

Volumen 12/ número 22

primer semestre 2022

eISSN 2594-2786

REVISTA **DOXA**  
DIGITAL

22



REVISTA DOXA DIGITAL. publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Chihuahua a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

REVISTA DOXA DIGITAL año 17, vol. 12 número 22, enero-junio 2022 publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Chihuahua a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; Calle Henry Dunant #4612, Anillo Envolverte del PRONAF, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, C.P. 32315, Teléfonos (01) 656 6168888 ext. 3017, <http://doxa.uach.mx>, correo electrónico: [revita.doxa@uach.mx](mailto:revita.doxa@uach.mx). Editor responsable: Daniel Alberto Sierra Carpio.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo otorgada por el Instituto Nacional del Derecho de Autor 04-2022-032411100800-203. eISSN 2594-2786. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción de los artículos con la condición de que se cite la fuente y se respeten los derechos de autor. Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.



Año 16, Vol. 12, número 22, enero- junio 2022

REVISTA **DOXA**  
DIGITAL

---

DR. JESÚS VILLALOBOS JIÓN  
Rector Universidad Autónoma de Chihuahua

DR. ABRAHAMPANIAGUA VÁZQUEZ †  
Director Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

DR. SERGIO RAFAEL FACIO GUZMÁN  
Secretario General

LIC. GUSTAVO MACEDO PÉREZ  
Director de Extensión y Difusión Cultural

M.A. HERIK GERMÁN VALLES BACA  
Director Académico

M.C. FRANCISCO MÁRQUEZ SALCIDO  
Director Administrativo

M.I. RICARDO RAMÓN TORRES KNIGHT  
Director de Planeación y Desarrollo Institucional

DRA. MYRNA ISELA GARCÍA BENCOMO  
Director de Investigación y Posgrado

DR. DANIEL ALBERTO SIERRA CARPIO  
Editor responsable

### ***Consejo asesor internacional***

Dra.. Silvia Rivero, Universidad de la Republica, Uruguay

Ph. D. Luis Antonio Payán Alvarado, Centro México- James A. Baker III Institute for Public Policy, Estados Unidos

Dr. Rodolfo Rincones, The University of Texas at El Paso, Estados Unidos

Dr. Alejandro Noboa Silva, Universidad de la Republica, Uruguay

Dr. Marcelo D' Amico, Centro de Investigaciones Sociales y Políticas. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y Universidad Nacional del Litoral (UNL), Argentina

Dr. María Florencia Pannunzio, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

### ***Consejo editorial***

Dr. José Eduardo Borunda Escobedo, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Dr. Ignacio Camargo González, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Dr. Abraham Paniagua Vázquez, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México †

Dra. Rosa Isabel Medina Parra, El Colegio de la Frontera Norte, AC., México

Dr. Carlos Alberto Castañón, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Dr. Nemesio Castillo Viveros, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, México

Dr. Jesús Francisco Hinojos Calderón, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Dra. Rosa María González Corona, Universidad Autónoma de Baja California, México

Consejero Manuel Quijano, Instituto Nacional de Administración Pública A.C., México

Dr. Antonio Salas Martínez, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México

Dr. Jesús Velázquez Valadez, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, México

Dra. Cecilia Sarabia Ríos, Departamento de Estudios de Administración Pública, El Colegio de la Frontera Norte, A.C., México

Dra. Carmen Patricia Jiménez Terrazas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

Dr. Luis Carlos López Ulloa, Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

### ***Editores de sección***

M.C.S. Benjamín Apocalipsis Rangel Portillo, Universidad Autónoma de Chihuahua Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Secretaría de Investigación y Posgrado,

M.C.S. Emilio Alberto López Reyes, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

# Contenido

## **Ciencias Sociales**

*El binomio: Reconstrucción del tejido social y prevención de la violencia a través del desarrollo individual-comunitario*

Anayely Mandujano Montoya ..... Pág.8

*Percepciones de participación e incidencia por parte de las Asociaciones Civiles en Ciudad Juárez*

Alba Pamela Morales Tobón, Erasto López López y Jorge Antonio Breceda Pérez ..... Pág.26

*Influencia de los espacios públicos deteriorados en la percepción de inseguridad en el polígono "La Joya" Tamaulipas, México*

Roly Javier Gutarra Romero y Víctor Daniel Jurado Flores ..... Pág. 46

## **Ciencias Administrativas**

*El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: una revisión de literatura con enfoque descriptivo*

Karen Itzel Villalobos Sánchez, Luis Adrián Lozoya Muñoz, Carlos Jesús González Macías y Juan Alfonso Toscano Moctezuma ..... Pág. 69

*Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica: revisión sistemática cualitativa*

Alpha Elena Escobedo Vargas y Blanca Lidia Márquez Miramontes ..... Pág. 92

*Emprendimiento Corporativo, desarrollo del concepto, enfoques de perspectivas teóricas e instrumentos de medición: revisión de literatura*

Armando Esquinca Moreno, Michel Amador Ruiz, Carlos Gerardo Urenda Campos ..... Pág. 107

## **Reseñas**

*Conflicto y cambio constitucional en América Latina. Su comparación mediante fuzzy sets QCA*

Paulina Pereda Gutiérrez ..... Pág.133

# Presentación

## **Estimado lector:**

El presente número está dedicado a la memoria del Dr. Abraham Paniagua Vázquez, director de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) y quien fuera uno de los fundadores de esta revista.

Para el que no conozca la trayectoria del doctor Paniagua a continuación se hace una breve semblanza: fue parte del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT, contó con el reconocimiento al Perfil Deseable PRODEP otorgado por la Secretaría de Educación Pública. En el año 2011 el Centro Universitario para el Desarrollo Docente de la UACH lo reconoció como Profesor Universitario Distinguido, mientras que en el 2014 la propia Universidad Autónoma de Chihuahua le otorgó la Presea a la Excelencia Docente. Fue ponente en congresos nacionales e internacionales, miembro del Registro CONACYT de Evaluadores Acreditados RCEA, dictaminador de revistas especializadas en México, Sudamérica y Europa. El H. Consejo Universitario lo eligió como Director de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Chihuahua para el período 2016 – 2022.

Una de las tareas encomendadas por el Dr. Paniagua fue la de seguir fortaleciendo la revista y siguiendo con esa voluntad a partir de este número se implementa la galerada de los artículos en el tradicional formato PDF y se incorpora el formato HTML, con la intención de cumplir los estándares establecidos por los diversos índices y buscando la incorporación de la revista a los mismos.

En cuanto a los artículos, el presente número se compone de seis productos resultados de un proceso de investigación y de una reseña. En la sección de Ciencias Sociales se incluyen los aportes de Anayely Mandujano Montoya y su artículo “El binomio: Reconstrucción del tejido social y prevención de la violencia a través del desarrollo individual-comunitario”, también los autores Alba Pamela Morales Tobón, Erasto López López y Jorge Antonio Breceda Pérez analizan las “Percepciones de participación e incidencia por parte de las Asociaciones Civiles en Ciudad Juárez” y finalmente la sección cierra con el artículo de los autores Roly Javier Gutarra Romero y Víctor Daniel Jurado Flores y su estudio sobre “la Influencia de los espacios públicos deteriorados en la percepción de inseguridad en el polígono “La Joya” Tamaulipas, México”

Por otro lado, la sección de Ciencias Administrativas se compone de tres revisiones de literatura. La primera nos presenta “El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: una revisión de literatura con enfoque descriptivo” por los autores Karen Itzel Villalobos Sánchez, Luis Adrián Lozoya Muñoz, Carlos Jesús González Macías y Juan Alfonso Toscano Moctezuma. Mientras que Alpha Elena Escobedo Vargas y Blanca Lidia Márquez Miramontes aportan el “Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica: revisión sistemática cualitativa” y finalmente la sección concluye con el artículo titulado “Emprendimiento Corporativo, desarrollo del concepto, enfoques de perspectivas teóricas e instrumentos de medición: revisión de literatura” por Armando Esquinca Moreno, Michel Amador Ruiz, Carlos Gerardo Urenda Campos.

Este histórico número cierra con la participación de Paulina Pereda Gutiérrez, quien presenta la reseña “Conflicto y cambio constitucional en América Latina. Su comparación mediante fuzzy sets QCA”

Solo resta desearle al Dr. Paniagua un descanso eterno y una pronta resignación a todos sus familiares, amigos y colaboradores.

Atentamente

**Dr. Daniel Sierra**

**Editor Responsable**



# Ciencias sociales

Imagen: <https://www.freepik.es/fotos/personas>>Foto de Personas creado por rawpixel.com - [www.freepik.es](https://www.freepik.es)</a>

## El binomio: Reconstrucción del tejido social y prevención de la violencia a través del desarrollo individual-comunitario

*The binomial: Reconstruction of the social tissue and prevention of violence through individual-community development.*

---

Anayely Mandujano Montoya \*

### RESUMEN

La Prevención de la violencia ocupa una prioridad en las demandas ciudadanas, es por ello, la necesidad de implementar políticas públicas en esta materia, sin embargo, durante mucho tiempo se invirtió la fórmula que permitiera obtener resultados eficaces en el combate de los fenómenos de la violencia y la criminalidad, por lo que, ha sido ineludible, replantear la fórmula y establecer mecanismos que impulsen y consoliden la reconstrucción del tejido social con una visión holística e integradora para atender todos los factores y elementos para la prevención de los fenómenos de la violencia que deriven en la construcción de la paz a través del desarrollo integral individual y comunitario.

**PALABRAS CLAVE:** *Reconstrucción del tejido social, prevención, desarrollo social, violencia*

### ABSTRACT

The violence prevention occupies a priority in citizen demands and, as a result, there is the need of implementing public policies in this area. It has long been invested the formula that tried to make possible effective results in the fight against the phenomena of violence and criminality, this is why it has been unavoidable to reconsidering the formula and establish mechanisms that promote and consolidate the reconstruction of social tissue with a holistic and an integral vision that helps attend all factors and elements for prevention of the phenomena of violence which derive from the construction of integral individual and community peace.

**KEYWORDS:** *: Reconstruction of social tissue, prevention, social development, violence*

---

\* Doctora en Ciencias Políticas. Profesora investigadora adscrita a la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Contacto: anayely.mandujano@gmail.com



## Introducción

La reconstrucción del tejido social en la Administración Pública es una prioridad en la agenda pública, es decir, realizar acciones profundas a fin de crear y entrelazar las fibras que permiten una cohesión social y el desarrollo que mantenga a las sociedades pacíficas, es por ello que cuando nos referimos a la reconstrucción del tejido social también la concebimos como una construcción para la paz, para lo que es preciso hacer una distinción entre la paz negativa de la paz positiva; la paz negativa la entendemos como la ausencia de violencia —sin que ello represente que existen cambios en las relaciones que generan violencia estructural—, mientras que la paz positiva es aquella en la que las instituciones, los ciudadanos, y demás instancias, generan y promueven estrategias para mantener a las sociedades pacíficas<sup>1</sup>.

México se encuentra en el lugar 62 de 162 países en el Índice de Paz Positiva 2019 (IEP, 2019) del Instituto para la Economía y la Paz; como resultado de que en el año 2018 la paz en México tuvo un retroceso de 4.9%, lo que se traduce en que el nivel de paz mejoró en 10 estados, sin embargo, en 22 hubo un deterioro, esto debido al aumento del 14% de la tasa de homicidios, aunado a que la tasa de delitos con armas de fuego se duplicó de 13.5% en 2015 a 28.6% en 2018, de hecho el 69.4% de los homicidios fueron cometidos con un arma de fuego, por lo que, en general la tasa de delitos con violencia se incrementó un 25% del año 2015 al año 2018, mientras que la tasa de crímenes de la delincuencia organizada se elevó 11.6% en este último año.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE, 2018) del INEGI, señaló que en el año 2017 se cometieron aproximadamente 34 millones de delitos, revelando que hubo 29,750 víctimas por cada 100,000 habitantes en el año 2017 y en casi 36% de todas las familias, al menos una persona de sus miembros fue víctima de algún delito.

Por lo que, esto ha llevado a cambiar la visión que se ha utilizado para atender los fenómenos de la violencia, pues basta analizar el impacto económico, para saber que no prevenir genera un mayor costo, tan solo en el año 2018 se elevó el 10%, es decir aproximadamente 5.16 billones de pesos lo que equivale a 24% del PIB del país. (IEP, 2019). En términos per cápita, el impacto económico de la violencia fue de 41,181 pesos, casi cuatro veces el ingreso por trabajo mensual en un

---

<sup>1</sup> El Instituto para la Economía y la Paz hace esta distinción señalando que la Paz Negativa es la ausencia de violencia o miedo a la violencia mientras que la Paz Positiva son las actitudes, instituciones y estructuras que crean y sostienen a las sociedades pacíficas. <https://www.esglobal.org/indice-paz-global-2017/>

hogar<sup>2</sup>. Por otra parte, México gasta 0.81% de su PIB en seguridad interna y en su sistema de justicia (IEP, 2019). Incluso la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), estableció que los principales problemas señalados por los ciudadanos ante este organismo en el año 2017 fueron la inseguridad, el crimen y la corrupción, por lo que este Organismo recomendó a México fortalecer la calidad institucional y el Estado de derecho, además de atender el crimen y la impunidad. (OCDE, 2017),

Por otro lado, en México el elemento con el peor desempeño de acuerdo al Instituto para la Economía y la Paz es bajo nivel de corrupción, en comparación con el resto del mundo y con América Latina (IEP, 2019) —desde el año 2005 se ha deteriorado 12%<sup>3/4</sup>—En este sentido, de acuerdo a la encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del INEGI, el 14.6% de los mexicanos refirieron experimentar corrupción por parte de un servidor público en el año 2017, en comparación con 12.6% en 2015. Sin embargo, el 51% de los mexicanos admitió pagar un soborno a servidores públicos en este mismo año.

Entonces, bajo este contexto ¿por qué son necesarias las política públicas para la “reconstrucción del tejido social”? para entender este vínculo Kraft & Scott (2017) plantean que la política pública es un mecanismo de acción u omisión gubernamental en respuesta a problemas públicos, no obstante, Emilio Graglia (2012) se refiere a las políticas públicas como los proyectos y actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y una administración pública con fines de satisfacer las necesidades de una sociedad, sin embargo, son los mismos Kraft y Scott (2007) quienes refieren que estas políticas públicas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino también el conflicto entre valores y que, por lo tanto las políticas que implementa cada administración dejan de manifiesto a cuál de los muchos diferentes valores, se le asigna la más alta prioridad en una determinada decisión, lo que se ve reflejado en la agenda pública y política.

De tal forma, que para la reconstrucción del tejido social, la prevención de los fenómenos de la violencia es un elemento clave, sin embargo, suele ser el eslabón mayormente subestimado —en

---

<sup>2</sup> El INEGI en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, señala que en México el promedio trimestral de ingreso por trabajo en un hogar es de 33,382 (ENIGH, 2018) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/enigh2019\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/enigh2019_07.pdf)

especial en el caso de la prevención terciaria<sup>3</sup>-, no obstante, de no ser atendida, ésta tiene la capacidad de tronar la cadena de la seguridad pública y a su vez, la seguridad pública la de la estabilidad y gobernabilidad de un Estado, es por ello, que al hablar de la reconstrucción del tejido social debemos analizar diferentes concepciones; en primer lugar el reconocimiento de la prevención de la violencia en los individuos y en la comunidad que permita una cohesión social que fortalezca los vínculos y disipe los factores de riesgo que ahí se presentan, en segundo lugar reconocer la violencia como el resultado sistémico de las estructuras que coadyuvan a estigmatizar, dividir y fragmentar el tejido social y por último reconocer la importancia del fortalecimiento del desarrollo individual y comunitario como elementos que permiten entrelazar las fibras para la reconstrucción del tejido social, es decir impulsar la prevención de la violencia y el desarrollo en todas sus aristas.

De hecho, se ha tenido avances significativos incluso de forma conceptual, anteriormente la prevención era solo atribuida a una micro instancia perteneciente a la Seguridad Pública, con una connotación de "prevención del delito", sin embargo, actualmente la concebimos como "prevención social de la violencia", lo cual representa un paso agigantado hacia la visión estructural de la prevención ya no como una micro instancia sino como un eje transversal en la Administración Pública.

De tal forma que, concebir la prevención como social y de las violencias permite una visión de forma integral, atender la génesis de la criminalidad y además visibiliza las distintas formas de violencia, después de todo hay delitos sin violencia y violencias sin delito.

No obstante, es necesario hacer un quiebre epistemológico que permita comprender que la reconstrucción del tejido social no es exclusivo de la Administración Pública, que la prevención de la violencia no es exclusiva de la Seguridad Pública y que el único camino que se tiene para revertir la formula desde un enfoque integral es a través de la participación ciudadana y el involucramiento de todos los sectores de la sociedad para resolver la problemática de los fenómenos de la violencia que tanto aquejan a México.

En este sentido, involucrar a representantes de diferentes intereses y colectivos promueve un

---

<sup>3</sup> Por prevención primaria se entiende las acciones dirigidas a la sociedad de forma general, la prevención secundaria se dirige especialmente a las personas que se encuentren en riesgo de cometer alguna conducta antisocial y la prevención terciaria se refiere a las acciones dirigidas a las personas que ya cometieron una conducta antisocial para procurar la no reincidencia. (UNODC, 2011) [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook\\_on\\_the\\_Crime\\_Prevention\\_Guidelines\\_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf)

incremento en el apoyo para obtener mejoras en la comunidad, pues cuanta mayor es la cooperación de la comunidad, los niveles de paz tienden a mejorar (IPG, 2017), por lo que, una participación efectiva por parte de la comunidad disuade a las personas que se encuentran en riesgo a cruzar la línea a la conducta antisocial<sup>4</sup>, consolidando la confianza entre la comunidad y gobierno.

De tal forma que, es necesario abordar las causas de la violencia, para encontrar las causas profundas, cambiar el paradigma de represión y reacción por una visión de desarrollo individual y de las comunidades, que disipe el individualismo, que fomente el arraigo, la resiliencia comunitaria y que permita mover alguna pieza de este fenómeno multifactorial en el sistema.

