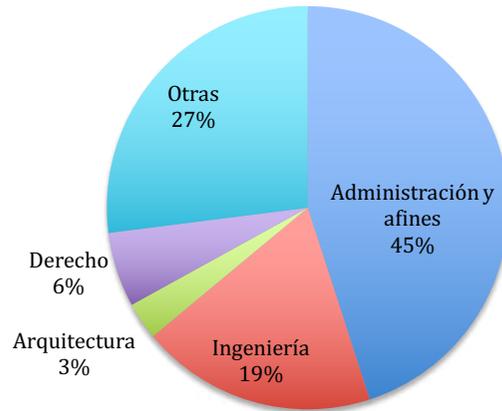
Los resultados del análisis descriptivo, indican que los respondientes fueron 53% hombres, 32% mujeres, 15% no respondió esta pregunta. El 52% ocupan cargos de nivel directivo y el restante a nivel gerencial (Véase Tabla 1). El 45% de los directores y gerentes tienen formación en el área de negocios, como se observa en la Gráfica 1.

TABLA 2. PERFIL DEL ENTREVISTADO

		<b>Recuento</b>	<b>% del N de columna</b>
	No responde	10	15.20%
<b>Sexo</b>	Hombre	35	53.00%
	Mujer	21	31.80%
	No responde	0	0.00%
<b>Cargo</b>	Socio	7	10.40%
	Director General	14	20.90%
	Director	14	20.90%
	Gerente	6	9.00%
	Consultor	1	1.50%
	Empleado	7	10.40%
	Otro	18	26.90%
	No responde	0	0.00%
	Derecho	4	6.10%
	Administración y Negocios	20	30.30%
<b>Profesión</b>	Contaduría	10	15.20%
	Ingeniería	13	19.70%
	Arquitectura	2	3.00%
	Comunicación	2	3.00%
	Docencia	3	4.50%
	Otras	12	18.20%

Fuente: información propia de la investigación con datos extraídos de SPSS v22 para Mac.

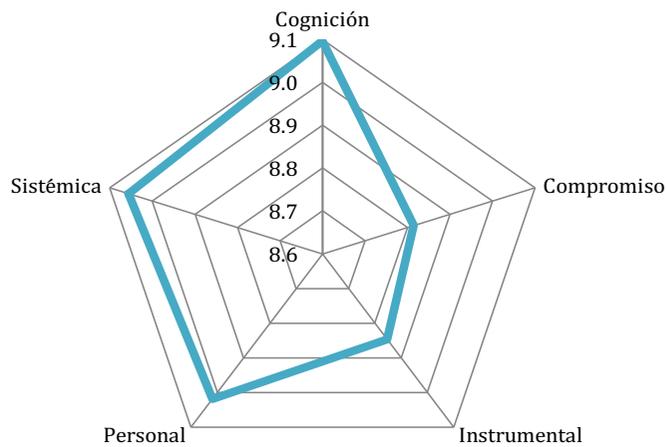
GRÁFICA 1. FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES Y GERENTES



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Las empresas que representan los encuestados, son en un 83% de tamaño micro y pequeña y el 85% del capital de constitución mexicano. A su vez, el 67% manifiesta que la participación en el mercado, aumentó en el último año para la empresa que representan. Las dimensiones de competencias transversales que requieren en la actualidad los profesionales para el desempeño competitivo en las organizaciones, desde la visión de los directivos y gerentes de un grupo de empresas en el Estado de Morelos afiliados a Coparmex, indican que las dimensiones cognición, sistémica y personal son las de mayor relevancia o peso y con menor peso las dimensiones instrumental y compromiso, ver Gráfica 2.

## GRÁFICA 2. DIMENSIONES DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Para el análisis estadístico de las competencias, se aplicó una correlación  $r$  de Pearson. Según (Ritchey, 2008: p. 519) la  $r$  de Pearson es un coeficiente que permite medir la estrechez del ajuste de dos coordenadas o variables  $X$ ,  $Y$ ; si se tiene una correlación cercana a cero no hay correlación, si se tiene una correlación cercana a uno se tiene una correlación directa y si se acerca a menos uno se tiene una correlación inversa (Hernández Aguilar, 2013). El análisis estadístico muestra una correlación de Pearson directa, fuerte y significativa entre cada una de las dimensiones propuestas; Cognición (0.890), Compromiso (0.879), Instrumental (0.872), Personal (0.919) y Sistémica (0.884) para un  $p=0.01$  a dos colas. Sin embargo, las competencias transversales personales son aquellas que el ejecutivo consideró como preponderantes, como se observa en la Tabla 3.

TABLA 3. CORRELACIONES BIVARIADAS DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES POR DIMENSIÓN

		Competencias Transversales	Cognición	Compromiso	Instrumental	Personal	Sistémico
<b>Competencias Transversales</b>	Correlación de Pearson	1	.890**	.879**	.872**	.919**	.884**
	Sig. (bilateral)		0	0	0	0	0
	N	67	67	67	67	67	67
<b>Cognición</b>	Correlación de Pearson	.890**	1	.805**	.700**	.747**	.711**
	Sig. (bilateral)	0		0	0	0	0
	N	67	67	67	67	67	67
<b>Compromiso</b>	Correlación de Pearson	.879**	.805**	1	.708**	.710**	.683**
	Sig. (bilateral)	0	0		0	0	0
	N	67	67	67	67	67	67
<b>Instrumental</b>	Correlación de Pearson	.872**	.700**	.708**	1	.756**	.682**
	Sig. (bilateral)	0	0	0		0	0
	N	67	67	67	67	67	67
<b>Personal</b>	Correlación de Pearson	.919**	.747**	.710**	.756**	1	.875**
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0		0
	N	67	67	67	67	67	67
<b>Sistémico</b>	Correlación de Pearson	.884**	.711**	.683**	.682**	.875**	1
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	
	N	67	67	67	67	67	67

Fuente: información propia de la investigación con datos extraídos de SPSS v22 para Mac.

La Figura 3, representa el modelo de regresión lineal múltiple de Competencias Transversales, indicando que las dimensiones Cognición, Compromiso, Instrumental, Personal y Sistémica explican el modelo significativamente, con un estadístico de Durbin-Watson de  $1.598 \leq 1,766 \leq 2.402$  para las 67 observaciones y las 5 dimensiones, sin presentar autocorrelación.

FIGURA 3. MODELO DE REGRESIÓN LINEAL DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE CINCO DIMENSIONES

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-3,553E-15	,000		,000	1,000
	DCognicion	1,000	,000	,219	43593376,1	,000
	DCompromiso	1,000	,000	,226	46446045,6	,000
	DInstrumental	1,000	,000	,244	54920658,8	,000
	DPersonal	1,000	,000	,228	35950933,2	,000
	DSistemico	1,000	,000	,208	36777779,4	,000

a. Variable dependiente: Competencias Transversales

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	1,000 <sup>a</sup>	1,000	1,000	,000

a. Predictores: (Constante), DSistemico, DInstrumental, DCompromiso, DCognicion, DPersonal  
 b. Variable dependiente: Competencias Transversales

Fuente 3: información propia de la investigación con datos extraídos de SPSS v22 para Mac.

### Ecuación 1

$$CT = -3.553E - 15 + 0.219Cg + 0.226Comp + 0.244Inst + 0.228Pers + 0.208Sist$$

Siendo:

CT = Competencias Transversales

Cg = Dimensión Cognitiva

Comp = Dimensión Compromiso

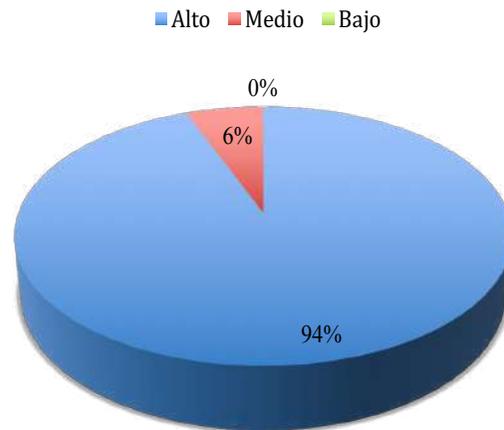
Inst = Dimensión Instrumental

Pers = Dimensión Personal

Sist = Dimensión Sistémica

El análisis de regresión lineal múltiple, de la Tabla 3 y Ecuación 1, muestra que matemáticamente todas las dimensiones e ítems considerados en el instrumento de medición, explican las Competencias Transversales desde la visión de la alta dirección en las empresas de la muestra y son importantes a la hora de considerar un candidato para un puesto de trabajo. El Nivel de Competencia Transversal (NCT) se obtuvo a partir de las dimensiones CT, Cg, Comp, Inst, Pers y Sist se muestra en la Gráfica 3.

GRÁFICA 3. NIVEL DE COMPETENCIA TRANSVERSAL. ALTO 94%, MEDIO 6%.



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Para verificar la validez de la calificación se utilizó el método de clasificación de K-medias descrito en Quezada Lucio (2014), quien utiliza la técnica de K-medias para identificar grupos de casos relativamente homogéneos con base en las características deseadas. Así también hace uso de un algoritmo que permite manejar un gran número de casos. Sin embargo, se requiere que el investigador ingrese el número de conglomerados K, para ello se seleccionó a las cinco dimensiones como variables y los casos mediante la variable NCT (Nivel de Competencia Transversal); se especificó un número ( $k=3$ ) de tres clústeres.