### **La reconstrucción del tejido social: de la Seguridad al Desarrollo Social**

Desde luego, prevenir la violencia no es un fin en sí mismo, ya que de concentrarnos en la ausencia de violencia (paz negativa) sin construir paz (paz positiva) sería un esfuerzo de poco alcance. Por lo que, es imprescindible que México desarrolle y ejecute medidas transversales y permanentes para construir y promover la Paz Positiva, es así que la Seguridad no concibe una propuesta real para la prevención de los fenómenos complejos y multifactoriales de la violencia sin el involucramiento y fortalecimiento del desarrollo social de los individuos y de las comunidades.

En efecto, por mucho tiempo el abordaje para la seguridad fue a través de estrategias reactivas frente a la violencia y de forma punitiva frente al delito, basta ver la disponibilidad presupuestaria para abordar los temas de seguridad, no obstante, hoy día se ha comprendido el abordaje de esta problemática desde otro posicionamiento, un posicionamiento más humano y que ha articulado una estrategia nacional en busca de un verdadero desarrollo que incida en la prevención de las violencias y que de hecho se ha concebido como la construcción de la paz o reconstrucción del tejido social.

Cuando aludimos a esa necesidad de la reconstrucción del tejido social nos referimos a que aún y cuando tenemos un mundo globalizado, donde las herramientas de la era digital facilitan el día a día y nos acercan a otros, la brecha de la desigualdad sigue siendo abismal en México entre unos y otros, además de esto socialmente nos encontramos cada vez más desvinculados con nuestro entorno y nuestros pares.

---

<sup>4</sup> Entendemos por conducta antisocial aquella que lesiona el bien común o que genera un daño social.

Hablar de desvinculación nos lleva a mirar el cubo desde dos posiciones, una de forma vertical en la que encontramos aquella desvinculación entre gobierno y ciudadanía, lo que genera resentimiento hacia el sistema por parte de los ciudadanos y otra horizontal en la que hay una desvinculación entre unos y otros, siendo todos pares, Bauman (2000, p.17) señalaba que la principal técnica de poder es ahora la huida, el escurrimiento, la elisión, la capacidad de evitar, el rechazo concreto de cualquier confinamiento territorial y de sus engorrosos corolarios de construcción y mantenimiento de un orden, de la responsabilidad por sus consecuencias y de la necesidad de afrontar sus costos, por lo que esta desvinculación nos lleva a que cada vez estamos expuestos a más violencia, menor desarrollo y consecuentemente mayor desigualdad.

En efecto, al hablar de reconstrucción del tejido social conlleva a esta imperiosa necesidad de conectar entre las fibras más sensibles de los individuos entre los individuos y de los individuos con la comunidad a fin de disipar el individualismo, fomentar el arraigo comunitario, la resiliencia comunitaria y lograr un verdadero desarrollo social.

Es por ello que hoy por hoy, las estrategias enfocadas a la llamada “reconstrucción del tejido social” es la articulación de distintas teorías criminológicas y sociológicas puestas en práctica a fin de mover de una u otra forma cualquier pieza de esta problemática que por mucho resulta compleja, que no va acompañada de soluciones únicas y más bien necesita de un abordaje integral, un enfoque multidisciplinario y un pensamiento sistémico.

En lo que refiere al desarrollo social esto incluye el atender todos aquellos factores de riesgo tanto sociales como individuales que se encuentren presentes en la población, tales como el abordaje del embarazo adolescente, las adicciones, falta de oportunidades, acceso a los servicios gubernamentales, entre otros; además de fortalecer todos aquellos factores de protección que resulten crimino-repelentes<sup>5</sup> para la conducta antisocial. Por lo que, la tendencia es que, las áreas de bienestar social o desarrollo social de cualquier nivel de gobierno busquen implementar estrategias o líneas de acción que de una u otra forma impacten en la prevención social de las violencias.

---

<sup>5</sup> Los criminólogos llamamos factores crimino-repelentes a aquellos que inhiben, disipan o eliminan el acercamiento hacia una conducta que lesione el bien común

## **El desarrollo como elemento para la reconstrucción del tejido social y la prevención de la violencia**

Buscar una correlación entre la desigualdad y la violencia nos dirige a ver desde una óptica distinta como las estructuras sociales permean e influyen en el comportamiento de la sociedad, por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde el año 1990 establece un Índice de Desarrollo Humano (IDH) aunque para México ha sido hasta el año 2002, este índice es importante para evaluar el bienestar del país. El IDH es un indicador que evalúa el nivel de la educación de las personas, el ingreso necesario para una vida digna y la salud.

Por otro lado, en México el IDH promedio de los municipios se incrementó, de 2010 a 2015 a una tasa de 2.9% acumulada en estos cinco años de acuerdo al estudio presentado en el Informe de Desarrollo Municipal 2010-2015, sin embargo resulta importante resaltar que la desigualdad en México, es amplia pues aún y cuando se establecen 51 municipios en el país con los números más altos del IDH y que siguen mejorando, hay 24 con los números más bajos, y que además siguen disminuyendo, en lugar de decrecentar la distancia con los primeros (PNUD, 2019), es decir disminuir esa desigualdad.

En relación a la distribución equitativa de los recursos en México se evidenció un mayor descenso, al bajar 12.3% de 2005 a 2017 (IPP, 2019). De hecho, la última medición de CONEVAL nos indica que en México cerca del 49.6% de las personas en pobreza en el país son menores de 18 años, lo que se traduce en la necesidad de generar oportunidades de desarrollo tanto para las niñas, niños y adolescentes.

No es de extrañarnos que la desigualdad y la pobreza han sido considerados en muchas ocasiones la causa de la violencia, sin embargo es preciso mencionar que la pobreza no es lo mismo que la desigualdad y que de acuerdo a CONEVAL en la última medición de pobreza 2018 a nivel nacional, en México el porcentaje de pobreza multidimensional fue de 41.9%, mientras que el de pobreza extrema es de 7.4%, representando el Estado de Nuevo León el primer lugar con menor pobreza en el país con 14.5% disminuyendo también el porcentaje de pobreza extrema de 0.6% a 0.5%, si la relación pobreza-violencia fuera absoluta el Estado de Nuevo León sería el estado menos violento del país, sin embargo a nivel nacional ocupa el lugar décimo noveno por delitos cometidos por cada 100,000 habitantes (SESNSP, 2020) debido a que, como lo mencionamos previamente la violencia es multifactorial, por lo que aseverar que la pobreza es un valor determinante

para la violencia es completamente refutable.

Resulta interesante, evocar a Robert Merton en este punto pues quien como sociólogo, señalaba que en la estructura social cada persona juega un rol específico, y que incluso cada persona ocupa varias posiciones dentro del mismo entorno, por lo que, en cada estructura social existen diferentes niveles de poder, de compatibilidad y de mecanismos socialmente establecidos para evitar el conflicto, aún y cuando la posibilidad de tensiones y conflicto en el desempeño de cada rol está presente siempre en la sociedad, no obstante, las sociedades poseen medios de control social, con diferentes grados de efectividad para contrarrestar las tensiones y los elementos disfuncionales (Orozco & Chavaro, 2010).

Adicionalmente, desde esta visión Mertoniana la conducta antisocial se relaciona al hecho de que ciertos individuos o grupos no se adapten a las normas de comportamiento socialmente establecidas, es entonces que el determinaba que “la desviación social” es producto de la misma sociedad y las estructuras que ellos mismos construyen.

En este mismo orden de ideas, Merton sostiene que la “desviación social” lo que hoy día denominamos conducta antisocial, se encuentra vinculada al fenómeno de la estratificación social y que la desviación social es el producto de la distancia que existe entre los fines culturales aceptados como válidos y los medios institucionales para lograrlos (García, 1979), resultando evidente que no todas las personas alcanzarán esas metas (sobre todo aquellas más vulnerables) por lo que es entonces la misma sociedad la que excluye a otros y que no conseguir ese “éxito social” produce frustración, tensión y conflicto, los cuales representan factores de riesgo para el paso a la conducta antisocial; por lo que estas personas buscan modificar esas metas culturales y sustituirlas por otras nuevas, normalmente por aquellas que se encuentren a su alcance, debido a que hay pocas ofertas institucionales y muchas ofertas antípodas que “llevan” a la meta sin que sean legítimas.

De tal forma que, esta desigualdad económica, educativa, de salud, etc. deriva en que cierta población no tenga acceso a ejercer sus derechos, sometiéndolos entonces a una violencia estructural que favorece la aparición de factores de riesgo para que una persona se vincule con una conducta antisocial, no es casualidad que para Enero de 2020 el 37% de la incidencia delictiva corresponda a delitos de tipo patrimonial (SESNP, 2020), sin embargo, es importante señalar que esto no es un factor determinante.

Es así que, hablar de desigualdad nos lleva a hablar de la exclusión, como nos menciona

Howard Becker (2009) en su *labelling approach* o teoría del etiquetamiento, muchas de las ocasiones es la misma sociedad la que estigmatiza de tal manera que la persona termina aceptando y adoptando un nuevo rol de acuerdo a la etiqueta que se le asigna, que lo obliga a iniciar procesos de socialización en grupos vinculados a comportamientos parasociales o antisociales, por lo que es necesario continuar con la lucha cultural para no criminalizar la pobreza, desestructurar concepciones y paradigmas que aluden a que la criminalidad es inherente a la pobreza y que el “éxito” es un proceso que se crea con el mismo sistema en el que el valor de las personas se asocia con lo que se posee, siendo este conjunto de asociaciones las que introyectadas en nuestra sociedad generan frustración en aquellos a los que se les considera “excluidos”, como decía Bauman el peso de la construcción de pautas y responsabilidad del fracaso caen primordialmente sobre los hombros del individuo (2000, p.13).

Por tanto, es necesario que el paradigma asistencialista quede atrás ya que solo fomenta la dependencia ciudadana hacia las instancias gubernamentales y desestructura y fragmenta aún más el tejido social, por lo que se debe transformar en un empoderamiento individual y comunitario para desarrollar sus propias estrategias de reconstrucción, rompiendo con el esquema obsoleto del Estado que a través del dominio y control no hacia otra cosa que generar exclusión, desigualdad y mayor violencia.

De tal forma que, las violencias deben prevenirse y atenderse de forma estructural e integral, con una visión de desarrollo del propio individuo y de la comunidad a la que pertenece, donde la comunidad sea corresponsable en la construcción comunitaria a través de mecanismos para recuperar la confianza, el cuidado de manera permanente y las autoridades asuman la gestión comunitaria como el medio para atender las demandas de ciudadanas, lo que permitirá fortalecer la identidad y el vínculo de la misma comunidad y que continúe generando este ciclo virtuoso .

### **La reconstrucción del tejido social desde diferentes frentes**

La reconstrucción del tejido social en esta era que tanto lo amerita, hace no solo necesaria sino urgente la intervención desde diferentes frentes para lograr por una parte, el desarrollo individual y por otra, la intervención de los individuos en el desarrollo de su comunidad a través de un hilo de unión como lo es la cohesión social.



Desde una concepción criminológica existen teorías denominadas de control que señalan que las conductas antisociales se generan cuando el vínculo entre el individuo y la sociedad se rompe o debilita (Hirschi, 1969)

En este sentido, Durkheim aseveraba que mientras más delgadas sean las líneas de unión de los grupos con los individuos a los que pertenece, menos nivel de dependencia sentirá con su mismo grupo, por lo que la persona no reconocerá otras normas de comportamiento que no sean aquellas acordes a su propio sistema de valores (1951, p. 209).

No obstante, esta construcción debe ir acompañada de estrategias que permeen desde todas las aristas a fin de lograr un impacto real, desde lo individual, lo comunitario, la vinculación entre estos, el entorno físico y social y la aceptación de nuevos modelos culturales.

Es así que, generalmente hay una desconexión entre los individuos y su comunidad cuando hay una necesidad no atendida y que además se vulnera y violenta una y otra vez, lo cual incrementa los factores de riesgo tales como la frustración y el resentimiento hacia su entorno y el mismo sistema. La importancia de esta conexión la encontramos en el razonamiento de Hirschi (2003) quien refiere que la internalización de las normas, la conciencia, el superyó, radica en la vinculación del individuo con los demás y su entorno, esto es porque hay un “control interno” que actúa como un factor crimino-repelente, es decir que los aleja de la conducta antisocial como consecuencia de ese vínculo y que elementos como el apego, las creencias, la participación y el compromiso son parte importante de este proceso.

Para comprender el elemento del apego evocamos a Durkheim (1961) quien nos señala que somos seres morales en la misma medida en que seamos seres sociales, es decir que en la medida en la que podamos sentir ese acercamiento con nuestro entorno, eso mismo será un freno que influya de forma positiva en nuestras conductas, sin embargo, también aplica en sentido contrario. Por su parte las creencias ocupan un lugar importante pues estas son el conjunto de ideas con significado o sentido y estas nos llevan o no, a realizar ciertas conductas. Por otro lado, la participación o involucramiento se refiere a que mientras más ocupado se encuentre el individuo menos tiempo encontrará para transgredir la norma, de ahí la preocupación de implementar políticas públicas dirigidas a las niñas, niños y jóvenes principalmente aquellos que no estudian o no trabajan; y por último, el compromiso a los acuerdos que establecemos en nuestro entorno, por ejemplo para obtener lo que tenemos y queremos es necesario tener un compromiso con la gente con la que

interactuamos (jefe, compañeros, pareja, familia, amigos) y este compromiso social disuade el paso al acto de la conducta antisocial.

Sin embargo, estar libre de vínculos no es determinante para pasar al acto, Sutherland (2011) asevera que se debe pasar por un proceso de aprendizaje; aún y cuando hemos señalado la influencia de elementos como la desigualdad, los vínculos y el entorno en el paso al acto de la conducta parasocial, además que el considerar estas teorías —que hemos mencionado en párrafos previos — como absolutas, nos llevaría a un posicionamiento sesgado, dejando fuera de nuestro campo de visión por ejemplo, los delitos de cuello blanco<sup>7</sup> que muchas veces tienen un costo financiero mayor que el de la incidencia en delitos menores cometidos por una comunidad.

Así mismo, refiere que la criminalidad es aprendida, en directa o indirecta asociación con aquellos que ya practican el comportamiento; y que estos están distantes de contactos con el comportamiento social esperado y legítimo, a esta relación la llamo asociación diferencial.

Pero ¿Cuándo esta asociación diferencial termina en una conducta antisocial? Es el mismo autor quien asume que la desorganización social es parte de este proceso que lleva a la criminalidad pues si una comunidad no se encuentra realmente organizada, no mostrará rechazo hacia estos comportamientos y muchos de los casos incluso serán socialmente justificados y aceptados. Aunado a que además se adaptan al código subcultural de normas y valores de una cultura antisocial presente, la cual es identificada como el único medio natural para llegar “a la meta”.

De acuerdo con Hobbes (1980) los hombres violan las leyes por presunción de falsos principios, por falsos Maestros y por deducciones erróneas, mientras que de todas las pasiones, la que menos inclina a los hombres a quebrantar las leyes es el miedo y sin embargo puede ser esta también la causa principal.

Lederach (1986) por su parte, nos recuerda que la confianza es el primer punto de la estrategia para resolver conflictos, y que la base del conflicto es la necesidad, por lo que habrá que instalar los mecanismos para satisfacerla, en el caso de que queramos solucionar el conflicto, una vez que se atiende esta necesidad, se revertirá esa desconexión. De tal forma que, se deben visibilizar y atender los conflictos sociales como circunstancias que generan procesos de

---

<sup>7</sup> Llamamos delitos de cuello blanco a aquellos que surgen en una esfera social de poder principalmente por la obtención de un enriquecimiento ilícito

cambio constructivos y atenderlos desde una visión de desarrollo social que impulse oportunidades de transformación en la vida de los individuos y las comunidades.

En este mismo orden de ideas, Lederach (2009) ha expuesto sobre los retos de contextos con conflictos prolongados de altos niveles de violencia como lo es la reducción de la confianza, poco espacio para el diálogo constructivo, reacciones basadas en la autojustificación y el miedo, la violencia histórica estructural de exclusión, inequidad y desigualdad, además de que los traumas superan los eventos sin atenderse y entonces continúan hacia traumas generacionales, provocando conflictos que se van heredando incluso por generaciones enteras.

Por otro lado, este deterioro de las relaciones interpersonales genera un círculo vicioso que nos desvincula con nuestro entorno y que se necesita subsanar para lograr una identidad comunitaria, que a su vez genera apego, resiliencia comunitaria ante las adversidades y consecuentemente cohesión social.

Una vez que se consolide la cohesión social, debemos enfocarnos en el entorno, en las circunstancias que hacen potencialmente probable la aparición de una conducta antisocial; es la prevención situacional la que asume que las personas que cometen una conducta antisocial lo hacen a través de una visión costo-beneficio  $\frac{3}{4}$  por ejemplo el riesgo  $\frac{3}{4}$ , por lo que, las estrategias deberán dirigirse para disipar u obstaculizar las condiciones físicas que propicien el cometer una conducta antisocial para que el beneficio sea menor, es decir, que se disuadan aquellos escenarios que puedan resultar potencialmente proclives para la criminalidad.

Por otro lado, es ineludible una participación ciudadana que de forma comunitaria busque prevenir y atender cualquier tipo de violencia, privilegiando la participación ciudadana activa como lo son los vecinos vigilantes, los Comités y Consejos ciudadanos, con una visión integral de hacer prevención, a través de diferentes instancias gubernamentales, educativas y de la sociedad civil, con un sentido de corresponsabilidad como mecanismo de gobernanza.

Aunque, tal como lo señala Villa (2016) la reconstrucción del tejido social es imperiosa para la recuperación de la vida social, política y económica, y frente a esta forma de reconstruir surge la contraparte no prevista, la resistencia social ante el descontento por asumir una corresponsabilidad en cuanto a la transformación social se refiere, consecuencia del individualismo que divide a las comunidades, por lo que, parte de la construcción y reconstrucción, el restablecimiento de la confianza, el apoyo mutuo, la solidaridad, que hagan posible la resiliencia comunitaria y la cohesión social,

el empoderamiento ciudadano como sujetos de derecho y como actores sociales responsables de desarrollar sus propias estrategias de reconstrucción social.

En este orden de ideas, cuando aludimos a la necesidad de atender desde diferentes frentes para la reconstrucción del tejido social, es necesario preguntarnos qué pasa con quienes ya han demostrado haber desconectado con su entorno en algún punto, que en algún momento cruzaron la línea al paso al acto de la conducta antisocial, por lo que, en este sentido abordaremos el frente de la reinserción social.