Los resultados obtenidos se observan en la Figura 4; uno con un NCT alto y centroides por dimensión entre 9.44 a 9.53, otro con NCT medio con centroides entre 8.36 a 8.91, y el tercero con NCT bajo con centroides entre 6.46 a 7.13. En el primer clúster se ubica a 40 empresas, el segundo a 20 y el tercero a 7 empresas. Los resultados obtenidos sugieren verificar la forma en cómo se determina el NCT.

FIGURA 4. RESULTADOS DE QUICK CLÚSTER.

	Centros de clústeres finales			Número de casos en cada clúster	
	Clúster				
	1	2	3		
DCognicion	9.63	8.91	6.63	Clúster 1	40.000
DCompromiso	9.43	8.36	6.63	2	20.000
DInstrumental	9.44	8.49	6.46	3	7.000
DPersonal	9.62	8.62	6.62	Válido	67.000
DSistemico	9.61	8.61	7.13	Perdidos	.000

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Para verificar el NCT, éste se recalculó de la siguiente manera: 1) Bajo - hasta 7.99, 2) Medio de 8.0 a 8.99 y 3) Alto de 9.0 a 10.00. Los clústeres generados se muestran en la Figura 5.

FIGURA 5. RESULTADOS DE QUICK CLÚSTER, K=3

Centros de los conglomerados finales			
	Conglomerado		
	1	2	3
DCognicion	9.41	8.70	6.50
DCompromiso	9.11	8.28	6.53
DInstrumental	9.19	8.45	5.98
DPersonal	9.41	7.09	6.89
DSistemico	9.41	7.23	7.26

Número de casos en cada conglomerado	
Conglomerado 1	56.000
2	5.000
3	6.000
Válidos	67.000
Perdidos	.000

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Lo anterior valida que de manera natural existen tres clústeres, el primero incluye 56 respondentes en la categoría alto NCT, 5 respondentes en la categoría medio y 6 respondentes en la categoría bajo. El último análisis consistió en evaluar el impacto de las variables contenidas en cada dimensión, para lo cual se procedió a realizar un análisis de correlación de Pearson para cada una de ellas, resultados que se muestran en la Figura 6.

FIGURA 6. LA FIGURA MUESTRA LOS REACTIVOS MÁS RELEVANTES PARA CADA DIMENSIÓN, SE SELECCIONARON LOS TRES CON LA CORRELACIÓN MÁS SIGNIFICATIVA AL 95% DE NIVEL DE CONFIANZA

Dimensión	Correlaciones					
Cognición	0.836**	6. Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.	0.801**	3. Gran habilidad para definir prioridades.	0.783**	2. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas.
Compromiso	0.633**	3. Permanentes deseos de obtener logros personales y laborales.	0.612**	5. Excelente compromiso con la comunidad.	0.603**	2. Gran motivación por la calidad y la mejora continua.
Instrumental	0.843**	8. Excelente capacidad para buscar, seleccionar, integrar y compartir la información de la organización.	0.823**	7. Gran capacidad de planificación y gestión del tiempo.	0.795**	5. Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés).
Personal	0.763**	9. Excelente dominio de sus emociones.	0.739**	2. Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional.	0.733**	6. Excelente iniciativa y espíritu emprendedor.
Sistémica	0.669**	12. Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización.	0.654**	9. Excelente habilidad en el manejo del estrés.	0.641**	11. Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso.

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Dado que la alta dirección consideró preponderante la dimensión de competencias transversales personales, se identifica como las variables de mayor importancia al interior de la dimensión a: el dominio de las emociones, la habilidad para trabajar en un contexto internacional y la iniciativa y espíritu emprendedor; competencias sobre las que se recomienda atender.

#### **4. Discusión**

Siguiendo la postura de los cambios globales del mundo empresarial y laboral y a los teóricos revisados para este documento, sugiere actualizar los instrumentos de medición de las competencias, así como de las competencias transversales a partir de las posturas que, desde los actores encargados de dirigir las organizaciones, se tenga a cerca de las necesidades de competencias transversales en los profesionales de hoy.

Si bien, existe poca accesibilidad a los directivos empresariales para realizar investigaciones de este tipo; dichos actores, han destacado que son las competencias personales las de mayor peso a la hora de elegir un candidato para una posición en sus organizaciones. Postura que coinciden con la necesidad de comprender de forma multidisciplinar y transdisciplinar, la realidad y complejidad en la que están hoy inmersos, con el fin de construir un futuro sano a partir del reconocimiento de sí mismos y de otros.

El instrumento desarrollado para esta investigación, tiene la posibilidad de ser utilizado en otros objetos de estudio o grupos sociales, de tal forma que facilite entender las necesidades organizacionales en lo referente a competencias transversales, de tal manera que desde la formación básica hasta la universitaria, éstas se vayan desarrollando. Cabe anotar que el instrumento se encuentra registrado ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor (Indautor) de México, con el número: N.R.: 03-2018-013012230100-01. Se puede consultar en la siguiente dirección: [https://www.researchgate.net/publication/333659334\\_Registro\\_del\\_cuestionario\\_de\\_competencias\\_transversales](https://www.researchgate.net/publication/333659334_Registro_del_cuestionario_de_competencias_transversales)

Es apropiado en futuras investigaciones, correlacionar el instrumento de competencias transversales con los resultados de desempeño de los profesionales. De igual forma, actualizar las variables que conforman las dimensiones, acorde a la evolución del mundo empresarial, para que las instituciones educativas de todos los niveles tengan conocimiento científico en cuanto a sus requerimientos y poder acortar la brecha entre la academia y la empresa.

#### **5. Reconocimiento**

Investigación patrocinada por Jazmín Bastidas Colina, presidenta de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) sede Morelos durante el periodo 2015 – 2017.