Comprender la importancia que tienen los Centros de Reinserción Social y establecer la reinserción social como una política pública es prioritario para el fortalecimiento de la Seguridad Pública y para la atención de los fenómenos de la violencia; ya que, la percepción general es que los centros penitenciarios representan una fuerte carga económica para el Estado y la sociedad, sin que sean claros los beneficios, sin embargo, ello repercute directamente en la reconstrucción del tejido social. No obstante, es necesario reconocer que el Estado de Nuevo León, en los últimos años ha demostrado voluntad política para atender el tema.

Aunado a lo anterior, ha sido importante pasar de una política del “derecho del enemigo” –donde se visualiza la pena privativa de la libertad como única opción y como un simple castigo– a una política donde se privilegie la pena privativa de la libertad, de tal modo que se dé margen de acción en los Centros de Reinserción Social con la posibilidad de llevar a cabo procesos de reinserción social eficaces.

Es así que, visibilizar el tema penitenciario siempre ha sido un gran reto que ha requerido de una conciencia colectiva y social para comprender las carencias y problemáticas en efecto dominó que se generan al margen de la vida de las personas privadas de la libertad, poco pensamos en las hijas, hijos o familiares que el sistema vulnera como resultado de las conductas de sus consanguíneos.

Resulta frecuente que pensamientos de ira, resentimiento o venganza se viertan por parte de la colectividad hacia este sector de la población, no obstante, la reconstrucción del tejido social comienza desde la intervención en la desestructuración de esas familias que han quedado propensas a vincularse en un rol de carencias, etiquetas y falta de oportunidades, afortunadamente se han creado programas desde instancias gubernamentales y de la sociedad civil para atender desde lo

social a las familias de las personas privadas de la libertad.

De tal forma que, en el Estado de Nuevo León se han dado pasos agigantados en materia penitenciaria, siendo reciente la adecuación de un Centro Femenil de Reinserción Social con perspectiva de género –considerando que los Centros de Reinserción Social desde el origen de los tiempos fueron creados para los varones– no obstante, Nuevo León ya cuenta con un Centro Femenil con una visión que busca garantizar sus derechos como personas privadas de la libertad, como mujeres y en muchos casos como madres.

Por otro lado, el cierre del Centro de Prevención y Reinserción Social Topo Chico fue un evidente avance en materia penitenciaria, ya que a ojos de todos, quedaba de manifiesto la falta de funcionalidad y las limitantes para lograr el objetivo central de dichas instituciones, la reinserción social y que ante ese vacío de poder potenciaba diversas formas de violencias internas y externas, impactando en la gobernabilidad de los Centros de Reinserción Social.

Aunado a esto, es necesario que el Estado continúe aplicando las Políticas públicas necesarias para lograr la reinserción social efectiva de las personas privadas de la libertad y procurar que no reincidan, por tal motivo, es preciso e inminente principalmente un cambio de paradigma del Sistema penitenciario, el involucramiento de una sociedad participativa y activa, exigiendo por convicción un mejor sistema penitenciario que consolide sus procesos de reinserción social.

Por último, para lograr la paz positiva rescatamos algunos elementos del IEP (2019) por lo que, se requiere acciones y estrategias gubernamentales que generen confianza, pues esta permite e impulsa la participación, lo que denota estabilidad política y mantiene el Estado de derecho; una distribución equitativa de los recursos, que disminuya la brecha de la desigualdad y la exclusión; un entorno empresarial sólido, que permita la competitividad y la productividad; un alto nivel de capital humano, tener un alto nivel de capital humano promueve el desarrollo; aceptación de los derechos de los demás, a través de un alto nivel de tolerancia entre la diversidad cultural y la no discriminación; bajos niveles de corrupción, pues esta representa impunidad, las instituciones pierden credibilidad y legitimidad y se fragmenta aún más el tejido social, buenas relaciones con los vecinos, que genere cohesión social y resiliencia comunitaria.

## Conclusiones

Es necesario comprender que no hay teorías absolutas, sino que, más bien es necesario buscar la integralidad de las teorías que expliquen los distintos factores que llevan a la conducta antisocial en el entendimiento de que los fenómenos de la violencia son multifactoriales, de diferente naturaleza entre sí y ninguno determinante por sí mismo. Si bien todos pueden influir ninguno es determinante por sí mismo.

Así mismo, es necesario una visión integral, con acciones permanentes y simultáneas de tal forma que permeen en toda la sociedad, focalizar las acciones en el desarrollo social desde todas las estructuras, tales como escuela, familia, comunidad, trabajo, gobierno e incluso iglesias y desde edades tempranas, por ejemplo, el trabajo en las escuelas con alumnos y maestros, con y desde la familia, desarrollando procesos adecuados de socialización y con una visión siempre tendiente al desarrollo, comprendiendo la importancia fundamental del desarrollo social como eje clave para la prevención de los fenómenos de la violencia y consecuentemente de la Reconstrucción del Tejido Social.

Desde los gobiernos se deben diseñar proyectos de acuerdo a diagnósticos para detectar las necesidades comunitarias acompañadas de un presupuesto permanente que de forma transversal en las diversas instancias de la Administración Pública atienda los diferentes fenómenos de violencia que nos permita una construcción de la paz y/o la reconstrucción del tejido social, focalizando los programas sociales para lograr un mayor impacto social.

Así mismo, la participación ciudadana permite el involucramiento de todos los actores sociales para dar solución a problemáticas complejas que nos incluyen a todos, como una línea base para generar mecanismos de gobernanza que lleven inherentes la corresponsabilidad social y que contribuyen a la reconstrucción del tejido social.

Mantener la escucha activa y resolver las necesidades generadoras del conflicto social en las comunidades, a través de herramientas como grupos de enfoque, círculos comunitarios, conversatorios, marchas exploratorias, entre otras.

Un gran reto es el generar conciencia social que permita que toda la sociedad asuma que para una construcción de la paz y la reconstrucción del tejido social es necesario sanar incluso las heridas del mismo sistema. Es entonces que, la Paz Positiva es posible cuando las actitudes de todos

son menos tolerantes a la violencia, las instituciones responden más a las necesidades de la sociedad y las estructuras promueven el desarrollo de las personas de forma natural.

Por consiguiente, debemos partir de una reconstrucción del tejido social holística, desde la atención de los factores de riesgo de todos aquellos que no han pasado al acto, así como los factores causales (predisponentes, preparantes y desencadenantes) de quienes ya cometieron una conducta antisocial; fomentar los lazos y vínculos de los individuos con su comunidad, así como una conciencia social no estigmatizante que lleve a disipar el adoptar la etiqueta antisocial como propia y que genere un comportamiento negativo.

En relación al entorno es importante generar e impulsar nuevas oportunidades y canales para acceder a un desarrollo individual y comunitario en vías de disminuir la brecha de desigualdad, pobreza y exclusión –que a su vez generan un desinterés en acatar las normas, disminuye la empatía social, la solidaridad y generan sus propias alternativas para llegar a “la meta” aún y cuando no sean legítimas–, además de la disuasión de las circunstancias que hagan proclive una conducta antisocial a través de la recuperación de espacios públicos e infraestructura con un diseño ambiental de prevención<sup>9</sup>; promover comunidades más organizadas tanto para gestionar sus demandas como para rechazar cualquier acto antisocial en su comunidad, e involucrar a la sociedad civil, los ciudadanos, la academia, pues es, la participación ciudadana la vía que permitirá que los modelos, proyectos y programas implementados sean sostenibles a pesar de los tiempos en la Administración Pública.

## Referencias

Bauman, Z. (2000) *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2009/05/modernidad-liquida.pdf>

Becker, H. S. (2009). *Outsiders: Hacia una sociología de la desviación*. Siglo Veintiuno Editores. <https://seminariosocioantropologia.files.wordpress.com/2013/11/outsideers-hacia-una-sociolog3ada-de-la-desviacic3b3n.pdf>

Durkheim, E. (2016). *El Suicidio. Un estudio de sociología*. Traducción: Sandra Chaparro Martínez. Titivillus editores. <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Durkheim-%C3%89mile-El-Suicidio.pdf>

García, J. L. (1979). *Merton: La estructura Precaria: Orden y Conflicto en la Sociedad Moderna*. Edicol editores <http://>

<sup>9</sup> Revisar metodologías llevadas a cabo en espacios físicos para disminuir las oportunidades que potencien la comisión de una conducta antisocial.

[sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Merton.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Merton.pdf)

Graglia, J. E. (2012). En la búsqueda del bien común, Manual de políticas públicas. 1a ed. Konrad Adenauer Stiftung

Hirschi, T. (1969). Causas de la delincuencia. University of California Press.

Hirschi, T. (2003). Una teoría del Control de la Delincuencia. Revista Capítulo Criminológico, 31 (4), 5-31 ISSN: 0798-9598 <http://produccioncientificaluz.org/index.php/capitulo/article/viewFile/5036/5026>

Hobbes, T. (2005). Leviatán (5° reimpresión). Fondo de Cultura Económica. <http://www.unizar.es/departamentos/filosofia/documents/Hobbes-Thomas-Leviatan-FCE-Estractos.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2017). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG). <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2017/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2018). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/enigh2019\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/enigh2019_07.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2018). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2018/doc/envipe2018\\_presentacion\\_nacional.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2018/doc/envipe2018_presentacion_nacional.pdf)

Instituto para la Economía y la Paz (2017). Índice de paz global. <https://www.esglobal.org/indice-paz-global-2017/>

Instituto para la Economía y la Paz (2019). Informe sobre la Paz Positiva: Análisis de factores. Instituto para la Economía y la Paz. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2019/10/PPR-2019-web.pdf>

Kraft, M., & Scott, R. (2007). Public Policy: Politics, analysis, and alternatives. CQ Press.

Lederach, J. P. (1986). La regulación del conflicto social. Un enfoque práctico. Mennonite Central Committe

Lederach, J. P. (2009). Encuentro internacional: Retos y propuestas sobre Acción sin daño y construcción de paz en Colombia. Universidad Nacional de Colombia/COSUDE/ Embajada de Suiza/GTZ - Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). Estudio de OCDE sobre Integridad en México, adoptando una política firme contra la corrupción. <https://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-integridad-mexico-aspectos-claves.pdf>

Orozco, L.A. & Chavaro, D. A. (2010) Robert K. Merton: La ciencia como institución. Revista de Estudios Sociales. Pp.143-162

Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2011). Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito. Centro Internacional para la prevención de la Criminalidad. <https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/>



Handbook\_on\_the\_Crime\_Prevention\_Guidelines\_Spanish.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010–2015 Transformando México desde lo local. <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Objetivos de desarrollo sostenible. [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in\\_depth/desarrollo-humano.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/desarrollo-humano.html)

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2020). Informe de incidencia delictiva del Centro Nacional de Información. <https://drive.google.com/file/d/1kq1RbdMNX8OIwD54DKBVI5QExmfS22Tt/view>

Sutherland, E. H. (2011). Criminalidad de Cuello Blanco. ADPE, 191-199. <https://colectivociajpp.files.wordpress.com/2018/02/criminalidad-de-cuello-blanco-sutherland.pdf>

Villa, J. D. (2016). Entre la participación y la resistencia: reconstrucción del tejido social desde abajo, más allá de la lógica de reparación estatal. EL ÁGORA USB, 16 (2), Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín <https://www.redalyc.org/pdf/4077/407755354006.pdf>

Villa, J. D. (2016). Intervenciones psicosociales en el marco de acciones de reparación a víctimas del conflicto armado colombiano. ECA Estudios Centramericanos, 71(744), 81-104. [http://www.uca.edu.sv/upload\\_w/20/file/744/5-%20Juan%20David%20Villa.Pdf](http://www.uca.edu.sv/upload_w/20/file/744/5-%20Juan%20David%20Villa.Pdf)

---

## Percepciones de participación e incidencia por parte de las Asociaciones Civiles en Ciudad Juárez

### *Perceptions of participation and incidence by Civil Associations in Ciudad Juárez*

---

Alba Pamela Morales Tobón\*, Erasto López López\*\* y Jorge Antonio Breceda Pérez\*\*\*

#### RESUMEN

Este trabajo se enfoca en las organizaciones de la sociedad civil ubicadas en Ciudad Juárez, México. El instrumento idóneo para la recolección de datos fue la creación de una batería de preguntas para realizar entrevistas en profundidad, aplicadas a directores y dirigentes de las dichas organizaciones. Se analizó la percepción e incidencia que los participantes manifestaron, visualizando los resultados con el apoyo del programa MAXQDA a través de nubes de información y tablas desglosando el contenido, obteniendo una imagen clara de las percepciones e incidencia y participación que las organizaciones de la sociedad civil han logrado.

**PALABRAS CLAVE:** *Civil associations, participation, Ciudad Juarez, organizations*

#### ABSTRACT

This work focuses on civil society organizations located in Ciudad Juarez, Mexico. The ideal instrument for data collection was the creation of a battery of questions for in-depth interviews, applied to directors and leaders of these organizations. The perception and incidence that the participants expressed were analyzed, visualizing the results with the support of the MAXQDA program through information clouds and tables breaking down the content, obtaining a clear image of the perceptions and incidence and participation that the civil society organizations have achieved.

**KEY WORDS:** *Qualitative research; Life story; Data collection techniques; Social sciences*

---

\* Maestra en Ciencias Jurídicas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), Profesora por asignatura en la UACJ. Correo de contacto alba.morales@uacj.mx

\*\* Maestro en Administración Pública por la Universidad Autónoma de Chihuahua, Profesor de tiempo completo adscrito al Departamento de Ciencias Jurídicas de la UACJ. Correo de contacto erasto.lopez@uacj.mx

\*\*\* Autor para correspondencia. Doctor en Filosofía por la Universidad de Barcelona, Profesor de tiempo completo adscrito al Departamento de Ciencias Jurídicas de la UACJ. Correo de contacto jorge.breceda@uacj.mx

## Introducción

Esta investigación se enfoca en las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez y los procesos de participación e incidencia que tienen dichas organizaciones sobre las decisiones gubernamentales en la región. Así mismo, se exponen los diversos canales que utilizan las organizaciones de la sociedad civil con el objeto de determinar cuál es la percepción de participación que las mismas organizaciones alcanzan dentro de la agenda pública.

En la conformación de organizaciones en búsqueda de un bien común, la persona se integra como un colectivo por encima de su propia individualidad, esto para la consolidación de organizaciones activas que participan de forma más acentuada que la participación individual, logrando que las personas se organicen y busquen realizar un fuerte común para poder ser atendidas y escuchadas en sus peticiones.

En Ciudad Juárez la actividad asociativa tiene antecedentes en los grupos religiosos y de derechos humanos, siendo que las zonas más pobres se beneficiaron por la acción de esta creciente y activa red de sociedades civiles (Castillo, 2004). La sociedad civil se organiza, conoce de las necesidades específicas y lucha por conseguir un objetivo común, incidiendo en la agenda gubernamental.

## Metodología

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, toda vez que los hallazgos realizados no son generalizables a las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez y los datos obtenidos no son abordados desde la aproximación cuantitativa. Desde esta perspectiva, se valora el conocimiento aportado desde la subjetividad de los actores seleccionados y su propia relación con el fenómeno abordado, es decir, la participación e incidencia de las organizaciones y su forma de comunicación con el gobierno local.

Por lo antes mencionado, se estudiaron en el propio entorno en el que ocurren, justamente en la propia actividad de la organización referente a la visibilidad en los temas de incidencia y participación. A través de entrevistas en profundidad, se localizaron los mecanismos que utilizan las organizaciones para poder lograr incidencia y visibilidad dentro de los temas de agenda pública.

Por ende se desarrolló un guion de entrevista encaminado a la obtención de datos cualitativos. Al momento del desarrollo del guion de entrevista y la batería de preguntas, se consideró la diversi-

dad de las organizaciones, y al objetivo particular de cada una de ellas, difiere de las otras, es decir, las preguntas se tornaron en un ámbito muy general, pero al momento de ahondar en la particularidad se consideró cada organización en su propia función.

El guion de preguntas para las entrevistas en profundidad realizadas a presidentes y dirigentes de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez se divide en cinco bloques, siendo identificación de la organización, incidencia y participación de la organización, participación ciudadana, dificultades y facilidades de la participación e incidencia, resultados. Cada pregunta fue creada de forma muy general, todo ello para que el participante se sintiera con la confianza de desarrollarla de la manera que él quisiera.

La batería de preguntas se utilizó como guía para la obtención de datos, puesto que la dinámica de las entrevistas fue desarrollada con estilo de una conversación, y sumado a la fluidez de la información que van otorgando los participantes. Por ende, se entiende que no necesariamente la entrevista llevó el orden de las preguntas, preponderando la libertad de respuesta dentro de los parámetros de las preguntas.

Como criterios de selección de los participantes concernió a presidentes, dirigentes o encargados de organizaciones que estuvieran formalmente constituidas en Ciudad Juárez. Para solicitar el acceso a la entrevista, se localizó un directorio municipal, el cual contiene un listado con el nombre de las organizaciones, teléfono, ubicación y una breve descripción del trabajo que realizan dichas organizaciones. Se excluyeron aquellas que en la nomenclatura o descripción no aparecían como "A.C" (Asociación Civil), posteriormente se empezó con la verificación de números telefónicos como forma de contacto, a lo cual, algunas fueron excluidas puesto que el teléfono no correspondía o bien, no contestaron. También se intentó el contacto vía correo electrónico, en donde hubo una mayor respuesta, finalmente, a través de contactos comunes dentro de la misma Universidad y personales.

Se determinó que las organizaciones estuvieran activas al momento de aplicar las entrevistas, por lo que se requirió que estuvieran en función y participando activamente.

Otras de las estrategias para la integración de la muestra es la llamada técnica de la bola de nieve, ésta consiste en que "a cada uno de los entrevistados se le solicita su colaboración para facilitar el contacto con otros potenciales entrevistados dentro de su círculo de conocidos" (Valles

2007, pg. 71). Por lo que al preguntar a los primeros entrevistados por conocidos dentro de su círculo se explora una mayor diversidad, evitando así sesgos y obteniendo un mayor número de muestras.

Las entrevistas fueron grabadas con el apoyo de una grabadora digital portátil con entrada USB, posteriormente trasladadas a formato WAV para finalmente transcribirlas en el procesador de textos a partir de dictado con voz, programa encontrado dentro de Google Chrome One Drive. El tratamiento de transcripción de la grabación sonora implica traducir de un lenguaje oral, con sus propias reglas, a un lenguaje escrito con un conjunto de reglas, Kvale (2002, como se citó en Valles 2007 pg. 72), hace hincapié que “son construcciones interpretativas que son útiles para determinados propósitos, que son conversaciones descontextualizadas, abstracciones, al igual que los mapas topográficos son abstracciones del paisaje original que derivan”.

El tratamiento y análisis de los datos se efectuó a través de la técnica de análisis de contenido, con el apoyo del programa de MAXQDA. Este es un software de apoyo para el manejo y análisis sistemático de textos, documentos, información mediática y redes sociales. Este programa permite codificar la información de un texto bajo criterios cualitativos, como lo es el establecer categorías, o bien bajo criterios cuantitativos, como sería la frecuencia en la repetición de ciertas palabras o mensajes.

Por lo que se refiere al análisis de contenido una definición de Piñuel (2013) se entiende:

Al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2013, pg.2).

Por consiguiente, el análisis de contenido consiste en la interpretación de mensajes, textos o discursos obtenidos de un proceso de comunicación, siendo en la presente investigación, las entrevistas en profundidad recolectadas de los participantes de la muestra, las cuales se trasladaron a un documento de texto, el cual, a través de las técnicas cualitativas, se tradujo en códigos y subcódigos, esto para elaborar y procesar los datos relevantes que se obtengan a través de la entrevista.

Se utilizó esta técnica de análisis de contenido, ya que las unidades de análisis corresponden a las entrevistas en profundidad realizadas a los participantes, la información recolectada no responderá a datos estadísticos o recuento de unidades, tal como lo sería en una técnica cuantitativa, puesto que el objeto de la investigación no será rigurosamente examinado o medido, no se conllevará hacia una generalización hacia las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez, ni se busca una predicción, sino que corresponde a la interpretación y aproximación del objeto de estudio, intentando así interpretar el fenómeno en términos de significado que los participantes le otorgan, a partir de su propia interacción personal, de su propia experiencia y sus observaciones.

Con respecto a la categorización y su codificación, el análisis cualitativo prefiere codificar con categorías más que con números (Ruiz 2007), ya que no sería posible traducir a números algunas de las experiencias, fenómenos y vivencias sociales, se requiere de un proceso de lectura y extracción de información, en donde se agrupa a través de categorías, y estas a su vez en códigos, la información obtenida.

Por lo que, una vez transcritas las entrevistas, se ingresaron a la plataforma como documentos independientes dentro del proyecto. Posteriormente, se crearon los códigos y subcódigos, estos, en relación directa tanto con el objeto de estudio, como con la batería de preguntas vertidas en las entrevistas, quedando de la siguiente manera en la Tabla 1.

Cabe aclarar que MAXQDA permite hacer la codificación de manera automática, es decir, el mismo programa realiza la codificación una vez que se ingresan los códigos, o bien, se puede codificar de manera manual, al momento de visualizar el documento. En este caso la transcripción de la entrevista se puede ir seleccionando frases o palabras que correspondan a los códigos o subcódigos y se van “arrastrando”. La codificación se realizó de manera manual.

Una vez realizada la codificación dentro de cada texto de entrevista, previamente transcrito y subido a la plataforma, se empezaron a obtener los primeros resultados. Utilizando la herramienta matriz de código por documento, se visualizan tanto la distribución de frecuencia de códigos entre documentos, como la co-ocurrencia de dos códigos en un segmento o un documento.

Atendiendo a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, respecto al tratamiento de los datos personales, tanto los nombres de los entrevistados, como los nombres de las Organizaciones de la Sociedad Civil se omitieron en el presente documento, identi-

ficándose con las siglas y números consecutivos, siendo la letra “E” para identificar que es una persona entrevistada, y posteriormente el numeral 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, para individualizar cada una ellas, quedando “E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7”. Respecto a la codificación de las organizaciones se utiliza la sigla “A” y posteriormente el numeral 1, 2, 3, 4, 5, 6, quedando “A1, A2, A3, A4, A5, A6”. Recalando que han sido siete las personas entrevistadas correspondientes a seis organizaciones diversas, por lo que el consecutivo del numeral solo llega hasta el número 6 en el caso de las organizaciones.

Tabla 1.

Códigos y subcódigos

Código	Subcódigos
Orígenes del asociacionismo	Consolidación Momentos clave Proyección Inicio Evolución
Participación Ciudadana	Eficacia de la acción colectiva Colectiva Individual No electoral Electoral
Incentivos	Políticos Económicos Institucionales
Incidencia	Éxito Fracaso Redes de apoyo Espacios formales de participación Acceso a la información Reunión directa con funcionarios Participación en cabildo Ámbito de la administración pública local Ámbito de la administración pública estatal Informal Alianzas políticas Vínculos clientelares Marchas/protestas Presión política Campañas mediáticas Cabildo Formal/Institucional Mesas de trabajo Acceso a espacios formales para incidir Transparencia Iniciativas Propuestas Reformas Derogadas

Fuente: elaboración propia

La duración de las entrevistas fue muy similar en todas ellas, no excediendo las dos horas, pero siendo mayor a una hora y media. Esto porque la información fluía de forma muy natural, dejando que los entrevistados expresaran lo pertinente, pero aun así dirigiendo la entrevista para no abarcar temas que no fueran de interés de la investigación. Los lugares donde se realizaron las entrevistas correspondieron, tres de ellas, en un complejo en donde tienen su ubicación física y legal algunas organizaciones. Otra de las entrevistas se desarrolló, dentro de un complejo universitario. Distinta entrevista se realizó en las instalaciones de una organización cerca del primer cuadro de la ciudad. Uno de los entrevistados fue citado en una cafetería cerca un centro comercial, y un último entrevistado concurre a un domicilio particular.

### Las entrevistas

Las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez han sido coadyuvantes sociales ante los fenómenos de violencia hacia las mujeres, niños y niñas, sobre los temas de inseguridad pública, juventud, sobre temas de salud pública, violencia y orfandad, así como del mejoramiento de la calidad de vida y, además, se han ido posicionando en los temas de agenda pública y vigilancia de la labor pública, ofreciendo espacios para la participación ciudadana. Los entrevistados permitieron, a través de su propia subjetividad, compartir sus experiencias y resultados dentro de la labor de participación e incidencia, expusieron su lucha diaria que realizan día a día, tanto para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, como para poder lograr posicionarse dentro de la arena pública.

Como se mencionó con antelación, una de las herramientas que provee el software MAXQDA es un visor de Nube de Palabras, la cual es un medio para visualizar las palabras más comunes, en las que se muestran las palabras más frecuentes con un tamaño de letra mayor. De forma visual, se puede identificar el contenido de un texto y dar una primera aproximación al cuerpo del contenido. Una a una se muestra las nubes de palabras de los entrevistados, respectivamente para posteriormente exponer el cruce de códigos y las frecuencias de éstos.

La primera entrevista realizada fue al "E1" perteneciente a "A1" y esto es lo que muestra la imagen 1 nominada Nube de palabras E1.

Dentro de la entrevista, se enfatizó la lucha constante de las organizaciones de la sociedad civil para poder entrar en la arena de políticas públicas. El impacto de las organizaciones de la sociedad civil se percibe mayormente en los temas de derechos humanos, de democracia, en dere-





Imagen 2.

Nube de palabras E2



Elaboración propia, con el apoyo del programa MAXQDA

“E2” comenta, que los objetivos principales son que las organizaciones se conocieran entre sí, que las organizaciones dieran a conocer su trabajo al público, y fortalecer la incidencia, es decir, fortalecer la relación entre gobierno y sociedad civil. Manifiesta “E2” que se persigue la visibilidad de las organizaciones, que conforman redes de apoyo entre las mismas organizaciones, para poder crear un impacto e incidencia dentro de lo gubernamental. También puntualiza “E2”, que no todas las organizaciones de la sociedad civil tienen interés en los temas de incidencia y participación, pero a aquellas que además de sus funciones propias, muestran interés en incidir dentro de lo público, se les otorga apoyo, capacitaciones, y se van creando redes de apoyo y de confianza, en donde los integrantes de las organizaciones se apoyan mutuamente para lograr posicionarse en la agenda pública del gobierno. También reconoce que la experiencia de las organizaciones es bastante y que es muy valiosa, y que la lucha de ellos ha sido suplir las deficiencias del Estado, en diversos temas, como temas ecológicos, de personas con discapacidad. Reconoce que el trabajo de las organizaciones es sumamente valioso y que éstas apoyan al desarrollo de cualquier comunidad.

La tercera persona entrevistada, “E3” respecto a la “A3” así se visualiza la imagen 3 nominada Nube de palabras E3.

“E3” manifiesta que los ejes de la organización son el promover la participación ciudadana, la transparencia y rendición de cuentas, así como el gobierno abierto. El enfoque tiene que ver con la







Él resalta que un trabajo interinstitucional, con líneas de dialogo abiertas, en veces no es suficiente, si los tomadores de decisiones de primer y segundo nivel no se encuentran presentes al momento de desarrollar la dinámica de las mesas de trabajo. Que tanto la sociedad civil organizada, como los diferentes niveles de gobierno, pueden tener un dialogo constructivo y lograr objetivos en común, pero que es fundamental que las propuestas se lleven hasta los tomadores de decisiones y que no quede solo en reuniones.

También comparte, que dentro de los logros que él puede visualizar corresponden al ámbito social y de derechos humanos, así mismo como lo manifestó el entrevistado “E1”. Dentro de las organizaciones a las que se pudo tener acceso y realizar la entrevista, encontramos una organización de corte empresarial (que tiende más al corporativismo), la cual comparte similitudes en cuanto a que busca un mejoramiento social, sin embargo, aquí es notoria una diferencia en cuanto a las formas de comunicación que se tiene con el gobierno local.

El entrevistado “E7”, presidente en el momento de la entrevista de “A6” comparte su opinión. Se refleja en la imagen 7 de la Nube de palabras 7.

*Imagen 7.*

*Nube de palabras E7*



*Elaboración propia, con el apoyo del programa MAXQDA*

“E7” comparte que la organización mantiene líneas de comunicación directa tanto con el gobierno local como estatal. Comenta el entrevistado, que a cada cambio de gobierno municipal, los dirigentes se ponen a la orden con el nuevo presidente municipal, que ha sido desde un inicio, una relación de ganar-ganar con el gobierno municipal. La organización tiene mayor facilidad de comunicarse, de proponer proyectos propios para el beneficio de la ciudadanía, y el municipio les apoya, ya sea con permisos, donaciones de terrenos, etc. La organización mantiene un estricto control y transparencia en el ejercicio de su función, lo que ha llevado a una permanencia de muchos años dentro de su labor. Sus proyectos son de presupuestos grandes, ya que tienen el apoyo de donatarios y de sus membresías se pueden costear sus labores.

### Hallazgos

Se tiene pues, que tanto para “E3” como para “E4”, ambos de la misma organización “A3”, uno de los ejes de mayor fuerza dentro de la entrevista es el de participación ciudadana, logrando el mayor número de frecuencias en ese rublo. Seguido de la eficacia de la acción colectiva junto con el éxito en el rublo de incidencia, lo cual permite afirmar, que para lograr el éxito es necesaria la acción colectiva eficaz. En ambas matrices, se puede observar también, que es factor común la búsqueda de espacios públicos para incidir y el acceso a los espacios formales para la participación. La matriz también muestra un punto de importancia lo referente a los incentivos, siendo el de mayor frecuencia el incentivo institucional, por lo que es de afirmar, que se sigue teniendo concordancia dentro de los resultados, ya que, al lograr un incentivo institucional, conlleva una mayor participación, así como éxito en ella.

Lo mismo ocurre para el caso de la entrevista “E2”, la matriz de su entrevista muestra mucha similitud a la de las realizadas a” E3” y “E4”, siendo consistente entonces, que lo que ambas organizaciones buscan, es un fortalecimiento dentro de la participación ciudadana, impactos en la incidencia, en conjunción con los incentivos institucionales.

En el caso la organización “A4” de la entrevista “E5”, se observa una constante en el rubro de incidencia informal, con énfasis en los temas de campañas mediáticas, marchas/protestas y alianzas políticas en menor grado, pero aun significativas. En su matriz, se visualiza también que son las redes de apoyo y las reuniones directas con funcionarios, lo que ha llevado al éxito en los temas de incidencia.

Para los entrevistados “E1” y “E6”, los indicadores que tuvieron mayor visibilidad en su matriz corresponden al éxito de la participación ciudadana a través de mecanismos de incidencia formal, así como las mesas de trabajo, redes de apoyo y reunión directa con los funcionarios.

Caso particularmente distinto es el de la organización “A6” de la entrevista “E7”, puesto que, si bien la organización logra incidir de manera directa en la realización de proyectos de beneficio social, éstos tienen un fundamento derivado de las reuniones directas con los funcionarios y alianzas políticas, el éxito que han logrado es un éxito que ha sido respaldado durante años, de administración tras administración.

Dentro de las entrevistas realizadas, pudimos constatar que las redes de apoyo son un factor común para la totalidad de los entrevistados, que ellos mismos reconocen que los lazos de confianza y apoyo son un factor de apoyo mutuo. Que las organizaciones, aunque diversas en sus objetivos particulares, reconocen que el estar en contacto y comunicación constante entre ellas mismas, ha fortalecido el posicionamiento dentro de la arena pública.

Se podría inferir que, para los entrevistados el éxito y el fracaso van de la mano. Tal como compartieron, por cada avance que logran dentro sus objetivos públicos, le anteceden uno o varios fracasos. Cuestión que no ha sido impedimento para continuar con su labor. Que han sido desafiados para buscar nuevas formas de participar e incidir. Por lo tanto, han sido creativos al momento de buscar posibilidades jurídicas para lograr, por ejemplo, lograr sesiones de cabildo abierto o para entablar diálogos directos con regidores.

La organización “A3” a que se refieren las entrevistas “E3” y “E4”, ha sido muy activa al momento de aplicar estrategias jurídicas, específicamente de solicitud de amparos, para poder participar activamente en cabildo. Fueron ellos quienes propusieron la iniciativa para la Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Chihuahua, misma que actualmente rige y regula la participación de la ciudadanía hacia el gobierno. Otro de sus logros fue el cabildo abierto, por lo que se tuvo que modificar el reglamento interior del municipio permitir la participación ciudadana en Cabildo y en sesiones de comisiones. Este logro ha sido replicado, o por lo menos intentar replicarlo, ya en varios municipios dentro del Estado como de otras entidades federativas. Esta organización, mantiene comunicación constante con grupos y organizaciones de diversas localidades del país, a los que otorgan asesorías y estrategias para lograr incidir dentro de cabildo.



Sin embargo, no toda actividad de posicionamiento ha sido de corte legal. “A4”, siendo una organización que trabaja en prevención, atención, educación e investigación de VIH/SIDA, adicción a drogas inyectadas, violencia y temas asociados, nos ha sido relatado un momento crucial para la atención de sus usuarios. Fue una protesta realizada en la avenida Triunfo de la Republica, la cual dio visibilidad al problema de falta de medicamento e insumos para la atención de personas con VIH/SIDA. Las redes de apoyo se hicieron presentes, puesto que la protesta se realizó simultáneamente en la ciudad de Chihuahua, lo cual, logro una visibilidad del problema a nivel nacional, llegando a una solución satisfactoria de reabastecimiento y mejoramiento de medicamentos.

Por otra parte, muy diferente a los casos anteriores, encontramos a la organización “A6” que en lo referente a la entrevista “E7”, el entrevistado manifestó que el contacto que tiene con el gobierno local y estatal es directo, que las relaciones con estos niveles de gobierno son fuertes y lo han sido desde tiempo atrás. Que ellos tienen contacto y comunicación directa con los más altos funcionarios y que al proponer planes de mejoramiento comunitario, como pudiera ser la creación de un comedor comunitario o un sistema de purificación de agua en las colonias más relegadas de la ciudad, ellos obtienen respuesta positiva, por lo que, la participación y la incidencia es a través de canales más directos, en comparación de otras organizaciones.

Cabe destacar que la organización “A6”, referente a la entrevista “E7” cuenta con aportaciones del empresariado tanto nacional como internacional, por lo que el consolidar planes comunitarios es una labor menos complicada que para otras organizaciones con fondos municipales (si es que los tienen) o bien fondos propios. Una labor admirable y de gran escala es la que realiza esta organización, siempre pensando en el mejoramiento de la comunidad.

Otro aspecto de la participación e incidencia lo encontramos en las mesas interinstitucionales. A estas mesas de trabajo son invitadas las organizaciones, cada mesa lleva a cabo la discusión de temas específicos y son agrupados por objetivos. Esta la mesa de mujeres, la de adolescentes, mesas de violencia, etc., y cada mesa propone desde su propia experiencia, los temas que son de interés para poder ser posicionados dentro de los temas de agenda pública. Las propuestas expuestas en estas mesas, que bien pueden ser locales o estatales, son luego posicionadas a los altos funcionarios, que posteriormente son discutidas, por ejemplo, en cabildo a nivel local, y es ahí donde se aprueban o desechan las propuestas realizadas.

Por lo que respecta a los incentivos para la participación, en mayor medida encontramos que son los incentivos institucionales los cuales generan mayor participación. Ciertamente están presentes incentivos políticos y económicos, pero las organizaciones de la sociedad civil no son un grupo de interés, por lo que la motivación política y económica no predomina en ellas. Obviamente buscan posicionarse dentro de la agenda pública y así poder obtener recursos económicos locales o estatales, pero no es su mayor motivación. Dentro de la entrevista realizada a “E2”, se vio reflejada que algunas organizaciones de diversa índole no tienen interés en posicionarse dentro de los temas de agenda pública, que ellos se manejan con recursos propios o donaciones y que en su propia medida, ellos efectúan su labor primaria, que es el de atender al sector de la comunidad por la cual ellos trabajan.

Un relato común de los entrevistados fue que manifestaron que existen dificultades para la participación e incidencia dentro de los ámbitos local y estatal de gobierno. Expresaron que es una lucha constante para lograr visibilidad ante los actores políticos, que se han percatado de que los canales de comunicación hacia el gobierno no son lo suficientemente efectivos para lograr transitar el camino del posicionamiento de sus peticiones.

Que en algunas ocasiones se percibe que los actos y oportunidades de participación por parte del gobierno local son una simulación hacia la ciudadanía y las organizaciones, esto, ya que en temas de economía y gasto público no hay un verdadero conceso por parte de las autoridades, que no hay una verdadera apertura al dialogo.