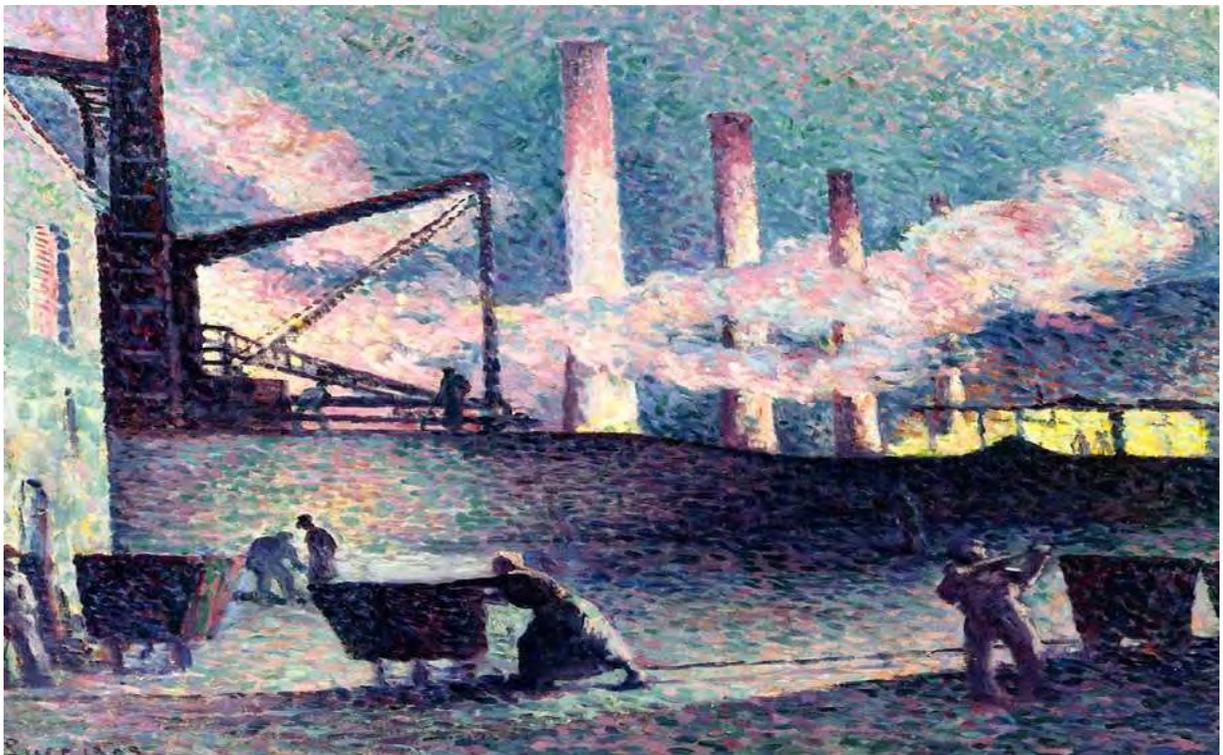
## Referencias

- Barbero, J. M. (2004). *Saberes hoy: disseminaciones, competencias y transversalidades*. Revista Iberoamericana de Educación, Vol. 32.
- Boyatzis, R. (2002). *El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 18 (2-3), pp. 247-258. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España.
- Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CIDAC. (2014). Encuesta de Competencias Profesionales. *¿Qué buscas y no encuentran las empresas en los Profesionales jóvenes?* CIDAC.
- Consejo de Capital Humano para el Desarrollo Económico de Morelos. (2016). Acta de la Reunión 02/2016 DEL. Programa: “Competencias Transversales para todas las Personas”. Minuta de 3 de mayo de 2016.
- Cozby, P. C., & Pineda Ayala, L. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*.
- Cucaita, J.G. (2017). Uso de las redes sociales en la Educación Media y Superior *En: Aportaciones de las nuevas tecnologías como ejes en el nuevo paradigma educativo*. Coods. Allueva, A. I., Alexandre, J.L. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- De Souza-Barros, S. y Elia, M. F. (1997). Physics teachers’ attitudes: How do they affect the reality of the classroom models for change? In A. Tiberghien, E. L. Jossem, & J. Barojas (Eds.), *Connecting research in physics education with teacher education*. International Commission on Physics Education. Available online at [www.physics.ohio-state.edu/tjossem/ICPE/TOC.html](http://www.physics.ohio-state.edu/tjossem/ICPE/TOC.html)
- Deloitte University Press. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano 2016. *La nueva organización: un diseño diferente*. Deloitte University Press.
- Deloitte University Press. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte University Press.
- Downes, S. (19 de junio de 2009). El futuro del aprendizaje en línea: diez años después. Recupera de: <http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE>.
- Echeverría, B. (2002). *Gestión de la Competencia de Acción Profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Echeverría, B., Isus, S. y Sarasola, L. (2001). *Cualificaciones-Competencias: la contribución de los proyectos Leonardo Da Vinci y ADAPT*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo e Instituto Nacional de Cualificaciones.
- Ernest & Young Consultores. (s.f.). Manual del Director de Recursos Humanos: *Gestión por competencias*, p. 20. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: *¡la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones!* Estudios Gerenciales, 96 (21), pp.31-55.
- Fernández-Ballesteros, R. (1985). *Evaluación psicológica y evaluación valorativa*. *Evaluación psicológica*, 1, pp. 7-31.
- García, M. de J., Arranz, G., Blanco, J., Edwards, M., Hernández, W.; Mazadiego, L., Piqué, R. (2015). Ecompetentis: A Tool for Evaluation of Generic Competence. In: *Revista de Docencia Universitaria*, Vol.8 (1), pp. 111-120.
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Uruguay. Editorial Zeta.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. 3º edición. Argentina. Editorial Vergara.
- González J. y Wagenaar, R. (2005). Tuning Education Structures in Europe (II). Universities’ contribution to the Bologna Process. Final Report Pilot Project-Phase 2. Publicaciones de la Universidad de Deusto (eds.). En: <http://www.unideusto.org/tuning/>
- Hernández Aguilar, J.A. (2013). *Generación Tratamiento y Análisis de Información en Las Organizaciones*. Juan Pablos Editor, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial: McGraw-Hill. Cuarta Edición. México.
- Hager, P; Gonczi, A. y Athanasou, J. (1994). *General issues about assessment of competence*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 19 (1), pp. 3-16.
- Hoffmann, T. (1999). *The meaning of competency*. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), pp. 275-285.

- Horton, S. (2000). Introduction – the competence movement: *Its origins and impact on the public sector*. The International Journal of Public Sector Management, 13 (4), pp. 306-318.
- Johnson, R. B. y Onwuegbuzie, A. J. (Octubre, 2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time has Come [La investigación de métodos mixtos: Un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]. Educational Researcher, 33(7), 14-26. En: <https://mjcoonkitt.wordpress.com/2013/03/16/johnson-onwuegbuzie-2004-mixed-methods/>
- Lalueza, F. (2008). *La integración de competencias transversales y específicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior: entornos virtuales de aprendizaje y el caso de las relaciones públicas*. 6o Congreso Internacional de Educación Superior. Memorias. La Habana: Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.
- Leal, J. (2009). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. 2da. Edición. Venezuela: Azul intenso.
- Le Bortef, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*. Éditions d'Organisation. París. Francia. David McClelland D.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000, 1a edición en lengua castellana.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Martín-Barbero, J. (Febrero-julio, 2003). *Competencias transversales del sujeto que aprende*. Sinéctica, 22, 30-36. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99817932005>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, 20, 165-193. En: <http://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez-Caro, E. y Cegarra-Navarro, J.G. (2012). *El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones*. En: Working Papers on Operation Management. Vol 3 (2), pp. 9-13.
- Martínez-Caro, E. (julio de 2011). *El fomento de competencias transversales en la ingeniería industrial mediante proyectos de emprendimiento*. Congreso Internacional de Innovación Docente. Universidad Politécnica de Cartagena, p. 11.
- Mastache, A., et al. (2007), *Formar personas competentes*, México, Novedades Educativas.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTEFOR.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. The International journal of Public Sector Management, 13 (4), pp. 306-318.
- Moreno, R., Martínez, R. J. y Muñiz, J. (2004). Directrices para la construcción de ítems de elección múltiple. Psicothema, 16, pp. 490-497.
- Morin, E. (1999). *La Cabeza Bien Puesta: Repensar la reforma, re-formar el pensamiento*. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Montmollin, G. (1984). El cambio de actitud. En S. Moscócici (coord.). *Psicología social*. Barcelona: Paidós, pp. 117-170.
- Mulder, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. Revista Europea de Formación Profesional, 40 (1), pp.5-24.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE. (2016). Informe del Índice de Capital Humano para la Prosperidad del Estado de Morelos a Secretaría de Economía y Consejo Coordinador Empresarial.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO. (2015). *Competencias transversales y espíritu emprendedor*. Montevideo.
- Ossa, J.F. (2016). *Evaluación del desarrollo de competencias transversales y destrezas en el manejo del modelo e-learning en programas de pregrado en Latinoamérica*. RED-Revista de Educación a Distancia. 49 (14). 30-Abr-2016 DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/red/49/14> <http://www.um.es/ead/red/49/ossa.pdf>.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón

Areces, S.A., España.

- Pérez, A.R.; Hernández, J.A.; VallejoTrujillo, L.S. (2015). *Empirical Study of the Top Management, their Skills and Abilities Case: firms in Cuernavaca, Morelos*. Mexico. In: *International Journal of Science and Research (IJSR)* ISSN (Online): 2319-7064, pp. 635- 644.
- Quezada Lucio, N. (2016). *Estadística con SPSS 22*, primera edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México. Ciudad de México.
- Raciti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Documento de Trabajo no 34. Serie: Guías y manuales Área: Protección Social. Programa para la Cohesión Social en América Latina.
- Real Academia Española. En: [www.rae.es](http://www.rae.es).
- Ritchey, F.J. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*, segunda edición. McGraw-Hill Interamericana, México, D.F.
- Rodríguez-Campuzano M.L. y Posadas Díaz A. (2007). *Competencias Laborales: Algunas Propuestas*. Enseñanza e Investigación en Psicología 12: 93-112.
- Rodríguez, M., Revilla, P. (2016). *Las competencias generales y transversales del Grado en Logopedia desde la perspectiva del alumno*. En: *Educatio Siglo XXI*, Vol. 34 (1), pp. 113-136.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Universidad Politécnica de Cataluña. (2017). *El iceberg de las competencias: mostramos sólo el 15% de lo que somos*. En: *Curso Online El liderazgo en las organizaciones*. Recuperado en: <https://www.upcplus.com/catalogo/curso>.
- Vallejo-Trujillo, S; Hernández, J. A.; Pérez, R. (2018). *Cuestionario para medir las competencias transversales*. N.R.: 03-2018-013012230100-01 de Indautor.
- Vilaseca, J.; Meseguer, A.; Ficapal, P.; Torrent, J. y Cortadas, P. (2006). *El learning y desarrollo de competencias: la micronización de contenidos en economía y empresa*, *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 5 (2), 113-147. En: <http://www.unex.es>.
- Villanueva, G., Casas, M. de la L. (2010). *e-competencias : nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación, la globalidad y la generación del conocimiento*. *Signo y Pensamiento*, 19 (56), enero-junio, pp. 124-138. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.



Fuente: Luce, M. (1903). Hornos en Couillet. [Imagen]. Recuperado en: <https://3minutosdearte.com/seis-cuadros-un-concepto/maximilien-luce-puntillismo-y-anarquismo/>

## Inovação reversa: uma oportunidade em tempos de crise

*Reverse innovation: an opportunity in times of crisis*

**Marcos de Oliveira Morais\***

ORCID: 0000-0003-1803-9870

**Marcelo Bernardino Araújo\*\***

ORCID: 0000-0003-3211-6510

**Antonio Sergio Brejão\*\*\***

ORCID: /0000-0002-9808-8922

**Gabriel Alves Morais\*\*\*\***

ORCID: 0000-0001-5176-4535

Recibido el 23 de octubre de 2018; aceptado el 28 de enero de 2019

### RESUMO

Ainda pouco explorada, a inovação reversa estuda a utilização de tecnologias ultrapassadas em países desenvolvidos, mas consideradas inovações em países em desenvolvimento. Este artigo tem como objetivo apresentar a valorização do capital humano por meio da gestão do conhecimento servindo como base para implementação de novos projetos. Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, contando com a discussão entre autores clássicos e contemporâneos, confrontando o desenvolvimento dos países a partir do conceito de inovação reversa. A inovação reversa parte da combinação entre a assimilação do conhecimento previamente adquiridos em produtos, processos e serviços consolidados e, a valorização do capital humano.