Respecto al acceso a la información, fue común la manifestación que los entrevistados si han utilizado los portales de acceso a la información, pero que han chocado con dificultades para la obtención de la información. Ciertamente, los portales funcionan en el sentido que cualquier persona está en la posibilidad de solicitar información, sin embargo, la autoridad receptora de la solicitud utiliza los mismos lineamientos para obstaculizar o retrasar el otorgamiento de la información requerida, o bien, la información solicitada no ha sido actualizada en las bases de datos de la dependencia, a lo cual, la respuesta obtenida es una negativa en cuanto al contenido de información se refiere.

Como forma de visualización y sistematización de resultados, se presentan la Tabla 2, denominada “Visualización y sistematización de resultados por logros y fracasos”:

Tabla 2.

*Visualización y sistematización de resul-*

OSC/Asociación	Logros públicos	Fracasos públicos
A1	Apertura del gobierno en temas de desarrollo social, apertura mediana por parte del gobierno en temas de seguridad.	Falta de apertura del gobierno en los temas económicos.
A2	Creación de redes de apoyo inter-organizaciones. Apoyo entre las organizaciones. Posicionamiento y participación activa de las organizaciones.	Las propuestas realizadas en el Cabildo conforme a derecho han sido desechadas sin entrar en su discusión. El gobierno municipal no ha seguido el propio reglamento interno para la notificación y discusión de las propuestas por parte de la organización.
A3	Modificación al reglamento interno del gobierno municipal. Ley de Participación Ciudadana. Evitar el proyecto de Juárez Iluminado, que equivalía a un gasto de seis mil millones de pesos al gasto público. Apertura del gobierno municipal para la participación ciudadana. Cabildo abierto. Se adopta el modelo de Cabildo abierto por parte de otros municipios de la nación.	No pudieron detener el proyecto de El camino real. No se logra una real transparencia en la rendición de cuentas por parte del gobierno municipal. Gasto público destinado a los medios de comunicación que consta de decenas de millones de pesos, aun y cuando se destina una mínima parte del presupuesto a instancias relevantes como bomberos, parques y jardines, desarrollo social, organizaciones.
A4	Visualización en la agenda pública de los temas de enfermedades de transmisión sexual. Obtención de mejores medicamentos y cuidados. Creación de la cartilla de Derechos Humanos de las personas que utilizan drogas.	No son invitados ni considerados por parte del gobierno federal en temas de salud pública, en el caso, de temas de VIH/SIDA. No fue autorizado un proyecto para la creación de un Centro de justicia para mujeres, en su lugar se hizo un centro comunitario.
A5	Posicionamiento de propuestas a favor de los jóvenes en situación de riesgo en las mesas de trabajo con los tres niveles de gobierno	Falta de presupuesto para la organización. En las reuniones de mesas de trabajo con los diversos niveles de gobierno, no están presentes los tomadores de decisiones por lo que las propuestas quedan sin concretizar.
A6	Comunicación directa con los gobiernos municipal y estatal. Donaciones y condonaciones de terrenos, impuestos y servicios, todo en favor de la comunidad	Al ser una organización con aportaciones económicas de los socios y empresariales, así contando con el apoyo gubernamental, no se visualizan fracasos en sus proyectos.

*Fuente: elaboración propia*

En la tabla 2 se puede visualizar de manera concreta, lo que los entrevistados resaltan como logros y fracasos en su labor. La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil relatan logros como la visualización y posicionamiento dentro de la agenda pública de sus propuestas y peticio-

nes. También el crear redes y apoyo entre organizaciones, así como modificaciones legales resaltan dentro de esta tabla.

Como fracasos, tenemos que dentro de los relatos es de señalar la falta de presupuesto destinado a las organizaciones, así como el no darles cabida a sus propuestas para discusión dentro del ejercicio gubernamental. Otro de los fracasos señalados es el no poder evitar el destino de gasto público a instituciones de mayor relevancia social.

### Conclusiones

Se puede concluir que las organizaciones de la sociedad civil, siendo éstas una forma de participación política, englobada dentro de lo que se conoce como movimientos sociales, impulsadas por la finalidad de hacerse visibles en los temas de agenda pública, con la pretensión de incidir en la toma de decisiones, todo esto para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, motivadas por un descontento, o bien, por la poca actividad de los organismos institucionalizados, construyen en conjunto, un lucha constante, a través de medios formales e informales, canales de comunicación, vías para hacer visible las necesidades de una comunidad.

Una sociedad civil fortalecida, organizada, participativa, infunde permanencia a la democracia, por lo que se fortalece el Estado democrático, puesto que éste último tiene la obligación de vigilar los procesos participativos y se fomenta una situación en donde el ciudadano tiene la capacidad de participar e incidir en el ámbito de decisiones gubernamentales. Por lo que, los ciudadanos más participativos e involucrados generan mayores oportunidades para la cooperación y coordinación entre el gobierno y sociedad civil, mejorando la relación entre ellos, y creando disposición de cooperación entre la ciudadanía.

En Ciudad Juárez, es visible la pluralidad de objetivos que tienen las diversas organizaciones, y que, además es vital para ellas incidir, participar, y que, si bien es cierto, detrás de cada éxito de éstas hay una serie de fracasos, eso no ha sido motivo suficiente para dejar de lado la pretensión de continuar luchando en la arena pública.

Las organizaciones de la sociedad civil buscan espacios formales de participación, buscan ser escuchadas en cabildo, presentan iniciativas conforme a la ley y los reglamentos, pero si no logran impactar dentro de los espacios formales, no paran su labor, éstas son capaces de encontrar espa-

cios informales, de manifestarse, de realizar protestas y paros, todo ello para lograr tener visibilidad y poder ser tomados en cuenta dentro de los espacios de política pública.

## Referencias

- Castillo, N. (2013). Retos de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez. México, UACJ.
- Della Porta, D., & Keating, M. (2013). Enfoques y metodologías de las ciencias sociales: una perspectiva pluralista. Ediciones Akal para lengua española. Cambridge University Press.
- Díaz Herrera, C. (2018, 30 de enero) “Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista *Universum*”. *Revista General de Información y Documentación*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Piñuel, J.L. (2002), “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenidos” *Estudios de Sociolingüística*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel\\_Raigada\\_AnalisisContenido\\_2002\\_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf)
- Putnam, R. D., Leonardi, R., y Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.
- Ruiz, J. I. (2007) *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Valles, M. S. (2007). *Cuadernos metodológicos, entrevistas cualitativas*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Viejo, R. Martí, M. Parés, M. Resende, P. Vilaregut, R. (2009). “La participación ciudadana en la esfera pública: enfoques teórico-normativos y modelos de democracia” en M. Parés (coor) *Participación y calidad democrática. Evaluando nuevas formas de democracia participativa*, Ariel Ciencia Política, Barcelona

---

## ***Influencia de los espacios públicos deteriorados en la percepción de inseguridad en el polígono “La Joya” Tamaulipas, México***

***Influence of deteriorated public spaces on the perception of insecurity in the "La Joya" polygon, Tamaulipas, Mexico.***

---

Roly Javier Gutarra Romero\* y Víctor Daniel Jurado Flores\*\*

### **RESUMEN**

La percepción de inseguridad es un problema social que impacta negativamente en la convivencia ciudadana, pues reduce la calidad de vida de las personas y modifica su comportamiento, en lo que a uso de espacios públicos se refiere. Esta investigación se desarrolló en el polígono La joya, Reynosa (Tamaulipas - México) Para esto, se analizó la correlación entre espacios públicos deteriorados con percepción de inseguridad. Los resultados muestran una correlación positiva, no obstante, los niveles de asociación son estadísticamente poco significativos, por tanto, se explica -tangencialmente- la percepción de inseguridad a través de los espacios públicos deteriorados, pero no es determinante en la modificación del comportamiento en torno a dicha problemática.

***PALABRAS CLAVE:*** *Percepción de inseguridad, espacios públicos, incivildades, desorden físico.*

### **ABSTRACT**

Insecurity perception is a social problem that has a negative influence on citizen's relationships, ever since it reduces people's quality of life and modifies their behavior, in terms of public spaces usage. This research was carried out in “La Joya polygon” which is a geographic area in Tamaulipas-México. So, the study implied the correlation analysis between dilapidated public spaces and insecurity perception. Results show a positive relationship, however, association levels are statistically irrelevant, therefore insecurity perception is tangentially explained through dilapidated public spaces, even though it is not a determining factor in behavioral modification as part of the main public problem.

***KEY WORDS:*** *Insecurity perception, public spaces, incivilities, physical disorder*

---

\* Especialista en Prospectiva y Vigilancia Tecnológica de CONCYTEC. Contacto: roly.gutarra@gmail.com

\*\* Profesor investigador de El Colegio de Tamaulipas. Contacto: v.jurado.flores@gmail.com

## Introducción

La percepción de inseguridad es un problema social que influye de manera directa en la dinámica económica, social, familiar e individual de un espacio geográfico, esta situación ha generado que el Estado y científicos sociales presten más atención al fenómeno.

Este problema puede estratificarse a nivel nacional, estatal, municipal y local; sin embargo, la información disponible abarca hasta el ámbito municipal, es decir, los datos del nivel local son escasos o inexistentes. Por tal motivo y como parte de una política para la disminución de la percepción de inseguridad, en el año 2013 México creó el Programa Nacional de Prevención del Delito (en adelante PRONAPRED), cuya finalidad era reducir los índices de violencia mediante la prevención situacional del delito, al tiempo que se coadyuvaba en la disminución de la percepción de inseguridad.

Asimismo, el PRONAPRED al encuadrarse en la estrategia de prevención situacional del delito, busca reducir las oportunidades de comisión de este, mediante el mejoramiento de los espacios públicos, bajo el entendido de que el deterioro progresivo de estos, aunado al descuido constante de parte de las autoridades contribuyen a generar espacios vulnerables y con ello incrementar la percepción de inseguridad (Clarke, 1995; Rau, 2007; Álvarez, 2015).

Bajo esta tesitura, y dado que se trata de un problema social que reduce la calidad de vida de las personas y modifica su comportamiento habitual en el ámbito individual, familiar, social y económico (Hale, 1998; Vilalta, 2010; Triana, 2017), resulta relevante conocer por qué y dónde perciben inseguridad los habitantes del polígono. Además de ello, debido a que una elevada percepción de inseguridad influye directamente en el bienestar y calidad de vida de las personas, al aumentar su nivel de insatisfacción e infelicidad (Hale, 1998; Vilalta, 2010; Romero, 2014; Triana, 2017).

Es necesario puntualizar que, los elementos fundamentales que dieron lugar a la elección del polígono “La joya” como objeto de análisis para este estudio fueron: sus antecedentes en tasas de violencia y delincuencia; su condición de Zona de Atención Prioritaria (ZAP)<sup>1</sup>; su dinámica social, prin-

---

*1 Precisamente, a fin de definir las acciones institucionales necesarias para atender las problemáticas de las ZAP, el Programa Nacional de Prevención del Delito 2018, determinó como necesario, el levantamiento de un diagnóstico que diera cuenta de las principales necesidades que ayudarán a trazar las estrategias y líneas de acción de su intervención, lo que incluía al municipio de Reynosa. En ese sentido, se establecieron preliminarmente tres polígonos en el que se incluía el Polígono La Joya.*

principalmente la incidencia de sus factores de riesgo en la percepción de inseguridad de sus habitantes; su ubicación geográfica y; la posibilidad de obtener información generada por los ejecutores del PRONAPRED en Reynosa durante el año 2018.

La percepción de inseguridad origina que los ciudadanos dejen de asistir a lugares de esparcimiento (parques, centros recreativos, explanadas, calles peatonales, entre otras) y se replieguen en sus casas, limitando las posibilidades de generar y fortalecer la cohesión social entre los miembros de la comunidad (Jasso, 2015). Consiguientemente, cuando una persona o grupo de personas se sienten inseguras permanecen en sus casas, lo que limita la posibilidad de generar convivencia ciudadana y cohesión social, incluso, reduce la vigilancia informal por parte de los vecinos, lo que da cabida a la posible comisión de delitos (Jasso, 2013, p. 16-17).

Es necesario precisar que la percepción de inseguridad no se manifiesta solo en personas que han sido víctimas de un delito, pues muchas personas se sienten inseguras sin antes haber sido víctimas de la delincuencia o a pesar de que las probabilidades de ocurrencia de un delito no sean significativas (Jasso, 2013; Stanko, 1995).

Por tal motivo, diversos países<sup>2</sup> -incluido México- han diseñado encuestas con el objetivo de obtener información de corte cualitativo y cuantitativo respecto a la percepción de inseguridad y los impactos que esta produce en la sociedad. De ahí que, se han diseñado encuestas como la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), y la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU).

Acerca de la información que contiene la ENVIPE 2019, conviene señalar algunas cifras que dan cuenta del estado en el que las personas perciben su entorno. En ella se muestra que a nivel nacional 67.2% de la población de 18 años y más considera la inseguridad como el problema más importante, 2.7% más respecto al año 2018. Los demás inconvenientes son desempleo 32.8%, aumento de precios 28.1%, salud 27.6%, entre otros. Asimismo, en esta encuesta se precisa que del año 2013 al 2019 la percepción de inseguridad a nivel estatal ha ido en aumento pues la cifra pasó

---

<sup>2</sup> Algunas encuestas sobre victimización y percepción de inseguridad se detallan a continuación:

*Encuesta de actitudes sociales en los británicos,*

*Encuesta del delito en Inglaterra y Gales,*

*Encuesta nacional de victimización del Departamento de Educación de Estados Unidos, entre otros.*



de 72.3% a 78.9%, a nivel municipal de 63.0% a 70.5% y a nivel de colonia lo hizo de 44.0% a 50.6%.

En el caso particular de Tamaulipas, la ENVIPE 2019 determinó que 69.6% de la población de 18 años y más considera que la inseguridad es el problema más importante que aqueja a la entidad (2.4% superior al porcentaje nacional), seguido del desempleo con 36.8% y el aumento de precios con 31.6%. Asimismo, la encuesta estima que desde 2011 a 2019 la percepción de inseguridad en la entidad federativa prácticamente se mantiene en 83%; no así en el ámbito municipal, el cual disminuyó de 73.8% a 66.6%, contrariamente a nivel de colonia o localidad aumentó de 37.2% a 42.9%.

Por otro lado, según la ENSU 2019, 73.2% de la población de 18 y más considera que vivir en su ciudad es inseguro. Este indicador se consolida después de que en 2014 dicho fenómeno fuera percibido por 69.4% de la población, en 2015 por 68.2%, en 2016 por 71.5%, en 2017 por 74.9% y en 2018 por 75.3%, lo que quiere decir que, de 2015 a 2019 hubo un crecimiento de la percepción de inseguridad a nivel de ciudad.

De igual manera la encuesta ENSU 2019 precisó que la percepción de inseguridad en la población de 18 años y más ascendió a 77.4% en Nuevo Laredo y a 87.6% en Reynosa, ambos municipios pertenecientes al estado de Tamaulipas. En el caso de Reynosa el porcentaje superó la media estatal de 83%.

Estos datos denotan que la percepción de inseguridad se ha convertido en un problema social que afecta a un gran número de personas, por lo que debiera ser investigado y analizado con mayor detenimiento a fin de encontrar las posibles causas que le dan origen, así como las correlaciones entre éstas. Sin embargo, y pese al esfuerzo del Estado e investigadores sociales, el interés por analizar este problema y sus determinantes en lo general es limitado; así lo señala Vilalta al afirmar que "... en muy pocas ocasiones se han investigado empíricamente los determinantes o correlativos de esta percepción de inseguridad. Hay una grave escasez de estudios empíricos al respecto" (2012, p. 5).

No obstante, sí existen algunos esfuerzos por identificar, explicar y medir los factores que generan percepción de inseguridad. De hecho, Vilalta (2010) propuso una estructura lógica y las bases

empíricas para el estudio del miedo al crimen, para lo cual realizó una regresión ordinal sobre los resultados de la cuarta encuesta de victimización y eficacia institucional del año 2006. Luego, para 2012, propuso un modelo correlacional que combinaba diferentes determinantes teóricos de la inseguridad y el miedo al crimen. Los análisis que realizó se centraron a nivel nacional y estatal (Área Metropolitana de la Ciudad de México).

En concordancia con lo anterior, Vargas (2010) buscó desarrollar modelos basados en fundamentos teóricos sobre percepción de inseguridad, satisfacción y cohesión social en los espacios públicos y contrastar tales modelos con datos empíricos de corte cuantitativo y cualitativo. De igual manera, Jasso (2015) realizó un análisis de la percepción de inseguridad en los espacios públicos ubicados al interior de colonias, el estudio parte de un modelo teórico que integra correlativos de orden individual, familiar y comunitario, y de las teorías de percepción de inseguridad.

Respecto al análisis de la percepción de inseguridad a nivel de polígonos, se identificó el estudio realizado por Triana (2017), en el que estudia factores asociados a la percepción de inseguridad en habitantes de polígonos geográficos prioritarios en Acapulco, mediante un análisis estadístico de tipo descriptivo y correlacional.

Los estudios señalados en los párrafos anteriores se circunscriben al ámbito nacional, estatal y local, empero, puede observarse un vacío de conocimiento respecto a los factores que originan la percepción de inseguridad a nivel de polígonos, por lo que, resulta conveniente buscar la información en este aspecto. Por lo expuesto y dado el vacío que aún existe sobre los factores que originan la percepción de inseguridad a nivel de polígonos es que surgió el interés particular por investigar cómo se manifiesta este fenómeno en el polígono "La joya".

En apego a ello, Hunter (1978) señala que los símbolos visibles de desorden (edificios abandonados, grafitis, basura, entre otros), distorsionan la sensación de seguridad y, por tanto, aumentan el miedo al delito. De igual manera Miceli, Roccato y Rosato (2004) reflexionan en torno a los determinantes de la percepción de inseguridad en Italia, y concluyen que los mejores predictores de percepción de inseguridad son la urbanización y degradación de zonas residenciales (suciedad, daño a la propiedad privada y graffiti). Consecuentemente, estos autores consideran que la calidad de los espacios públicos es determinante para considerar un espacio geográfico inseguro o no.