**Código JEL:** O31, M14, 04.

**Palavras-chave:** inovação reversa, gestão do conhecimento, cultura organizacional.

---

\* Investigador. Universidade Paulista, Brasil.

\*\* Investigador. Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil.

\*\*\* Investigador. Universidade Paulista, Brasil.

\*\*\*\* Investigador independente. Qmom Consultoria, Brasil.

## ABSTRACT

Exploratory innovation of a new experience of using communications systems in developed countries, but with innovations in developing countries. This article aims to present a valuation of human capital for the knowledge of performance as the basis for the implementation of new projects. It is a bibliographical research, with an introduction between classic and contemporary authors, confronting the development of countries from the concept of reverse innovation. Innovation in the part of the combination between the assimilation of knowledge is acquired in consolidated products, processes and services and the valuation of human capital.

**JEL code:** O31, M14, 04.

**Keywords:** reverse innovation, knowledge management, organizational culture.

---

## Introdução

No mercado atual, em que as empresas multinacionais inovam nos países em de origem e compartilham os seus processos e a suas tecnologias para os países emergentes, a inovação reversa está realizando justamente o processo oposto, o que possibilita o seu crescimento, uma vez que a mão-de-obra e as tecnologias são mais acessíveis, servindo como incubadoras (Sá, 2017).

Em contrapartida, os países emergentes absorvem a tecnologia gerando qualificação profissional e oportunidades, e a contribuição técnica da inovação reversa permite um melhor desempenho econômico e social. Isto é altamente propício em um cenário cada vez mais competitivo, no qual a utilização do conhecimento passa a ter extrema relevância (Lima, 2015).

A inovação torna-se um dos fatores de crescimento e desenvolvimento sustentável para as organizações, estejam elas em países desenvolvidos ou em países emergentes onde a otimização de processos, produtos e/ou serviços está baseado na redução de custos, não afetando a sua qualidade (Barbieri, 2012).

Com as crescentes crises econômicas mundiais, as organizações passaram a buscar alternativas para se tornarem sustentáveis e mantendo se lucrativas. Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva e duradoura é o conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2004).

Neste trabalho utilizou-se a metodologia denominada documentação indireta do tipo pesquisa bibliográfica (Marconi & Lakatos, 2003). Para tanto, foram revisitados conceitos entre autores clássicos e as discussões contemporâneas em livros e revistas científicas.

## 1. Gestão do conhecimento na organização

Na sociedade atual a informação, a inovação e a sustentabilidade organizacional tornaram-se de importante relevância para a produtividade e qualidade dos produtos e processos dentro da organização, possibilitando assim gerar vantagens competitivas e garantir a sua existência (Barbieri, 2012). O grande desafio das organizações está em como absorver, transferir e utilizar

o conhecimento para que este possa ser uma ferramenta de integração, permitindo assim o êxito da organização.

Segundo (Argyris, 1977) o aprendizado organizacional é fator importante para a sobrevivência das empresas. Da mesma maneira, (Tonini, De Mesquita Spinola, Medina, Gava, & Goncalves, 2012) defendem a organização voltada para o aprendizado, que consiste no fundamento das organizações conquistarem suas vantagens competitivas através da sua capacidade de aprender consigo mesma e com as outras empresas.

A percepção da importância do conhecimento nas atividades que uma organização, bem como o fato de que se trata de uma habilidade ligada a pessoas, faz parte do pensamento administrativo desde quando se iniciou a articulação dessa área de estudo (Silva, 2002).

Para (Davenport & Prusak, 1998), se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento seja usado.

O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização em realizar coisas e, portanto, proporcionar crescente valor para a organização. O conhecimento é o resultado da aprendizagem, cresce fora de sua experiência ou é transferido, ou é delegada de outras organizações (Holan & Phillips, 2004).

Fazer as empresas flexíveis e dinâmicas tornou-se fundamental em tempos de globalização, quando obter e reter o capital humano passou a ser uma estratégia competitiva. O conhecimento é relevante, tanto para as empresas de baixa tecnologia, quanto para os negócios de alta tecnologia, e tem importância vital para economias em desenvolvimento (Stewart, 2002).

Uma economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Entende-se que, em uma economia baseada em conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades onde o intangível passa a ser mais valorizado que as máquinas. A utilização do conhecimento na organização é a capacidade de uma empresa de criar e difundi-la na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 2004).

## **2. Cultura organizacional**

O conceito de cultura organizacional é relevante e implica na estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização.

A cultura organizacional é a espinha dorsal da inovação organizacional que define e contém os valores básicos organizacionais. Ela é formada de acordo com valores de uma estrutura e estratégia que são inicialmente estabelecidas pelo líder da organização (Ismail & Abdmajid, 2007).

A cultura é conhecida por todos os membros da organização através do relato de sua história, pela prática de suas normas e de seus símbolos. O líder tem participação ativa na manutenção ou na mudança da cultura junto com os seus liderados; assim, a cultura não permanece estática, sendo disseminada e vivenciada por todos (Bergamini, 2002).

Através da cultura organizacional se torna possível o estabelecimento de conceitos, metas e parâmetros para a construção das inovações geradas dentro da organização permitindo a ampliação da gestão do conhecimento e valorizando o capital intelectual.

Cultura organizacional é a capacidade de uma organização aprender, desenvolver a memória e compartilhar o conhecimento entre todos os envolvidos na organização possibilitando e favorecendo a interação entre os diversos departamentos (Schein, Fleury, & Fleury, 1995). Esta pode ser compreendida pelas normas e valores empregados na organização e que ajudam a determinar o que é apropriado e inapropriado. Ainda segundo o mesmo autor, os valores e as normas podem ser considerados sistemas de controle que têm condições para chegar à eficácia da organização (Terra, 2005).

A definição de cultura organizacional por estes autores adotada passa a ser vista como um conjunto de valores compartilhados que auxiliam a organização a compreender o funcionamento organizacional aliando o pensamento com as suas metas, compartilhando estes com os seus colaboradores.

A cultura de uma empresa tem forte ligação com a liderança de seu criador, seu líder, pois tem seu elo nos primórdios da fundação da organização. A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização isso ficou explícito quando se define cultura como um sistema compartilhado de valores (Robbins, 2010). Ela influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para a implantação das ações estratégicas da mesma, cabendo aos gestores perceber se a cultura da organização está contribuindo de forma positiva ou negativa devendo assim repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos (Baird, Hu, & Reeve, 2011). A cultura organizacional tem influência direta nos resultados da empresa tornando-se um aspecto de extrema relevância e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa.

Portanto pode-se analisar que a cultura é algo compartilhado entre os membros de uma equipe, sendo a forma que melhor os resultados criando mecanismos para resolução de problemas ou seja a cultura organizacional nada mais é do que os valores, as crenças, os objetos, normas dentre outros fatores que compõe uma organização.

### **3. Cultura da Inovação**

Estimular a criação de um ambiente de inovação passa a ser fundamental para a melhoria de desempenho da organização, pois o processo de inovar deve ser gerado a partir de suas necessidades. Uma organização de sucesso deve possuir uma cultura que propicie sustentação para o segmento de diversas inovações (Janiunaite & Petraite, 2010). Um dos pontos de extrema relevância das organizações inovadoras é a alta eficiência em aprender. O *know-how* e *know-why* são elementos valorizados nestas organizações, aumentando a sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e a sua confiança junto ao cliente.

Atuar em desenvolvimento e pesquisa de novos produtos, processos e serviços através de melhorias dos já existentes direcionam as organizações quanto a novos seguimentos e possibilitando desenvolvendo do conhecimento de seus colaboradores. A cultura de inovação relaciona-se com gestão do conhecimento e é um determinante da inovação sustentável, bem como do desempenho efetivo de uma organização (Zien & Buckler, 1997).

A valorização do conhecimento de seus colaboradores estimula a inovação, permite a cultura da inovação, tornando a organização um meio para que o conhecimento se torne uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. A influência do mercado e os ambientes valorizando a busca de políticas específicas que incentivem o potencial criador desses empreendedores, promover a troca de informação entre empregados com transferência de conhecimentos, e formando equipes de trabalhos nas quais todos devem desempenhar este papel (Dobni, 2008).

#### **4. Inovação**

Inovação é algo que gera valor adicional (Costa Neto & Canuto, 2010). Uma inovação pura e simplesmente, por exemplo, não deve ser considerada como tal. No meio empresarial, a inovação é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico, buscando uma oportunidade privilegiada para construir uma posição sólida no mercado que possibilite e assegure a liderança (Serafim, 2011).

A busca por esses novos mercados, se dá em condições de lucros cada vez mais achatados, levando as empresas a se preocuparem também com a redução do desperdício de seus produtos de um modo geral. A inovação é o processo resultante da introdução de um novo produto com o qual os consumidores ainda não estão acostumados, da aplicação um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da utilização de uma nova fonte de suprimento de matérias primas ou insumos e, por fim, da execução da nova organização de qualquer indústria (Schumpeter, 1982). Assim, uma inovação é considerada bem-sucedida caso possa ser vendida para os consumidores em uma quantidade e a um preço que proporcione lucro.