En cuanto a Moore y Shepherd (2006) se destaca que realizaron un estudio de corte cuantitativo sobre los elementos que generan temor frente al delito, sus correlaciones de variables dieron como resultado asociaciones positivas entre daños a la propiedad, basura ambiental, graffiti y percepción de inseguridad. Por su parte, Williamson, T., Ashby, D., & Webber, R. (2006) realizaron una clasificación de los barrios para generar políticas de seguridad, en su estudio señalaron que el riesgo de la comisión de delitos varía según los tipos de barrio, de manera que, en barrios con espacios públicos deteriorados el riesgo de ser víctima de un delito y la percepción de inseguridad aumentan.

En definitiva, la literatura académica relaciona la percepción de inseguridad con espacios públicos deteriorados, esto genera modificaciones en la dinámica social, económica y familiar de un determinado espacio geográfico. Es así como, una elevada percepción de inseguridad genera que la población evite salir de sus casas y, por tanto, no asista a parques, centros comerciales, bancos, entre otros, afectando así el ciclo económico y; además, el fortalecimiento de la cohesión social, es decir, un elevado nivel de percepción de inseguridad limita que las personas se conozcan y establezcan vínculos sociales y amicales, lo cual genera un deficiente capital social para establecer acciones de control social frente a posibles hechos delictivos. (Moore & Shepherd, 2007; Restrepo, Moreno, & Villegas, 2006; Mora, 2008; Cisneros, 2011; Vilalta, 2012; Kessler, 2009; Wilson & Kelling, 1982; Hunter, 1978).

El objetivo general de esta investigación fue identificar la correlación entre espacios públicos deteriorados y percepción de inseguridad en los habitantes del polígono La joya (Reynosa, Tamaulipas).

En función de ello, la pregunta de investigación planteada fue: ¿Cuál es la correlación entre espacios públicos deteriorados y percepción de inseguridad en los habitantes del polígono La joya (Reynosa, Tamaulipas)?

La hipótesis de la investigación se sustentó en que la percepción de inseguridad se incrementa en la medida que existen más espacios públicos deteriorados (Restrepo, Moreno, & Villegas, 2006; Mora, 2008; Cisneros, 2011; Vilalta, 2012; Kessler, 2009; Ortiz de Urbina & Ponce, 2006).

El artículo se estructuró en tres secciones. La primera consistió en realizar un acercamiento teórico en torno a la percepción de inseguridad. En la segunda se estructuró la metodología de la

investigación que sirvió de base para el procesamiento de datos. En la tercera se realizó el análisis de resultados.

### **Aproximación teórica en torno a la percepción de inseguridad**

El entorno físico es un factor que influye en el comportamiento del individuo y la sociedad, pues el diseño de ciudades confortables y seguras garantiza su uso en el tiempo (Vargas, 2010; Llewelyn, 2000). Asimismo, un entorno físico adecuado promueve el civismo y cohesión social de la comunidad, así lo refiere Book Lyndhurst “se asume que los espacios públicos correctamente diseñados y con un mantenimiento adecuado fomentan la inclusión social y el civismo, además de contribuir a la cohesión social, mientras que el espacio urbano de baja calidad incita a comportamientos antisociales” (citado en Vargas, 2010, p. 8).

En efecto, espacios públicos con diseños urbanísticos adecuados y accesibles para todos, democratiza y mejora la calidad de vida de sus habitantes, por el contrario, espacios públicos mal estructurados fomentan actos ilícitos, al mismo tiempo, influyen en los niveles de cohesión social. Por tanto, estos actos (contrarios al orden y bienestar social) originan el fenómeno de la percepción de inseguridad. Al respecto Skogan señala que la percepción de inseguridad:

Puede estimular y acelerar la decadencia de los barrios y hacer que los individuos se retiren física y psicológicamente de la vida comunitaria. Esto debilita los procesos informales de control social que inhibe la delincuencia y el desorden, las cuales producen una disminución de la vida organizativa y la capacidad de movilización de un barrio. También puede contribuir al deterioro de las condiciones de producción local [traducción propia] (1986, p. 203).

Por tanto, este fenómeno genera cambios en las actividades de las personas (no salir de su casa y con ello evita ir a parques, centros recreativos, espacios culturales, entre otros) y las actividades comunitarias. También, fractura el sentimiento de comunidad y disminuye el involucramiento de la sociedad en actividades comunitarias. Esto origina recesión económica y disminución de la calidad de vida de las personas, pues el individuo que no sale por miedo a ser víctima de un delito o por tener la sensación de inseguridad limita sus actividades económicas; es decir, evita ir a restaurantes, cines, cafés, teatros, entre otras (Hale, 1996).

Al respecto, también, es importante precisar que los espacios públicos se convierten en los sitios donde acontecen usos y costumbres, se fortalecen identidades y el sentido de pertenencia, para tal efecto, es necesario la apropiación de lo público. En ese sentido, Vidal & Pol (2005) señalan que la apropiación del espacio es una manera de entender la generación de vínculos con los lugares, lo cual conlleva a un comportamiento responsable y participativo en dicho entorno.

En definitiva, la existencia de espacios públicos adecuados (orden, limpieza, infraestructura, seguridad, entre otros) propicia su uso y consecuente apropiación, lo cual deviene en una mejoría en la actividad social, comportamiento cívico, fortalecimiento del sentido de pertinencia e identidad; elementos necesarios para reducir la percepción de seguridad.

Sin embargo, hasta el momento el constructo “percepción de inseguridad” no ha sido definido con claridad y, más aún, está el término miedo al delito, que en algunas ocasiones es utilizado como sinónimo de percepción de inseguridad. Incluso, no existen conceptualizaciones certeras de ambos constructos, lo cual genera confusión teórica y dificultad para operacionalizarlas, esto hace que su medición sea realizado con distintos instrumentos (Hale, 1996; Gabriel & Greve, 2003; Vilalta, 2010; Vozmediano & San Juan, 2010). Por tanto, es necesario precisar las definiciones de ambos constructos, con el objeto de clarificar el posterior desarrollo conceptual de la presente investigación.

Consiguientemente, Serrano & Vázquez (2007) definen ambos constructos, respecto al miedo al delito precisan que hace referencia al temor de los ciudadanos a ser personalmente víctimas de la delincuencia, por otro lado, la percepción de inseguridad se entiende como miedo al crimen abstracto, es decir, la inquietud que se genera respecto al delito como problema social. En tanto, Vozmediano & San Juan (2010) señalan con más precisión que la percepción de inseguridad es un compendio de inquietudes generadas en el contexto de una sociedad de riesgo, que incluye no solo la delincuencia tradicional, sino también preocupaciones como el terrorismo, procesos migratorios, cambio climático o seguridad alimentaria.

Por tal motivo, según lo señalado en el párrafo anterior, la percepción de inseguridad y el miedo al delito son fenómenos con un alto grado de componente emocional. En efecto, el miedo al delito es una experiencia emocional de temor o inquietud, pues la persona asume que puede ser víctima de un delito. En tanto la percepción de inseguridad hace referencia al conjunto de preocupaciones e inquietudes de una persona respecto al delito y su impacto en la sociedad. (Vozmediano &

San Juan, 2010), cabe precisar que esta será la definición utilizada en la presente investigación. Asimismo, Kessler la define como “la respuesta emocional a la percepción de símbolos relacionados al delito” (2009, p. 35).

Ahora bien, existen factores que originan la dinámica de la percepción de inseguridad, de acuerdo con investigaciones y propuestas teóricas, estos se clasifican en tres: 1) vulnerabilidad en ciertos grupos o colectivos, 2) relación entre experiencias de delito y percepción de inseguridad, y 3) relación entre ambiente físico y social y percepción de inseguridad (Skogan & Maxfield, 1981; Box, Hale, & Pack, 1987).

El primero plantea que existen ciertos grupos o colectivos más vulnerables que otros frente al delito (edad, género, clase social, ingresos económicos, entre otros), por su exposición al riesgo, el daño sufrido o la incapacidad para hacer frente a un ataque; tal es el caso de las mujeres o ancianos, pues las consecuencias de ser víctimas de un delito son altas y la probabilidad de hacer frente a ello es mínimo. El segundo plantea la relación entre ser víctima de un delito y percibir situaciones delictivas con la percepción de inseguridad. En efecto, si una persona es víctima de un delito o accede a información de hechos delictivos por medio de noticias, comentarios de amigos y/o familiares, refuerza su percepción de inseguridad<sup>4</sup>. El tercer factor enfatiza la relación entre ambiente físico y social, y percepción de inseguridad, es decir, como el diseño de los espacios públicos y su mantenimiento, así como, la vida comunitaria y vigilancia informal se constituyen como elementos reductores de la percepción de inseguridad.

En definitiva, se puede señalar que la percepción de inseguridad es multifactorial y cada factor (espacios públicos, cohesión social, confianza, género, edad, entre otros) abona a la percepción de inseguridad del individuo. No obstante, es imperioso determinar qué factores son preponderantes en la percepción de inseguridad de una determinada comunidad, a fin de diseñar políticas públicas y proyectos de intervención certeros que coadyuven a disminuir ese problema público.

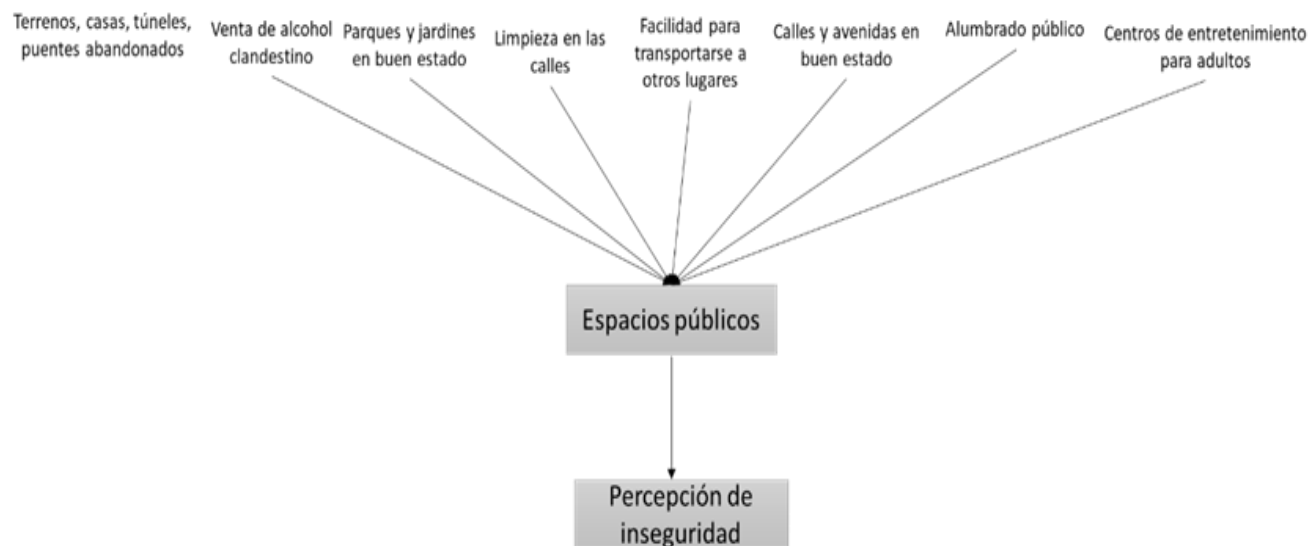
---

*4 La relación se sustenta en los principios de la teoría ecológica, es así como, el centro de análisis de esta se sustenta en examinar la influencia que tiene el contexto o medio sobre la delincuencia, de ahí que su hipótesis se cimienta en que con independencia de la clase de personas que viven en un espacio territorial, existen formas de organización humana que producen más delincuencia que otras.*

## Metodología

El enfoque de investigación es de corte cuantitativo no experimental de nivel descriptivo y correlacional. El modelo teórico propuesto (ver Figura 1), tiene como finalidad identificar la correlación entre espacios públicos deteriorados (variable dependiente) y percepción de inseguridad (variable independiente) en el polígono La joya.

*Figura 1.  
Modelo teórico propuesto*



*Fuente: elaboración propia*

Las variables son cualitativas de carácter nominal y ordinal, con base a ese tipo de variables y un análisis de bondad de ajuste Chi-cuadrado a los ítems que componen cada variable independiente<sup>5</sup>, se determinó usar las pruebas estadísticas no paramétricas. En ese sentido, las pruebas utilizadas fueron: Chi-cuadrado de Pearson, prueba exacta de Fisher, prueba de Cramer y prueba rho de Spearman. La prueba Chi-cuadrado se utilizó con el objetivo de identificar posibles grados de asociación entre los ítems que componen cada variable independiente con la variable dependiente. Pa-

<sup>6</sup> La importancia de este proceso radicó en medir las discrepancias entre frecuencias observadas y las frecuencias esperadas por la teoría. La ciencia estadística precisa que un conjunto de datos tiene una distribución normal cuando ésta tiene una forma de campana, donde las desviaciones estándar con respecto al promedio establecen valores de referencia para estimar el porcentaje de observaciones de los datos.

ra esto, se generaron tablas de contingencia de 2x2 (dos renglones por dos columnas), con la finalidad de comparar las frecuencias observadas ( $f_o$ ) con las frecuencias esperadas ( $f_e$ ) y así establecer una posible relación entre las variables.

La prueba exacta de Fisher permitió visualizar si dos variables cualitativas están asociadas, siempre y cuando la muestra a estudiar es pequeña y no cumplen las condiciones necesarias para la aplicación de la prueba Chi-cuadrado. No obstante, es recomendable utilizarlo al mismo tiempo que la Chi-cuadrado, pese a que las observaciones  $>1000$  generan resultados muy parecidos en ambos estadísticos, situación que se generó en esta investigación. Por otro lado, para medir el nivel de relación (fuerza de asociación entre las variables) entre las variables independientes y la dependiente, se aplicó la prueba de Cramer o Coeficiente V de Cramer, los valores establecidos por la prueba van de 0 a 1, de ahí que, 1 indica asociación perfecta.

### Instrumento.

El instrumento fue diseñado por el PRONAPRED con el objetivo de recabar información sistematizada sobre los factores de riesgo, manifestaciones de violencia y percepciones de inseguridad en las zonas de intervención del programa (Secretaría de Gobernación - SEGOB, 2016, pág. 4). Este programa fue coordinado, operado, implementado y evaluado por la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación.

El levantamiento de la línea base tuvo diversos objetivos; primero, recopilar información cuantitativa para evaluar los resultados de las acciones implementadas en los polígonos de atención prioritaria, segundo, establecer la situación actual del escenario en el cual se han implementado los proyectos de intervención, servir como punto de comparación de futuras evaluaciones y servir de insumo en la toma de decisiones a fin de reformular los procesos de prevención y diseño de acciones (Secretaría de Gobernación - SEGOB, 2016).

Para tal efecto, se diseñaron encuestas descriptivas que recopilaron información cuantitativa sobre factores de riesgo, manifestaciones de violencia y percepción de inseguridad del polígono de intervención.



### Muestra.

El universo de estudio estuvo compuesto por varones y mujeres de 7 a 65 años residentes en el polígono La joya<sup>6</sup>. La muestra sujeta a análisis fue de 371 personas<sup>7</sup>, la cual proporcionó un nivel de confianza estadística de 95% y un margen de error de  $\pm 5\%$ <sup>8</sup>. El método de selección de encuestados fue probabilístico simple.

Los cuestionarios aplicados fueron capturados, codificados y procesados en el programa SPSS en su versión 25.

### Resultados y discusión

Los resultados del análisis descriptivo muestran que los años de residencia es un estadístico importante para determinar de manera empírica el arraigo<sup>9</sup> de los encuestados en el polígono y en el municipio de Reynosa. En ese sentido, los años de residencia de los habitantes del polígono, según la Tabla 1, alcanza una media de 13.62. A nivel municipal los años de residencia alcanza una media de 20.70 (ver Tabla 2), esto muestra que la población en el polígono es más volátil y propensa a cambiar de residencia a diferencia de los habitantes del municipio.

Tabla 1

*Años de residencia en el polígono*

N	Válido	255
	Perdidos	32
Media		13.62
Mediana		13.00
Desv. Desviación		8.049
Rango		35
Mínimo		1
Máximo		36

*Fuente:* Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base del polígono La joya

Tabla 2

*Años de residencia en Reynosa*

N	Válido	255
	Perdidos	32
Media		20.70
Mediana		19.00
Desv. Desviación		10.876
Rango		55
Mínimo		2
Máximo		57

*Fuente:* Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base del polígono La joya

<sup>6</sup> El polígono La joya se encuentra conformado por ocho colonias: Esperanza, Independencia, La Joya, Lucio Blanco, Villa Diamante, Voluntad y trabajo, Villas de Imaq y Villas de la Joya

<sup>7</sup> La población total del polígono fue de 10 491, ésta fue establecida el Diagnóstico Integral, 2018 (Tamaulipas-Reynosa) generada por el PRONAPRED en conjunto con el Ayuntamiento de Reynosa.

<sup>8</sup> Sin embargo, para el procesamiento de datos se contemplaron solo a las personas mayores de 18 años, los cuales ascendieron a 287.

<sup>9</sup> Se debe señalar que, además, de los años de residencia en un lugar, existen otros elementos que en conjunto determinan el arraigo en dicho lugar. Ej. Trabajo, familia, entre otros.

Por otro lado, el 62% de los encuestados (ver Tabla 3), precisaron que vivir en el polígono es inseguro.

El objetivo de asociar años de residencia y percepción de inseguridad se fundamenta en la premisa teórica que relaciona la estabilidad residencial con el sentido de pertenencia a la comunidad y cómo este proceso fortalece los vínculos sociales (Brown, Perkins & Brown, 2003; Vargas, 2010; Jasso, 2015). Contrariamente, residir poco tiempo en un vecindario dificulta la posibilidad de conocer a los vecinos y limita el fortalecimiento de la vida social, lo cual genera el aumento de la percepción de inseguridad frente a espacios públicos deteriorados y situaciones desordenadas.

**Tabla 3**  
*Percepción de inseguridad en los habitantes del polígono*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Seguro	90	31.4	31.7	31.7
	Inseguro	176	61.3	62.0	93.7
	No sabe/no responde	18	6.3	6.3	100.0
	Total	284	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.0		
Total		287	100.0		

*Fuente:* Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base y Evaluación complementaria 2018 del polígono La joya.

Cabe precisar que este contexto genera la necesidad de propiciar una investigación a profundidad, la cual no es parte de la presente investigación, para conocer y explicar la importancia de la estabilidad residencial y sentido de pertenencia como amortiguadores del desorden social y físico de la comunidad, y así disminuir los niveles de percepción de inseguridad.

**Tabla 4**  
*Espacios públicos donde las personas se sienten más inseguras*

	Casa	Escuela	Calle	Mercado	Centro Comercial	Transporte público	Parque o Centro recreativo
Seguro	70.7	48.4	19.2	17.4	17.1	15.7	15.3
Inseguro	20.2	34.8	70.7	69.0	70.7	72.1	70.4
No aplica	0.3	5.2	0.7	1.0	1.0	2.1	1.7
No sabe/No responde	3.2	4.9	3.8	7.0	5.9	4.9	6.6
Perdidos	5.6	6.6	5.6	5.6	5.2	5.2	5.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Fuente:* Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base y Evaluación complementaria 2018 del polígono La Joya.

Los habitantes del polígono (ver Tabla 4), mencionaron que se sienten más inseguros en el transporte público (72.1%), calle (70.7%), centro comercial (70.7%), parque o centro recreativo (70.4%) y mercado (69.0%). Esto denota que la percepción de inseguridad se centra en el transporte y espacios públicos, es decir, las personas asocian estos lugares como los espacios donde se cometen delitos y actos incívicos, consiguientemente, califican dichos lugares como peligrosos, los cuales refuerzan sus percepciones de inseguridad.

Dicha apreciación determina que los espacios públicos deteriorados o poco cuidados enfatizan la percepción de inseguridad, puesto que, la desorganización física es determinante para tal fenómeno (Hunter, 1978; Harcourt & Ludwig, 2005). Además, son relevantes los porcentajes elevados de sensación inseguridad en el centro comercial y el parque o centro recreativo, puesto que, estos deberían considerarse como los espacios naturales de esparcimiento (Jasso, 2015, p. 115). Por consiguiente, las condiciones de los espacios públicos se constituyen como elementos preponderantes para determinar la percepción de inseguridad en los habitantes del polígono.

Por lo que respecta a las modificaciones en el comportamiento habitual de las personas del polígono frente a una situación de inseguridad, en la Tabla 5 se observa que 36.5% dijo que casi no sale de casa, 19.5% evita salir de noche, 13.4% sale (pero tiene que estar muy alerta), 1.1% sale (pero no carga con algo para protegerse de los demás), 10.1% se une o forma una pandilla que haga respetar frente a otras y 1.4% no ha cambiado sus hábitos.

Al respecto, Stanko señala que la percepción de inseguridad se relaciona con lugares donde las personas se sienten indefensas, de ahí que, la asocia con “la preocupación por estar fuera de la casa, probablemente en una zona urbana, solo y potencialmente vulnerable a daños personales” (1995, p. 48).

Cabe resaltar el porcentaje de personas (10.1%) que afirmaron la necesidad de unirse o formar una pandilla para hacerse respetar y así evitar situaciones de inseguridad. Si bien, este resultado en particular no es sujeto de análisis de acuerdo con los planteamientos establecidos en la investigación, resulta importante considerar este escenario como una respuesta a los limitados procesos

de gestión y carencia de capacidades de los tres niveles de gobierno para generar un entorno seguro, pues la propia población decide protegerse, así sea realizando acciones contrarias a la ley y el orden público.

*Tabla 5*  
*Modificaciones en el comportamiento habitual frente a una situación de inseguridad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi no sales de casa	101	35.2	36.5	36.5
	Evitas salir de noche	54	18.8	19.5	56.0
	Sales pero tienes que estar muy alerta	37	12.9	13.4	69.3
	Sales, pero no cargas con algo para protegerte de los demás	3	1.0	1.1	70.4
	Te unes o formas una pandilla que se haga respetar con la fuerza	28	9.8	10.1	80.5
	No has cambiado tus hábitos	4	1.4	1.4	81.9
	No sabe/nor responde	50	17.4	18.1	100.0
	Total	277	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	10	3.5		
	Total	287	100.0		

*Fuente:* Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base y Evaluación complementaria 2018 del polígono La joya

Ahora bien, la percepción de inseguridad surge de un cúmulo de elementos atribuibles a factores tanto del entorno comunitario como de la experiencia de las personas en torno a la comisión de un delito. Sin embargo, el objetivo de la presente investigación se centró en identificar la probable correlación entre espacios públicos deteriorados con percepción de inseguridad, se generó dicha hipótesis, debido a que, la encuesta de donde se obtuvo los datos para generar la asociación mide dicha variable para luego plantear políticas de prevención situacional del delito.

En ese sentido, se identificaron un conjunto de ítems que componen la variable independiente (espacios públicos deteriorados), con la finalidad de correlacionar cada ítem con la variable dependiente percepción de inseguridad. Los resultados indicaron (ver Tabla 6) que los ítems: calles y avenidas en buen estado, parques y jardines en buen estado, y centros de entretenimiento para adultos; son los que mantienen una correlación con percepción de inseguridad.

Cabe precisar que el coeficiente de correlación entre los ítems y la variable dependiente son positivos, es decir, si un ítem tiene un comportamiento creciente, al mismo tiempo, la variable dependiente tiene un crecimiento positivo, por tanto, si en el polígono aumentan las calles y avenidas en mal estado, la percepción de inseguridad se incrementará, pues las personas evitarán salir de casa y modificarán sus hábitos de conducta diarios, de igual manera el aumento de parques y jardines en mal estado propiciará el aumento de la percepción de inseguridad.

*Tabla 6*  
*Ítems de la variable independiente espacios públicos deteriorados que tienen correlación con la variable dependiente percepción de inseguridad*

Variable dependiente	Ítems de la variable independiente "espacios públicos deteriorados"	Pruebas		
		Chi cuadrado	Fisher	Cramer
Percepción de inseguridad	Calles y avenidas en buen estado	0.021	0.012	0.02
	Parques y jardines en buen estado	0.06	0.012	0.06
	Centros de entretenimiento para adultos	0.032	0.036	0.03

*Fuente: Elaboración propia con información del Levantamiento de la Línea Base 2018 del polígono La Joya*

Sin embargo, las asociaciones entre los ítems y la variable dependiente son débiles, es decir, son asociaciones no lineales, pues no se ubican próximos al valor uno. Esto quiere decir que, las asociaciones obtenidas del procesamiento de datos no son apropiadas, pues el comportamiento de un ítem se relaciona de manera poco significativa con el comportamiento de la variable dependiente. Estos resultados son consistentes con lo hallado por Walklate (1998), quien afirma que el entorno inmediato refleja solo aspectos superficiales de la percepción de inseguridad. Así como lo reportado por Triana (2017) al indicar que la ubicación geográfica de los polígonos de alta delincuencia y sus espacios públicos muestran una relación estadística débil.

En tal sentido, y con las precisiones señaladas en párrafos superiores, se confirma la hipótesis la percepción de inseguridad se incrementa a medida que existen más espacios públicos deteriorados. En este orden de ideas, es necesario precisar que los resultados obtenidos sobre la primera hipótesis se corresponden con lo esbozado por la teoría de las ventas rotas, pues esta afirma que el desorden físico del espacio público da señales de desidia por sus habitantes, de ahí que, si este

desorden no se controla en un corto tiempo producirá más desorden y atraerá a personas de accionar negativo, lo cual -eventualmente- propiciará el crimen. Aunque dicha percepción está asociada a los procesos de interacción social en estos espacios, no solo a la calidad de este (Carro, Valera & Vidal, 2008); es decir, a la cohesión social construida a través del arraigo comunitario (Sillano, Greene, Ortúzar, 2006).

Además, según Wilson & Kelling “La propiedad descuidada se convierte en presa fácil de gente que sale a divertirse o a saquear, e incluso de gente que normalmente no soñaría con hacer esas cosas y que probablemente se consideren a sí mismos cumplidores de la ley” (1982, p.3). Todo este panorama a nivel de espacios públicos, según la teoría, producirá el incremento de la percepción de inseguridad. Sin embargo, es importante considerar que el desorden físico da señales de que un área es insegura, pero no genera miedo emocional hacia el crimen, lo que, si es dado por el desorden social, el cual está vinculado al capital social, redes personales y eficacia colectiva, aspectos que tienen como base el arraigo comunitario (Hinkle, 2014).

No obstante, las pruebas aplicadas al polígono a diferencia de otras investigaciones (Sampson & Groves, 1989; Vargas, 2010; Vilalta, 2010, Jasso, 2015), dan como resultado asociaciones estadísticamente poco significativas, es decir, el espacio público deteriorado se constituye como elemento necesario para comprender tangencialmente el origen de la percepción de inseguridad en el polígono. Sin embargo, no es determinante en la modificación del comportamiento en torno a dicha problemática (Walklate, 1998; Carro, Valera & Vidal, 2008).

Asimismo, los resultados muestran que específicamente para los habitantes del polígono, ítems como alumbrado público, limpieza en las calles, organización en la colonia, convivencia en áreas comunes, mecanismos para solucionar problemas de servicio público, entre otros., no son relevantes. Esto es consistente con Walklate, quien asevera que la percepción de inseguridad está vinculada a la construcción discursiva de la seguridad, es decir, a la intersubjetividad comunitaria, la cual se fortalece o debilita en función de las interacciones sociales y la eficacia colectiva de la comunidad (1998); en tal sentido, no se identifican los mecanismos profundos de la percepción comunitaria de la inseguridad (Sillano, Greene, Ortúzar, 2006). Consecuentemente, se infiere que en el polígono existen otras dimensiones correlacionadas con la percepción de inseguridad, las cuales deben

ser investigadas con el objetivo de servir de base para un adecuado diseño de políticas públicas de prevención situacional del delito.

Los hallazgos empíricos de la presente investigación generan una discusión en torno a las implicancias o extrapolación de axiomas de la teoría de las ventanas rotas al polígono La Joya. Puesto que, con los resultados obtenidos se determina que factores relacionados a espacios públicos deteriorados que causan la percepción de inseguridad en ciudadanos norteamericanos no son los mismos respecto a los habitantes del polígono objeto de estudio.

Por tanto, se atribuye que la falta de civismo en la comunidad es una respuesta al poco interés por mantener en buen estado los espacios públicos (mismos que más bien se encuentran ya deteriorados) De manera que, un entorno con estas cualidades invita a la continuidad de conductas incívicas y retrae a las familias y demás habitantes de los puntos de encuentro, dando cada vez más espacio a personas que dañan la infraestructura pública y que están en la posibilidad de cometer delitos.

Debido a ello, se enfatiza que, aunque aparentemente los actos incívicos no tienen tanta importancia, en realidad, son la antesala de la práctica criminal. Por lo que, deben ser evitados por la propia comunidad mediante su participación en el mantenimiento de su entorno. Por otra parte, se debe considerar que los actos incívicos son una reacción comunitaria negativa en ausencia de acciones de seguridad pública (Sillano, Greene, Ortúzar, 2006), por ejemplo, a través de la conformación de pandillas, las cuales tienen un alto sentido territorial. En el caso del polígono La Joya se observó que, en efecto, la población percibía un entorno deteriorado, peligroso y sucio, además de asegurar que sus conductas habituales habían cambiado, al manifestar que dejaron de salir de paseo con la familia, salir de noche, incluso salir a caminar o ir a la escuela, entre otras actividades cotidianas.

Por todo lo expuesto hasta este punto es que el modelo teórico propuesto dentro de esta investigación se valida a la luz de la teoría de las ventanas rotas, donde espacios públicos deteriorados fomentan la percepción de inseguridad, aún cuando la asociación de esta variable es estadísticamente poco significativa, y se constituyen como elemento de comprensión tangencial sobre el origen de la percepción de inseguridad en el polígono estudiado.

Gracias a ello, se logró determinar que las dimensiones analizadas son necesarias para el entendimiento de este problema social pero que, a fin de fortalecer un adecuado diseño de políticas públicas en materia de prevención situacional del delito se requiere, además, conocer qué otras dimensiones intervienen en la percepción de inseguridad en la población.

### **Conclusiones**

La elección del polígono La joya (Reynosa, Tamaulipas, México) como objeto de estudio se sustentó en sus antecedentes de violencia y delincuencia, factores de riesgo y su calificación como zona de atención prioritaria (ZAP) por la Secretaria de Desarrollo Social Federal. El contexto anterior genera en los habitantes del polígono una sensación de inseguridad que afecta a sus dinámicas diarias en el ámbito económico, social, laboral, entre otros.

Para conocer los factores que se relacionan con la percepción de inseguridad en dicho polígono se planteó la hipótesis: "la percepción de inseguridad se incrementa a medida que existen más espacios públicos deteriorados". Con el objetivo de validarla se planteó un modelo teórico sustentado en la teoría de las ventanas rotas, asimismo, se utilizó información correspondiente al levantamiento de la línea base del PRONAPRED aplicado al polígono objeto de estudio.

Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis planteada en algunos ítems, en efecto; calles y avenidas en buen estado, parques y jardines en buen estado y centro de entretenimiento para adultos; son los que mantienen correlación con la percepción de inseguridad. Dichas correlaciones no fueron significativas, de ahí que, los ítems que guardan relación sirven para comprender el fenómeno de la percepción de inseguridad, pero no influyen significativamente en el incremento o decremento de dicha problemática social.

En ese sentido, es importante señalar que los resultados solo indicaron correlación entre la variable independiente con la variable dependiente, sin embargo, no origina o explica el comportamiento de la otra. Cabe precisar que no fue factible aplicar pruebas de causalidad, pues la distribución de los datos no fue normal y las variables eran de tipo nominal y ordinal.

### **Referencias**

Álvarez, F. (2015). *La prevención situacional del delito* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación a Dis-



tancia. México.

- Box, S., Hale, C., & Pack, P. (1987). *Victimization and Fear of Crime. University of Kent Applied Statistics Research Unit Report to the Home Office*. London: Home Office.
- Carro, D., Valera, S. & Vidal, T. (2010). Perceived insecurity in the public space: personal, social and environmental variables. *Qual Quant* 44, 303–314.
- Clarke, R. (1995). Building a safer Society: Strategic Approaches to Crime Prevention. *Crime and Justice*, 19, 91-150.
- Cisneros, J. (enero-junio de 2011). El color del miedo bajo el desorden del paisaje urbano en la Ciudad de México y la zona metropolitana. *Revista Crimen*, 53(1), 275-292.
- Diario Oficial de la Federación - DOF. (30 de abril de 2014). Programa Nacional Para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014)
- Harcourt, B. , & Ludwig, J. (2005). *Broken Windows: New Evidence form New York City and a Five-City Social Experiment* . University of Chicago Public Law and Legal Theory Working Paper N° 93.
- Hale, C. (1996). Fear of Crime: A Reviewand Qualityof Life. *International Review of Victimology*, 4(2), 79 - 150.
- Hale, D. (1998). Fear of Crime and Qualityof Life: A Testof Garofalo and Laub’s Model. *Criminal Justice Review*, 13 (1), 13-19.
- Hinkle, J.C. (2015) Emotional Fear of Crime vs. Perceived Safety and Risk: Implications for Measuring “Fear” and Testing the Broken Windows Thesis. *Am J Crim Just* 40, 147–168.
- Hunter, A. (1978). Symbols of Incivility: Social Disorder and Fear of Crime in Urban Neighborhoods. *Northwestern University, Center for Urban Affairs*.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE)*. INEGI.
- Instituto de Estadística y Geografía - INEGI. (2015a). Panorama Sociodemográfico de Tamaulipas 2015. Recuperado el 11 de octubre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI. (Cuarto trimestre 2019). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana - ENSU*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI. (Primer trimestre 2019). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana - ENSU*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI. (Segundo trimestre 2019). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana - ENSU*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2010). Censo de población y vivienda. Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ccpv/2010/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2017). Anuario Estadístico y Geográfico de Tamaulipas 2017. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2018). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) junio 2018. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/ensu/doc/>
- Gabriel , U., & Greve, W. (2003). The Psychology of Fear of Crime: Conceptual and Methodological Perspectives. *British Journal of Criminology*, 3, 600-614.
- Jasso, L. (diciembre de 2013). Percepción de inseguridad en México. *Revista Mexicana de Opinión Pública*(15).
- Jasso, L. (2015). ¿Por qué la gente se siente insegura en el espacio público?. La política pública de prevención situacional del delito (Tesis de doctorado). *Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.* México D.F.