De uma maneira simplificada, a inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza, que gere lucro. Ela se refere a coisas diferentes e novas que nascem a partir do que já está posto o conhecimento, do que está disponível como a informação e do que ainda vai surgir (Gee, 2018).

A inovação pode ser vista como uma ideia, prática ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou por uma organização (Gee, 2018). É uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado como uma solução original para uma necessidade ou desejo existente. Ela consiste em um processo e não em um evento isolado, devendo, portanto, ser gerenciada, visto que promove a geração de vantagem competitiva para a organização por meio da geração de valor a partir do novo (Tidd & Bessant, 2009).

#### **5. Inovação reversa**

A inovação reversa é a inovação desenvolvida por subsidiárias instaladas em países emergentes que pode ser transferida para matrizes corporativas em países em desenvolvimento, assim como para outras subsidiárias da corporação. O processo de inovação reversa é um processo de persuasão (Yang, Mudambi, & Meyer, 2008).

Um dos riscos desse tipo de inovação, quando exportada aos mercados ricos, é o da canibalização de produtos sofisticados de alta margem de lucro.

As nações emergentes não são mais apenas receptoras de inovação e capacitação, as subsidiárias desenvolvidas e instaladas nesses países, também se tornam fonte de vantagem competitiva auxiliando na obtenção das informações (Vijay Govindarajan & Ramamurti, 2011). A inovação reversa trata as inovações que são criadas e adotadas nos países emergentes e depois implementadas nos países em desenvolvimento.

### 5.1 Início da inovação reversa

A inovação reversa começa não com o inventar, mas sim com o esquecer para poder inovar, melhorando muitas vezes o que já se tornou existente. Para se iniciar uma inovação são necessários cinco pontos descritos como desvantagens, são estes: defasagem de desempenho, defasagem de infraestrutura, defasagem de sustentabilidade, defasagem de regulamentação e defasagem de preferência (Govindarajan & Trimble, 2012). O Quadro 1 demonstra cada tipo de defasagem, sua descrição e a sua implicação.

QUADRO 1. DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE DEFASAGEM

Defasagem	Preferências	Preferências
<b>Desempenho</b>	Por conta de sua baixa renda, os clientes nos países pobres estão preparados para fazer sacrifícios significativos em termos de desempenho pelo preço correto.	Projete uma solução que forneça 50% de vantagem a 15% do preço.
<b>Infraestrutura</b>	As infraestruturas nos países ricos já foram totalmente construídas; as infraestruturas na economia emergente estão em construção.	Os clientes em países pobres necessitam de soluções que não dependem de infraestrutura confiável. Os construtores de infraestruturas nos países pobres podem imediatamente adotar soluções com tecnologia de ponta.
<b>Sustentabilidade</b>	Os países pobres enfrentam muitos dos desafios mais assustadores em termos de sustentabilidade do planeta.	Os países estão muito mais ansiosos que os ricos pela próxima geração de soluções ambientais.
<b>Regulamentação</b>	Os sistemas de regulamentação em economias emergentes são menos desenvolvidos e apresentam menos atrasos.	Os novos produtos podem passar primeiro pelos obstáculos da regulamentação em países pobres.
<b>Preferências</b>	Cada país tem gostos e preferências distintas.	Os esforços de inovação precisam levar em conta essas diferenças.

Fonte: elaboração própria.

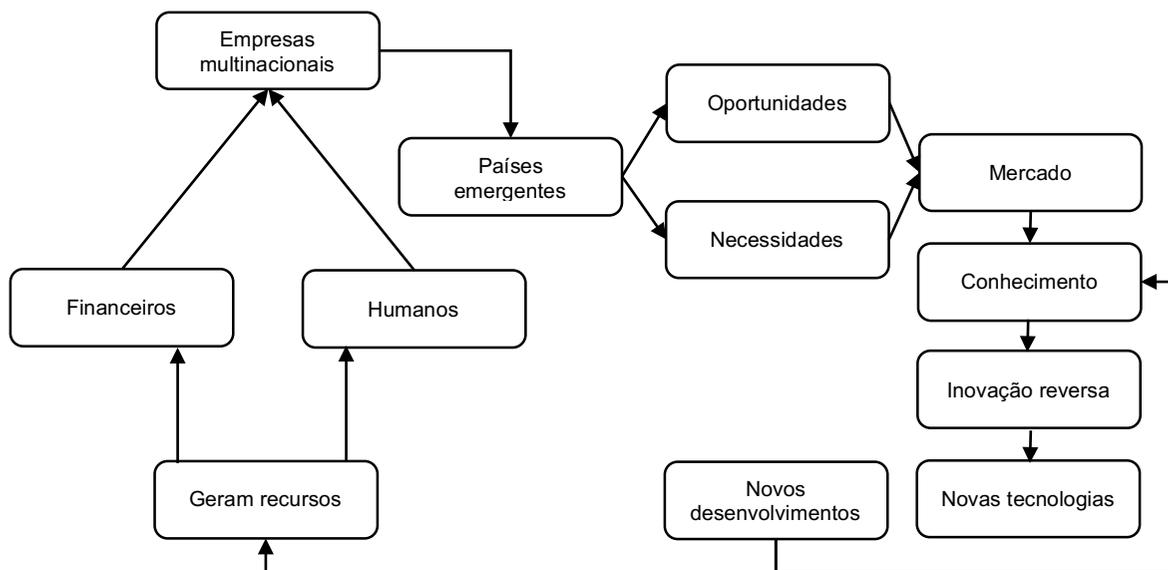
Aproveitar as oportunidades no mundo pobre significa começar do zero (Govindarajan & Trimble, 2012). A inovação reversa é o que chamamos de inovação completamente nova.

## 5.2 A importância da inovação reversa nos países emergentes e nas multinacionais

A inovação reversa obteve maior expressividade após a crise de 2008, quando muitas empresas multinacionais, observando a perda do poder de compra dos países desenvolvidos, passaram a apostar nos países emergentes. Atuar em mercados menos desenvolvidos passou a ser a opção para amenizar a crise nestas organizações. Em contrapartida, os países emergentes serviram como base para aprender a fazer a inovação em produtos, serviços e processos. Aumentar o conhecimento e a consciência sobre os mercados emergentes, observando as possíveis oportunidades oferecidas por esses mercados, passou a ser de extrema importância para a sustentação dos países desenvolvidos (Govindarajan & Trimble, 2012).

Os países emergentes, por sua vez, devem ter autonomia suficiente para desenvolver a inovação reversa, mas deve ser integrada ao sistema da organização, desde o operacional até o modo gerencial. A absorção desse conhecimento permite que os países emergentes obtenham ganhos com a tecnologia tanto em máquinas quanto em capacitação humana, permitindo a interação e integração com os países sedes desenvolvidos. O corpo de uma empresa é formado por seus produtos, processos e tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formados pelos seus colaboradores (Barret, 2017). O capital humano passa a ser o bem tangível mais valorizado dentro das organizações. A Figura 1 demonstra as etapas para o desenvolvimento da inovação reversa nos países emergentes. Figura 1 demonstra as etapas para o desenvolvimento da inovação reversa nos países emergentes.

FIGURA 1. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO REVERSA NOS PAÍSES EMERGENTES



Fonte: elaboração própria.

Nos países emergentes se concentra uma maior necessidade de novos produtos, serviços e processos, possibilitando oportunidades através da abertura de mercado. Com a utilização do conhecimento já adquirido, torna-se possível gerar a inovação reversa, bem como novas tecnologias através de novos desenvolvimentos que possibilitam novos conhecimentos, estes geram recursos financeiros e humanos que são repassados para as multinacionais, permitindo assim a utilização do conhecimento adquirido em novas áreas tecnológicas e o crescimento dos países emergentes.

Entretanto para que os países emergentes tenham reais condições nas vantagens incrementadas pela inovação reversa, é preciso que haja um bom entendimento entre as partes instaladas nos países desenvolvidos e emergentes, evitando que os ganhos acontecidos não beneficiem exclusivamente a parte mais forte.

## **Conclusão**

Este artigo teve como objetivo identificar e demonstrar a importância da inovação reversa através da aplicação da gestão do conhecimento aliado à cultura organizacional, como um diferencial competitivo para as empresas multinacionais que apostam nos países emergentes para obtenção de recursos financeiros e também tecnológicos.

Através da absorção do conhecimento já adquirido em produtos, processos e/ou serviços, e valorizando o capital humano, as organizações buscam soluções para contornar a crise e se fidelizar no mercado em que atua.

As definições difundidas neste artigo são algumas das formas de se gerar a inovação reversa, tornando perceptíveis as estratégias onde foram descritos alguns tópicos para a implementação desta inovação aplicada por algumas multinacionais.

Para que se possa ter um desenvolvimento com maior êxito possível para a organização, a cultura da inovação e a inovação devem estar compreendidas e entendidas por todos que fazem parte da organização. Por fim, entende-se que a inovação reversa passou a ser uma importante ferramenta para as multinacionais e interessantes para os países em desenvolvimento, possibilitando atuar no crescimento de ambos e gerando novas tecnologias e qualificação profissional, fortalecendo as organizações.

Nosso propósito não é encerrar do tema, mas sim estimular uma discussão no campo da inovação reversa e do benchmarking em diversos segmentos. Sugere-se assim que futuras pesquisas se deem a partir da realização de ensaios práticos.

## Referências

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789–814. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Barbieri, J. C. (2012). Organizações inovadoras sustentáveis. *Caderno de Inovação*, 3, 5–9.
- Barret, F. (2017). *Sim à Desordem: Lições Surpreendentes do Jazz para Líderes Contemporâneos*. Elsevier Brasil.
- Bergamini, C. W. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Costa Neto, P. L. O., & Canuto, S. A. (2010). *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: Blucher.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.
- Gee, J. (2018). *The New Work Order*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429496127>
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 191–205.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Inovação reversa: descubra as oportunidades ocultas nos mercados emergentes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613.
- Ismail, W. K. W., & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: A revisit. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).
- Janiunaite, B., & Petraite, M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: The case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3(69), 14–23.
- Lima, A. C. (2015). O papel da internacionalização na inovação das indústrias de alta tecnologia em países emergentes: o caso da Embraer. Retrieved from <http://tede2.espm.br/handle/tede/31>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. V. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins de Sá, M. (2017). *Do gerenciamento de riscos à resiliência em cadeias de suprimentos (Thesis)*. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18408>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamento Organizacional/Timothy A. Judge, Filipe Sobral; Tradução Rita de Cássia Gomes*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E., Fleury, A., & Fleury, M. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Serafim, L. E. (2011). *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa (1st ed.)*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, S. L. da. (2002). *Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. *Ciência Da Informação*, 31(2), 142–151.
- Stewart, T. A. (2002). A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Elsevier Rio de Janeiro.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (4th*

edition). West Sussex: Wiley.

- Tonini, A. C., Mesquita Spinola, M., Medina, J. M. C., Gava, V. L., & Goncalves, R. F. (2012). Relationship of intangible assets and competitive advantage for software production: A Brazilian companies study. *In Technology Management for Emerging Technologies (PICMET), 2012 Proceedings of PICMET '12:* (pp. 3604–3612).
- Yang, Q., Mudambi, R., & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 882–902.
- Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 14(4), 274–287.

## El ser relacional mas allá del Yo y de la Comunidad

*Relational being  
beyond Self and Community*

**Ricardo Jimeno Espadas\***

ORCID: 0000-0003-3625-729X

Recibido el 14 de febrero de 2019; aceptado el 21 de marzo de 2019



### RESEÑA DE LIBROS

Gergen, Kenneth, J. (2009). *El ser relacional. Más allá del Yo y de la Comunidad*, México: Desclée De Brouwer.

Kenneth J. Gergen es administrador de empresas por la Universidad de Yale y Doctor en Psicología social, realizó su trabajo bajo la dirección de Edward E. Jones; ha sido colaborador en diferentes Universidades en el mundo; como la Universidad de Harvard, y la Universidad de Roma, solo por mencionar algunas. En la actualidad es presidente de la Fundación Taos (Instituto Taos, 2019).

Considerado como el principal promotor del Construccinismo Social, sostuvo reuniones durante los años noventa con Harlene Anderson, David Cooperrider, Sheila Mc Namme, Suresh Srivastva, Diana Whitney, y Mary Gergen; de estas reuniones realizadas en Taos, Nuevo México, localidad que se ubica al norte del estado de Chihuahua, México, surge el Instituto Taos, cuyas oficinas se encuentran en Ohio, el cual representa un espacio de acceso a la literatura y teoría que se ubica como parte del paradigma del Construccinismo Social (Gergen, 1996; Instituto Taos, 2019). Ha publicado diversos libros entre los que destacan “El yo saturado”, “Realidades y relaciones” y “Una invitación a la Construcción Social”.

\* Profesor. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

En la obra “El ser relacional, más allá del yo y la comunidad” Gergen nos presenta una visión diferente, que sugiere centrar nuestra atención en las relaciones que se generan entre los diferentes actores, es en ese discreto enlace, que en ocasiones es fugaz, donde el actor toma decisiones para su accionar social; con ello, el actor logra imprimir sentido a su decisión.

Ante los ojos de Gergen, visión que seguramente es avalada por aquellos colegas construccionistas, el mundo social ha permanecido cautivo de la figura de individualización, en donde los sujetos generan su acciones considerando múltiples aspectos, emociones, conocimiento, incentivos, autoestima, entre otros.

Esta incitación hacia lo individual, se encuentra impregnada en las instituciones, que además, realizan aquiescencia de procesos que, bajo un argumento de calidad o excelencia, procuran que unos colaboradores puedan valerse de otros para alcanzar cierta forma de bienestar.

En su obra, las narraciones sobre el accionar social, alcanzan su apogeo cuando logran centrarse en el proceso coordinado, y previo a una racionalización per sé individual, pues sea en cualquier escenario imaginable, los sujetos se encuentran en continuos procesos de relación.

Nuestro mundo, organizaciones, instituciones, objetos, sujetos bióticos o abióticos, adquieren sentido gracias a las relaciones que nosotros establecemos, y de las cuales, depende nuestro accionar social; esas relaciones se convierten en tradiciones para una sociedad.

En la medida en la que, ese sentido, fruto del establecimiento de relaciones, va adquiriendo popularidad, su aceptación o rechazo, depende de la connotación que la propia sociedad le otorgue; bajo esta perspectiva, todas las ideas bajo las cuales se mueve la sociedad, son construcciones, prácticos acuerdos que permanecen a lo largo del tiempo y que van generando tradiciones.

Pero Gergen señala que, el interés del ser relacional no esta en señalar si las construcciones son verdaderas o falsas, el valor se encuentra en comprender que la construcción por sí misma, no es más que eso, pues el accionar social se razona cuando la construcción se asocia o relaciona con algo que humanamente le otorga un sentido.

Siendo así, nuestro mundo, incluyendo el académico, son construcciones que han generado tradiciones, pero distantes de ser relacionales; son convenciones que nos han dictado maneras de interacción en las que predomina la individualidad, estableciendo límites de conocimiento en donde no es aceptable incluir “otros aspectos” porque la tradición así lo marca.

Así es como encontramos, campos disciplinares en donde la tradición no permite, ni siquiera, que los sujetos se atrevan a pensar en otras formas de solución o mejora de los problemas mediante la intervención de unidades diferentes; asunto que por cierto, resulta ser común en las ciencias administrativas.

Este aislamiento resulta más popular en las áreas de una empresa ¿quién no ha sido testigo de la pugna de responsabilidades entre las áreas de mercadotecnia y ventas? ¿o de las quejas de los docentes respecto a los procesos de control y auditorías implementados en sus instituciones? Estos dos ejemplos, son apenas una pequeña muestra entre muchas otras situaciones que se viven en las organizaciones día a día.

De acuerdo con Gergen, esto es consecuencia de una tradición individualista, en la que nos encontramos inmersos desde el mismo momento en el que nacemos, es un condición en la

que crecemos, nos educamos, y nos representamos; la crítica es directa, prácticamente hacia la forma bajo la que nosotros mismo nos hemos etiquetado.

Así es como, en el inicio de esta obra, Kenneth J. Gergen argumenta que esta posición individualista ha generado insensibilidad social, desconfianza y una necesidad creciente de autosatisfacción del ego; para ello alega que el principio de nuestra existencia es la relación.

Con esta epistemología se planta sobre un pilar fundamental en la ciencia, pues la interpretación del mundo no puede limitarse a unidades independientes, no se puede olvidar que en la ciencia existe libertad para explorar, sobre otras formas, nuevas visiones, versiones diferentes de lo que observamos.

Utilizando metáforas, y, ejemplos históricos y sociales, formula un argumento en el que, la individualidad es el origen de los problemas, entre ellos, obviamente los que aquejan a las organizaciones, pues para que en una empresa existan buenos colaboradores, necesariamente deben existir malos colaboradores, o sujetos que tengan acciones poco racionales; así es como el uso de las etiquetas que socialmente hemos convenido; etiquetas que otorgan un sentido sobre el comportamiento de algún sujeto, pero que si no son así, y siendo la realidad de otra manera, per sé, no significan nada.

Pues todos los aspectos que pueden ser catalogados como humanos, no se encuentran a la vista y comprobación de los demás individuos de una sociedad; permanecen en el interior de su cerebro, quizá de su alma, si queremos aspirar a comprender su accionar social, ello implicaría considerar los motivos, razones, deseos y compromisos que existen; y estos, indispensablemente, siempre están en relación con otros y se fundamentan en construcciones sociales.

Con ello, se abren oportunidades epistemológicas y ontológicas, y como tal, siendo responsables con nuestra labor académica y científica tenemos la posibilidad, y quizá la obligación, de presentar alternativas y otras explicaciones, que sean coherentes con una estructura científica (Kuhn, 2015), tal y como el lenguaje se desarrolla en cualquier infante.

De ahí que, siempre siendo coherente con su posición construccionista, no niega la presencia de explicaciones de tipo causa-efecto -causalidad eficiente- o del voluntarismo en las acciones -acción libremente elegida-; entonces pone sobre la mesa teórica la confluencia.

En las sociedades, organizaciones e instituciones, el libre albedrío puede potencializar la confluencia; pues la situación puede cambiar radicalmente cuando en una negociación sindical los asistentes se limitan a observar de pie, situación contraria a la que se adquiere cuando funcionan como compañeros manifestantes de sus pretensiones salariales.

Parte esencial de su propuesta, es que el construccionismo y la confluencia, no son parte únicamente de los aspectos organizacionales, administrativos, institucionales o sociales; funcionan como elementos sean básicos o periféricos de la situación, que son rastreables a través del lenguaje y que atraviesan al individuo; sus declaraciones aunque sean parte de la cotidianidad aseveran la realidad en su mente. Característica que es plenamente humana.

Cabe destacar que en la realidad de los actores, existe confluencia de conciencia, sentimientos, valores, miedos, traumas, creencias, intensiones, etcétera; elementos que nos otorgan la calidad de humanos, que tras este mencionado proceso de individualización, es separado del accionar, y consecuentemente de su accionar; y que en la propuesta de Gergen son puestos en la antesala del análisis.

En las empresas, organizaciones e instituciones, es común escuchar que se ha generado un lenguaje propio, que considera procesos administrativos, que sucesivamente conforman conceptos que, con el paso del tiempo, se llegan a reconocer como parte de la cultura organizacional; los integrantes con mayor antigüedad podrán dar señas y razones de ese proceso inteligible; pero poco se habla de esos conceptos que confluyen en las realidades mentales de sus integrantes, que de acuerdo a lo que Gergen propone, son condicionantes de la realidad de sus acciones.

Así es como en *El ser relacional*, se presenta la construcción detallada de un argumento teórico que es coherente entre el paradigma en el que se acuña y su propuesta epistemológica.

Diferente en cuanto a la forma en la que se presenta, pero no distante del argumento utilizado por Latour (2001), Gergen nos muestra algunos de los vacíos teóricos que ha tenido la administración y el análisis organizacional; y lo hace de tal manera, mediante un lenguaje sencillo, que deja una insinuación al lector para aprovechar la oportunidad.

Tras ello, Gergen propone cuatro sentencias básicas –Primera, el discurso mental se origina en las relaciones humanas; Segunda, el discurso mental está al servicio de la relación; Tercera, el discurso mental es acción en las relaciones; Cuarta, la acción discursiva está integrada en tradiciones de acción conjunta-.

Estas figuran como una serie de indicaciones, que al inicio pueden ser calificadas como vagas; sin embargo, tras la lectura detallada se convierten en las coordenadas clave de un camino metodológico que el propio lector, de acuerdo con su ambivalencia teórica y profesional, podrá configurar.

En el transcurrir de la obra, el lector puede llegar a apreciar, que la propuesta enfatiza en el lenguaje que utilizan los actores; pero no se debe perder de vista que este funciona como el dispositivo a través del cual hemos de llegar a comprender las relaciones creadas. Asunto que, a lo largo de toda la obra se menciona reiteradamente, no es algo tan delimitado como una técnica de análisis del discurso.

En conclusión, se puede considerar como: una obra atrevida para administración tradicional, distante de la teoría de la organización, interesante para los estudios organizacionales, o como una alternativa para el rastreo de las asociaciones.

## Referencias

- Gergen, K. J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona, España: Paidós.
- Instituto Taos. (2019). *The TAOS Institute, La creación de un futuro prometedor en términos de construcción social*. Disponible en: <https://www.taosinstitute.net/>.
- Kuhn, T. S. (2015). *La estructura de las revoluciones científicas*. Primera Ed. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Latour, B. (2001). *La esperanza de pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Primera Ed. Barcelona, España: Gedisa S.A.



Fuente: Soroya J. (1892). Playa de Valencia. [Imagen]. Recuperado en: [https://elpais.com/cultura/2019/02/10/actualidad/1549822132\\_801395.html](https://elpais.com/cultura/2019/02/10/actualidad/1549822132_801395.html)

## **Autores**

### **Aida Yarira Reyes Escalante**

Doctora por la Universidad Nacional Autónoma de México, adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Sus principal línea de investigación es: Estudios Organizacionales. Correo electrónico: aida.reyes@uacj.mx

### **Antonio Sergio Brejão**

Doctor adscrito a la Universidad Paulista. Sus principales áreas de investigación son: Innovación y Materiales. Correo electrónico: prof.sergiobrejao@uol.com.br

### **Fany Thelma Solís Rodríguez**

Doctora adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Sus principales líneas de investigación son: Gestion y Desarrollo Empresarial. Correo electrónico: fany.solis@uacj.mx

### **Gabriel Alves Morais**

Investigador independiente cuyas principales áreas de investigación son: Innovación y Procesos. Correo electrónico: qmomconsultoria@gmail.com

### **Gretchen Angélica González Parodi**

Maestra en Administración Pública. Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Correo electrónico gretagon@gmail.com

### **Jesús Eduardo Luna Ordoñez.**

Licenciatura en Administración. Miembro de Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos, A.C. Sus Principales líneas de investigación son: Gobiernos locales, Pobreza, Desarrollo sostenible, Federalismo, Poder Legislativo. Correo electrónico: eduardo.luna.1325@gmail.com

### **José Alberto Hernández Aguilar**

Doctor en Ciencias e Investigación por la Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en Cuernavaca. Correo electrónico: ahernandezaguilar71@gmail.com

### **Marcelo Bernardino Araújo**

Doctor adscrito a la Universidad de Cruzeiro do Sul. Sus principales áreas de investigación son: Finanzas y Negocios. Correo electrónico: marcelo.araujo@cruzeirosul.edu.br

### **Marcos de Oliveira Morais**

Doctor adscrito a la Universidad Paulista. Su principal área de investigación es: Calidad. Correo electrónico: marcostecnologia@ig.com.br

### **Paloma Blanco López**

Doctora en Ciencias Ambientales, adscrita la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Sus principales áreas de investigación son: Desarrollo Turístico Sustentable, Gestión Ambiental, Políticas Públicas. Correo electrónico: pblanco77@hotmail.com

### **Ricardo Jimeno Espadas**

Doctor en Estudios Organizacionales por Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Doctor en Administración por Universidad EAFIT De Medellín, Colombia. Adscrito a la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Departamento de Producción Económica. Sus principales líneas de investigación son: Estudio en torno a la Organización, Gestión del Fenómeno Turístico y Acción Social en las Organizaciones. Correo electrónico: rjimeno01@gmail.com

### **Sara Idaly Gallegos Ibarra**

Licenciada en Administración, adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Correo electrónico: al133034@alumnos.uacj.mx

### **Stella Vallejo-Trujillo**

Doctora en Administración e Investigación en la Facultad de Contaduría. Adscrita a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en Cuernavaca. Correo electrónico: vallejo.trujillo.stella@gmail.com

**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**POLÍTICA EDITORIAL**

**Presentación**

*Administración y Organizaciones* es una revista científica editada por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, de circulación semestral especializada en campo de la Administración y el Análisis organizacional. Esta publicación se instituye como un medio de difusión de avances y resultados de investigación aplicada, capaces de generar nuevas miradas académicas en los contextos locales y profundizar en las teorías, metodologías y debates actuales en el análisis organizacional latinoamericano.

**Enfoque y alcance**

*Administración y Organizaciones* nace en noviembre de 1998 con el objetivo de mostrar un acercamiento con la realidad administrativa y organizacional, a partir de trabajos derivados de la investigación científica rigurosa en relación al análisis de las organizaciones. Esta publicación está dirigida a la comunidad académica: investigadores, profesores, estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a actores gubernamentales, tomadores de decisiones y miembros de la comunidad científica de organizaciones privadas, públicas y sociales e interesados en los tópicos de la revista.

Sus artículos son arbitrados por pares bajo el método de doble ciego. Es una publicación semestral que aparece en enero y julio de cada año en versión impresa y en línea. En *Administración y Organizaciones*, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

**Áreas temáticas**

*Administración y Organizaciones* publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:

**I.** Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.

**II.** Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica.

**III.** Innovación, Cambio Tecnológico, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, y Emprendimiento.

**IV.** Metodología de la Investigación en Administración y Estudios, Organizacionales, e Intervención.

Así también son bienvenidos artículos de investigación de áreas afines a las señaladas anteriormente.

## **Formatos de las colaboraciones**

*Administración y Organizaciones* integra dos formatos de publicación:

**a. Artículos teóricos.** La extensión deberá ser de 15 a 20 cuartillas.

**b. Reseñas.** Éstas deben tener una extensión máxima de 8 cuartillas, ser preferentemente de obras relevantes vinculadas a la Administración y las Organizaciones. Se sugiere situar al autor del libro con sus datos biográficos básicos; ocuparse no sólo de los capítulos del texto sino también del propósito del autor. Es decir, lo que pretende analizar, sus contribuciones, fuentes, enfoque, metodología, organización de resultados y estructura del libro. Se aceptarán reseñas de libros publicados en español o en otros idiomas, pero en todos los casos deberán referirse a libros de reciente publicación. Se respetará el estilo de la reseña contemplando los puntos antes indicados.

## **Tipos de artículos**

Para iniciar el proceso de publicación se reciben únicamente tres tipos de artículos:

**a) Artículos de Investigación,** presenta de forma detallada, los resultados originales de proyectos de investigación inéditos. Su estructura incluye seis apartados: Introducción, Marco teórico, Metodología, Análisis, Resultados, y Conclusiones. Es imprescindible señalar las limitaciones de la investigación y la relevancia de los hallazgos en relación con el estado del arte.

**b) Artículos de Reflexión**, presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales en el campo de la administración o el estudio de organizaciones. Es indispensable que los trabajos sean originales e inéditos.

**c) Artículos de Revisión del Estado del Arte**, resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o inéditas, sobre los tópicos afines a la revista, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo contemporáneo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica analítica de por lo menos 50 referencias. Es imprescindible que estos trabajos sean originales e inéditos y contribuyan a reunir y analizar los debates académicos contemporáneos.

No se aceptan trabajos escolares, manuales de capacitación, estudios de caso o trabajos previamente presentados en congresos o publicados en memorias. Dependiendo la disponibilidad se publican reseñas de libros.

## **Criterios editoriales**

Los artículos enviados deberán sujetarse a los siguientes requisitos editoriales:

- Ser inéditos, no haberse publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni haberse postulado simultáneamente en ninguna otra publicación.
- Enviar sólo un artículo por autor o coautor.
- La extensión de los artículos deberá ser de 15 a 20 cuartillas (incluyendo cuadros, gráficas y figuras), con tipografía Arial de 12 puntos, interlineado sencillo, márgenes de 3 cm laterales y 2.5 cm superior e inferior y paginación corrida. En todos los casos el escrito, deberá ser enviado en formato Word 97-2000 (.doc o .docx).
- Dentro de las 20 cuartillas no se cuenta la extensión del apartado de bibliografía.
- Tener título en idioma español, y su traducción al inglés.
- Incluir un resumen en un solo párrafo, en el idioma original y su traducción al inglés (abstract); cada uno con un máximo de 150 palabras, y con 4 palabras clave (keywords) en ambos idiomas. El resumen deberá incluir:
  - a) Campo de investigación
  - b) Objetivo del trabajo
  - c) Metodología utilizada

d) Resultados principales

e) Conclusiones

- Los resúmenes que superen la extensión estipulada en esta convocatoria no serán considerados.
- Las palabras clave deben tener relación con el título, los objetivos y resultados. Dos palabras del vocabulario deben figurar en la lista Tesoros de la UNESCO. y las otras dos restantes deben estar vinculadas al catálogo de la American Economic Association, Código Jel.
- En caso de incluir tablas, gráficas, figuras y/o fotografías, el autor (es) deberá: a) presentarlas en un archivo por separado, sin candados ni restricciones; b) en formato original editable (Excel, PowerPoint, Word.); c) tonos suficientemente contrastados en blanco y negro; d) letra legible, e) numeración de páginas en sistema arábigo, f) título y fuente. El material fotográfico deberá presentarse en archivos individuales en blanco y negro de alta resolución (mínimo 300 dpi).
- La manera de citar dentro del texto (cita parentética) será en formato APA, Ejemplo: (Porter, 1991:55).
- Las citas menores a 40 palabras se colocan en el cuerpo del párrafo y entre comillas dobles con cita parentética al final.
- Las citas que superen 40 palabras de extensión serán colocadas en un párrafo aparte, todo con sangría, omitiendo comillas y con cita parentética al final.
- Cuando la cita es indirecta (paráfrasis) también debe figurar cita parentética al final de la idea.
- Si en el párrafo fue nombrado el autor o año de publicación, en la cita parentética sólo aparecerán los elementos restantes.
- Se presentarán notas a pie de página que no superen los 5 renglones y, que brinden aclaraciones o referencias sobre el punto específico del texto que se señale.
- En el apartado de bibliografía sólo se deben incorporar las referencias citadas en el cuerpo del texto.
- Dicha bibliografía deberá presentarse al final del artículo, de la siguiente manera:

**Ejemplo de libro:**

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999), Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Buenos Aires, Argentina: Granica.

**Ejemplo de capítulo de libro:**

Weeks, D. (1984), Las organizaciones y la toma de decisiones, en Salaman y Thompson. Control e ideología de las organizaciones (pp. 213-245). México: FCE.

### **Ejemplo de artículo de revista:**

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

### **Ejemplo de tesis:**

Chaves, S. (2001). Manual sobre la técnica del grabado. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

### **Ejemplo de periódico**

Schwartz, J. (1993, Septiembre 30). Efectos sociales y económicos de la obesidad. En *The Washington Post*, 23(3), 123–136.

### **Página Web:**

American Psychological Association. (2003). APA style: Electronic references. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/eleceref.html>.

### **Libro electrónico:**

Martínez, E. (2005). Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp>.

- Los siguientes ejemplos son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Sexta Edición, debido que son las normas a las que se apega la Revista Administración y Organizaciones.

## **Ficha de indentificación**

Junto con el artículo se deberá enviar una ficha de identificación con los siguientes datos del autor o autores:

- Nombre completo
- Institución a la que está adscrito
- Grado académico e institución que lo avala
- Áreas de investigación de su especialidad
- Correo electrónico
- Teléfono(s) donde se le pueda localizar
- Número ORCID (de no poseerlo, favor de registrarse en la plataforma Open Researcher and Contributor ID: <https://orcid.org/register>)

## **Proceso de evaluación por pares**

Todos los trabajos son sometidos, en primera instancia, a un dictamen editorial, el cual consiste en verificar que el trabajo corresponda a la temática de la revista y que cumpla con todos los lineamientos establecidos en la presente convocatoria.

Sólo cuando se acredita el dictamen editorial, se procede a la firma de la declaratoria de originalidad necesaria para el registro formal, iniciando así el proceso de dictamen académico. Posteriormente, los artículos serán sometidos a un proceso de dictamen por pares académicos bajo la modalidad de dobles ciegos a cargo de dos miembros de la cartera de árbitros de la revista, la cual está compuesta por reconocidos académicos de instituciones de educación superior o centros de investigación nacionales e internacionales.

Los trabajos serán siempre sometidos a dictamen con árbitros externos a la institución de adscripción de los autores. Las resoluciones del proceso de dictamen son:

I. Aprobado para publicar sin cambios.

II. Aprobado para publicar cuando se hayan cumplido las correcciones menores.

III. Condicionado a cambios obligatorios sujeto a reenvío. Este proceso se puede repetir hasta un máximo de dos rondas, si en este punto el documento aún no es recomendado para su publicación, el artículo será rechazado sin opción a un nuevo envío. Al recibir las observaciones el autor tendrá un plazo de siete días naturales para hacer llegar al editor la nueva versión del trabajo, de hacerlo fuera de este plazo, el documento iniciará un nuevo proceso de dictamen.

IV. Rechazado.

En el caso de los resultados discrepantes se remitirá a un tercer dictamen, el cual será definitivo.

Los resultados de los dictámenes son inapelables.

Con el fin de mejorar la lectura de los textos, el editor puede hacer cambios menores al estilo de los trabajos sin previa consulta de los autores.

El límite de reenvíos de un trabajo para su corrección por Administración y Organizaciones es de siete días naturales, después de ello el artículo es rechazado al entenderse que los autores no desean su publicación.

Una vez que el autor reenvía el artículo con las primeras correcciones, éste será enviado a Dictamen Doble Ciego, y una vez recibidos los dictámenes el artículo se le reenviará al autor, el cual contará con dos semanas para las correcciones finales o, si los dictámenes contiene la leyenda de rechazado, se le avisará que el trabajo no fue aceptado.

La coordinación editorial de la revista informará a los autores el avance de su trabajo en el proceso de dictaminación y edición.

## **Código de ética**

La revista Administración y Organizaciones se suscribe al código de ética para la actuación y desempeño de los actores involucrados en el proceso de publicación de esta revista (Editores,

Comité Editorial, Autores y Revisores) establecidos por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE por sus siglas en inglés) y disponible en [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org).

### **Obligación ética de los autores**

- Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.
- El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.
- Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.
- Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por Administración y Organizaciones.
- Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.
- Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

Incurrir en cualquier falta a los anteriores puntos constituye una conducta no ética e inaceptable; en consecuencia, el artículo propuesto podría ser eliminado y no considerado para su publicación; igualmente, el autor no podrá ser contemplado para ninguna actividad relacionada con la revista.

### **Informe de originalidad**

Es responsabilidad de los autores garantizar que los manuscritos enviados a Administración y Organizaciones sean originales, que no hayan sido publicados y no estén considerados para su publicación en otra revista. Como parte de una política de la revista, todos los manuscritos recibidos serán sometidos a un software para identificar que las fuentes utilizadas fueron citadas de manera correcta y asegurar que los artículos sean originales e inéditos, aquellos artículos que tengan párrafos clonados de otras fuentes no continuarán con el proceso de dictaminación.

### **Aviso de privacidad**

Los nombres y direcciones de correo electrónico utilizados en el proceso de envíos sólo serán usados para fines editoriales.



**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA *ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES***

**CONVOCATORIA PERMANENTE**

**Próximos números**

**NÚMERO 43**

julio-diciembre 2019

Corte: julio 2019

**NÚMERO 44**

enero-junio 2020

Corte: octubre 2019

La revista *Administración y Organizaciones* convoca a investigadores y profesionales de las ciencias económico administrativas a enviar artículos de investigación aplicada, de reflexión y de revisión del estado del arte, derivados de la investigación científica, para ser publicados en sus próximos volúmenes. Los trabajos deberán apegarse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas; la recepción tendrá como fechas límites las que se señalan en el cuadro de fechas clave.

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



**Doi de la revista:** <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo>

**Doi del Número 42:** <http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42>