- Kessler. (2009). *El sentimiento de inseguridad. Sociología del temor al delito*. Argentina: Siglo XXI.
- Llewelyn, D. (2000). *Urban Design Compendium*. London: English Partnerships.
- Miceli, R., Roccatto, M., & Rosato, R. (2004). Fear of Crime in Italy. Spread and Determinants. *Environment and Behavior*, 36(6), 776-789.
- Mora, P. (2008). *Towards a Strategy of Crime Prevention Through Environmental Design in the City of Masaya*. Nicaragua: McGill University-School of Urban Planning.
- Moore, S., & Shepherd, J. (2007). The Elements and Prevalence of Fear. *The British Journal of Criminology*, 47(1), 154-162.
- Ortiz de Urbina, P., & Ponce, S. (2006). Estudio preliminar: convivencia ciudadana, seguridad pública y urbanismo. En P. Ortiz de Urbina, & S. Ponce, *Convivencia ciudadana, seguridad pública y urbanismo. Diez textos fundamentales del panorama internacional*. Madrid: Fundación, Democracia y Gobierno Local.
- Rau, M. (2007). Prevención situacional en América Latina y el Caribe. En E. Alda, & G. Beliz (Edits.), *¿Cuál es la salida? La agenda inconclusa de la seguridad ciudadana*. New York, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Restrepo, E., Moreno, Á., & Villegas, S. (diciembre de 2006). Bogotá: ¿Más delito? ¿Más miedo? *Documento CEDE*.
- Romero, D. (2014). ¿Insecurity or Perception of Insecurity? Urban crime and Dissatisfaction with Life: Evidence from the Case of Bogotá. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 20(1), 169-208. doi:<https://doi.org/10.1515/peps-2013-0057>.
- Sampson, R., & Groves, W. (1989). Community Structure and Crime: Testing Social-Disorganization Theory. *American Journal of Sociology*, 94(4), 774-802. Obtenido de [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3226955/Sampson\\_CommunityStructureCrime.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3226955/Sampson_CommunityStructureCrime.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Secretaría de Gobernación - SEGOB. (2016). Estrategia de evaluación de las acciones derivadas del PRONAPRED.
- Serrano, G. A., & Vázquez, G. C. (2007). *Tendencias de la criminalidad y percepción social de la inseguridad ciudadana en España y la Unión Europea*. Madrid: Edisofer, S.L.
- Sillano, Mauricio, & Greene, Margarita, & Ortúzar, Juan de Dios (2006). Cuantificando la percepción de inseguridad ciudadana en barrios de escasos recursos. *EURE*, XXXII(97), 17-35. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19609702>
- Skogan, W., & Maxfield, M. (1981). *Coping with Crime: Individual and Neighborhood Reactions*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Skogan, W. (1986). Fear of Crime and Neighborhood Change. *Crime and Justice*, 8, 203-229.
- Stanko, E. (1995). Women, Crime and Fear. En *Annals of the American of Political and Social Science* (Vol. 539). USA: Sage Publications.
- Triana, J. (2017). Percepción de inseguridad en polígonos geográficos prioritarios en Acapulco. *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, 24(70), 221-249.
- Vargas, D. (2010). *Evaluación de la percepción de inseguridad, satisfacción y cohesión social en espacios públicos*. México D.F.: El Colegio de México. Recuperado el 11 de enero de 2019, de [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/2010/REP\\_ECom\\_2010/2Informe\\_Resultados\\_Final.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/2010/REP_ECom_2010/2Informe_Resultados_Final.pdf)
- Vidal, T., & Pol, E. (2005). Apropiación del espacio: una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *Anuario de Psicología*, 36(3), 281-297.
- Vilalta, C. (2010). El miedo al crimen en México. Estructura lógica, bases empíricas y recomendaciones iniciales de política pública. *Gestión y Política Pública*, XIX(1), 3-36.
- Vilalta, C. (2012). *Los determinantes de la percepción de inseguridad frente al delito en México*. México: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Vozmediano, L., & San Juan, C. (2010). *Crimonología ambiental. Ecología del delito y de la seguridad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Walklate, S. (1998). Crime and Community: Fear or Trust? *The British Journal of Sociology*, 49(4), 550-569.  
doi:10.2307/591288
- Williamson, T., Ashby, D., & Webber, R. (2006). Classifying Neighborhoods for Reassurance Policing. *Policing and Society*, 16(2), 189-218.
- Wilson, J., & Kelling, G. (1982). Broken Windows, the Police and Neighborhood Safety. *Atlantic Monthly*, 249(3), 29-38



# Ciencias Administrativas

---

**El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica:  
una revisión de literatura con enfoque descriptivo**

*The role of adaptability as a driver for competitiveness and economic sustainability:  
a descriptive focus literature review*

---

Karen Itzel Villalobos Sánchez\*, Luis Adrián Lozoya Muñoz\*\*, Carlos Jesús González Macías\*\*\* y Juan Alfonso Toscano Moctezuma\*\*\*\*

**RESUMEN**

En el presente documento se describe la evolución de las variables de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica, de la década de 1950 hasta la actualidad; de la misma forma se resalta la importancia de cada una de estas variables, así como la relación entre las mismas. Para tal cometido se realizó una búsqueda de documentos en idioma inglés y español, seleccionando un total de 56 publicaciones de carácter científico. Con base a los hallazgos en la literatura se encontró que la adaptabilidad se ha clasificado como una ventaja competitiva, siendo esencial para el desarrollo y éxito de la empresa, fomentando su sostenibilidad económica; por lo que se puede concluir que en toda empresa debe existir una sana correlación entre estas tres variables para la obtención de su permanencia y crecimiento en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Adaptabilidad; Competitividad; Sostenibilidad económica; Revisión de literatura.

**ABSTRACT**

This document describes the evolution of the adaptability, competitiveness, and economic sustainability variables, from 1950 to present; in the same way, the importance of each of the variables is highlighted, as well as the relationship between them. For that purpose, a search for documents in English and Spanish was conducted, selecting a total of 56 scientific publications. Based on the findings in literature, it was found that adaptability has been classified as a competitive advantage, being essential for the company's development and success, promoting its economic sustainability; thus, it can be concluded that in every company there must be a healthy correlation between those three variables to ensure their permanence and growth in the market.

**Keywords:** Adaptability; Competitiveness; Economic sustainability; Literature review

\* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: itzel9618@gmail.com. <http://orcid.org/0000-0002-6120-9487>

\*\* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: luis.lozoya@uacj.mx. <http://orcid.org/0000-0001-9254-9284>

\*\*\* Autor para correspondencia. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: cgonzalez@uacj.mx. <https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: jtoscana@uacj.mx. <http://orcid.org/0000-0002-8543-3600>

## **Introducción**

Los conceptos de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica son de suma importancia para las empresas; por lo que se realizó una investigación documental de cada uno de los conceptos para formar una línea de tiempo explicativa y así poder estructurar un conocimiento amplio y relacionar dichos conceptos en el contexto empresarial.

La adaptabilidad es un concepto que surgió desde la biología y fue construyéndose en diversos sectores, empezándose a desarrollar en las empresas desde los años 1950 y cobrar fuerza década tras década hasta ser aun un aspecto que forma parte de cada empresa de manera implícita, beneficiando la supervivencia de la empresa. La competitividad surgió unos años después, integrándose con el éxito económico de la empresa mediante la productividad, donde el concepto se ha ido desarrollando hasta considerar aspectos internos y externos de las empresas. El concepto de sostenibilidad surgió de la preocupación ambiental de las organizaciones; posteriormente al analizarse se consideran tres pilares para la importancia de la sostenibilidad los cuales son: el ambiental, el social y el económico. Siendo este último el tomado en cuenta en este estudio.

A través del tiempo se ha destacado la interrelación de los conceptos utilizados en las empresas y no solo su relación, sino que el uso correcto y óptimo de cada uno de los componentes y de manera conjunta beneficia el éxito y desempeño de la empresa.

## **Revisión de literatura**

### **Adaptabilidad**

El concepto de adaptabilidad ha ido cambiando y siendo modificado a lo largo del tiempo, sin embargo, se puede tener los indicios desde el año 1859 con Charles Darwin y su teoría de la evolución, al descubrir que las especies evolucionan o se adaptan al entorno cambiante. La adaptación de las especies incluida el ser humano se ha observado y estudiado no solo como un singular, sino al entorno y aspectos que se involucren en el humano tal como la cultura, la sociedad y su habilidad para adaptarse (Granada, 2003).

La adaptabilidad enfocada en las organizaciones se empieza a desarrollar en la década de los años 50, siendo el inicio del concepto, el cual habla de que todo organismo vivo se adaptará con las limitaciones del mundo que los rodea, a partir de alguna crisis, donde lo mismo aplica en las organizaciones que se van adaptando según su entorno (Ashby, 1956). En la década de 1960 surge la idea de los incentivos como una mejora a la motivación de los empleados, y a su vez beneficiando la adaptación (Clark y Wilson, 1961). Lo cual es consistente con Hage (1965) quien afirma que la insatisfacción de los empleados genera individuos resistentes al cambio lo cual disminuye la comunicación laboral y a su vez la adaptabilidad.

En este mismo sentido, la importancia de los sectores y atributos junto a los ambientes tecnológicos mejoran la estabilidad y adaptación de una estructura (Lawrence y Lorsch, 1967). Una estructura flexible beneficia a la adaptación en la cual el ser humano tiene la habilidad de aprender y actuar mediante los cambios que generan las contingencias del entorno (Terreberry, 1968).

En la década de 1970 el liderazgo representa una característica clave para la adaptación de la empresa (Rossel, 1971). Tomando en cuenta como índice de medición la evaluación de desempeño y habilidades internas de los integrantes, el líder y en conjunto la organización entera (Segal, 1974). Así mismo, la toma de decisiones del líder de la organización tiene mayor relevancia al momento de implementar una estrategia para adaptar a la empresa a su entorno, considerando el efecto que surge de la relación ambiental y el desempeño de la empresa (Hannan y Freeman, 1977).

Por otra parte, Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) reafirman la importancia de la dirección de la empresa y además manifiestan la relevancia de desarrollar características: emprendedoras, de innovación, de uso eficiente de los recursos y control por parte de la dirección, lo cual beneficiará al proceso de adaptación de la empresa.

En la década de 1980, la medición de la adaptabilidad se fundamenta en los sistemas de gestión, decisiones administrativas y asignación de recursos junto con la selección de estrategias y dinámicas del grupo de trabajo a cargo de la empresa (Fiol y Lyles 1985). Tomando en cuenta la dependencia de la organización al entorno del que forma parte (Hrebiniak y Joyce 1985). Así como también a la relación de la empresa con los elementos de dicho entorno que favorecen la adaptabilidad (Koberg, 1987).

En la década de 1990, inicia una concientización por el cuidado del medio ambiente y por lo tanto sugiere cambios en las organizaciones, en los cuales la supervivencia depende de la capacidad de adaptación de la organización, así como también la renovación de las estrategias necesarias para alcanzar una óptima adaptación (Burgelman, 1991).

En esta misma década inicia la implementación de procesos de automatización en la producción de las organizaciones (Morales, 1992). De la misma forma se implementa el uso de las tecnologías de información, como fundamento para la toma de decisiones y planificación en la organización (Tié, 1995). Se reafirma con el razonamiento del líder y su aptitud emprendedora, así como también el ambiente laboral y la competencia de este, sin olvidar las estrategias que generan ventajas en la organización (Quinn y Mintzberg, 1997).

A finales de esta década se torna relevante el uso de la comunicación como un método y un canal para generar competencias, coordinar comportamientos y gestionar las condiciones cambiantes que afectan a las organizaciones (Guzmán, 1998). Al finalizar este periodo la relación de los factores ambientales y organizacionales fomentan la evolución en el cambio además del aprendizaje y rendimiento generando una adaptación óptima (Kraatz, 1998).

La innovación es una característica proactiva que es clasificada a su vez como una estrategia de adaptación, buscando actuar primero que los competidores para buscar un mayor aprovechamiento de los recursos (Velásquez, 2004). De la misma forma en los años 2000 se busca potenciar el talento humano tal como se analizaba en décadas anteriores (60's) motivando al empleado y creando un sentido de pertenecía, y con esto se impulsa el desarrollo de una mentalidad competitiva, flexible y cambiante frente al entorno (de Ocampo, Fajardo y Suaza, 2007).

En esta misma década los cambios de la sociedad y su entorno han creado un concepto más complejo, por lo tanto, han aumentado los factores que se deben considerar para lograr la adaptabilidad, por ejemplo: la responsabilidad social empresarial, el liderazgo y la toma de decisiones, junto a la experiencia generada que fomenta el desarrollo económico y su adaptabilidad (Evans, 2008).

En la década de los 2000, la adaptabilidad de una empresa no solo garantiza la supervivencia de esta, sino que causa un mejor desempeño competitivo y eficiencia en el ámbito económico



(Cortés y Landeta, 2013). El tener una adaptación acelerada, proporciona mayor inteligencia lo que en consecuencia produce mayor agilidad, eficiencia y adquisición de conocimientos (Frías y Véliz, 2013).

La adaptabilidad, según Prieto, Romero y Arévalo (2017), es un factor de desempeño empresarial junto con el proceso de información, tecnologías y solución de problemas en el entorno. La solución de problemas u obstáculos también es llamada resiliencia siendo catalogada como una característica gerencial y del talento humano que beneficia y causa una organización exitosa, prevalente en el tiempo, con liderazgo marcado, por lo tanto, anticipando los cambios con las acciones necesarias para la empresa (Silva, Cordero y Urdanivia, 2018).

En la nueva década del 2020. se enfrentó una situación que provoco un mayor cambio en la sociedad que despertó la necesidad de adaptarse frente a la crisis, sobre todo buscar nuevas estrategias de comunicación y trabajo (Amigo, 2021). La situación de contingencia actual ha generado nuevos retos para las -organizaciones lo que hace necesario que en algunas empresas la resiliencia sea un factor clave para la supervivencia, además de tener una relación positiva con el crecimiento y el desempeño de estas (García, Valle-Cruz y Canales-García, 2021).

### **Competitividad**

El concepto de competitividad surge a finales de la década de 1970, en el cual Michael Porter es uno de los principales exponentes, fundamentándose en la productividad, como el principal medidor de la competitividad, siendo necesario crear estrategias para manejar el cambio (Porter, 1981).

Porter (1985) desarrolla la teoría de la ventaja competitiva fundamentándose en la productividad esperando que la empresa obtenga un liderazgo en costos y en ofrecer productos diferenciados. Su diagrama de las cinco fuerzas tiene una estrecha relación con la productividad y el valor que tienen las organizaciones, es decir, la rentabilidad (Porter, 1986).

El aumento de estrategias de competitividad busca la resolución de problemas enfocándose: en la tecnología, el mercado, los recursos y los activos de una organización (Barney, 1986). El in-

crecimiento en los niveles de competitividad, mejora la calidad de vida de la sociedad junto con el mercado externo, todo esto impulsado por la mayor producción de las empresas (Fajnzylber, 1988).

La competitividad sistémica estudia diversos niveles siendo el macro, micro, meta y maso, donde se desarrolla un estudio más completo de la competitividad no solo enfocándose en lo productivo, sino también en la interacción de los niveles antes mencionados, ya que la ausencia de un entorno eficaz restringe la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer, 1996). Un complemento de la competitividad que se emplea es el de los recursos intangibles como la innovación, capital humano, reputación, conocimiento, entre otros, que benefician el crecimiento y desarrollo de la empresa (Sánchez, Peón y Ordás, 1998).

Para la década del año 2000 los cambios tecnológicos influyen de manera significativa en la competitividad, así como también los procesos de innovación y la difusión de la información (Barreiro, 2003). Es importante destacar en esta época la relación de la innovación con el desarrollo de la gerencia, en su capacidad de decisión y como se enfrenta al riesgo, para poder tener éxito (Ramírez, 2006). El desempeño económico de una empresa se ha tomado como un índice de competitividad (Padilla, 2006). Ibarra, González y Demuner (2017) concluyeron que el área interna que menos se toma en cuenta, es el área de contabilidad y finanzas lo que causa una disminución en la competitividad.

En la actualidad las acciones que generan competitividad tienen una relación positiva con el desempeño de la organización, sin embargo, la rapidez de la implementación de dichas acciones es determinante para obtener una ventaja competitiva, la cual debe estar fundamentada en los recursos y capacidades de la empresa, así como también en el análisis del entorno, lo que en consecuencia propiciará la supervivencia de la organización (Miranda, 2021).

### **Sostenibilidad económica**

El inicio de la sostenibilidad se fundamenta por la preocupación del medio ambiente y sus implicaciones, la creación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) desde octubre de 1948 en Francia, evalúa el estado de conservación de la naturaleza y sus recursos, así como tomar las medidas necesarias para garantizar el progreso humano, desarrollo económico y la conservación de la naturaleza (UNESCO, 1972).

En la década de los años 1950 se enfrenta la inquietud del aumento en la población y como el crecimiento desenfrenado y utilización de los recursos implica a largo plazo tener un plan estratégico encaminado hacia la sostenibilidad (Fisher, 1953), lo cual es consistente con (Solomon, 1955) donde es necesario tener un plan, ya que el crecimiento económico puede provocar al futuro una recesión grave.

El concepto de sostenibilidad apareció como tal en 1971 en el diccionario de Oxford definido como “algo capaz de ser sostenido o definido”. En París el 17 de octubre al 21 de noviembre de 1972, se realizó la conferencia general de la organización de las Naciones Unidas en la cual se buscaba enfrentar la situación de la destrucción del patrimonio cultural y natural que a su vez afecta el desarrollo económico e integral. La sostenibilidad menciona una estrecha relación entre el ambiente y el humano de dicha relación se debe cuidar la explotación de los recursos naturales que es la mayor amenaza (Aragón, 1972).

En 1987 la Comisión de Medio Ambiente de Naciones Unidas estableció una definición que ha sido en la mayor parte del mundo y que actualmente sigue vigente en muchos lugares: El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Es el inicio del modelo de sostenibilidad como tres pilares que es el medio ambiente, económico y social (Brundtland, 1987).

En la década de los años 1990 se busca un equilibrio entre los tres pilares antes mencionados, en el pilar económico se busca equilibrar la producción y conservación de los recursos naturales junto con los recursos financieros que se otorgan a las empresas (González, 1993), a pesar de buscar un equilibrio entre los pilares la prioridad es el medio ambiente (López, 1998). A finales de los años 90s a partir de una conferencia de la UNESCO se trató el tema de la cultura de la sostenibilidad despertando mayores estudios y definiciones de esta, buscando una definición integral a ello.

Se busca que las empresas sean recíprocas con los recursos utilizados y su tasa de renovación o sustitución, así como también que los residuos no superen el tiempo de asimilación en la biosfera, equilibrio producción, consumo y distribución (Herrero, 2000). La dimensión económica

que comprende la sostenibilidad es impulsar el crecimiento, rentabilidad obteniendo el mayor beneficio de la empresa en su riqueza (García, 2013).

Los stakeholders fomentan la RSE ya que buscan una relación entre el comportamiento ético en el entorno interno y externo de la empresa para impulsar un desarrollo económico beneficiando a los empleados, a la empresa y en general a la sociedad (Madero y Solís, 2016). Además de fomentar la buena comunicación entre todos los miembros de la organización que conlleva a optimizar los resultados y controles (Perlines y Hernández, 2015). En la búsqueda de una sostenibilidad integral algunos gobiernos implementan políticas y estrategias en el impacto ambiental como lo puede ser la creación de incentivos para la reducción de emisiones contaminantes de las empresas (de Quevedo, 2020).

### **Estrategias metodológicas**

Se realizó una revisión literaria descriptiva en bases de datos, seleccionando 56 documentos que se consideraron más importantes para el tipo de estudio a realizar; destacando las bases de datos de Redalyc, Scielo, Dialnet, Ebsco, Jstor, Google académico, entre otras. Se buscaron artículos de importancia bibliográfica en el idioma inglés y español, desde la teoría primaria hasta diversos artículos de teoría secundaria.

La presente revisión de literatura se ha desarrollado con base a una línea de tiempo con el objetivo de establecer la evolución de cada concepto y posteriormente destacar los resultados que sean de relevancia. Para ello se clasificó la información de dichos artículos de la siguiente manera: autor, relevancia, entre otros parámetros para buscar la relación e importancia necesaria en la investigación; además de ser el primer paso para formar la evolución en los conceptos e identificar las similitudes y diferencia de estos.

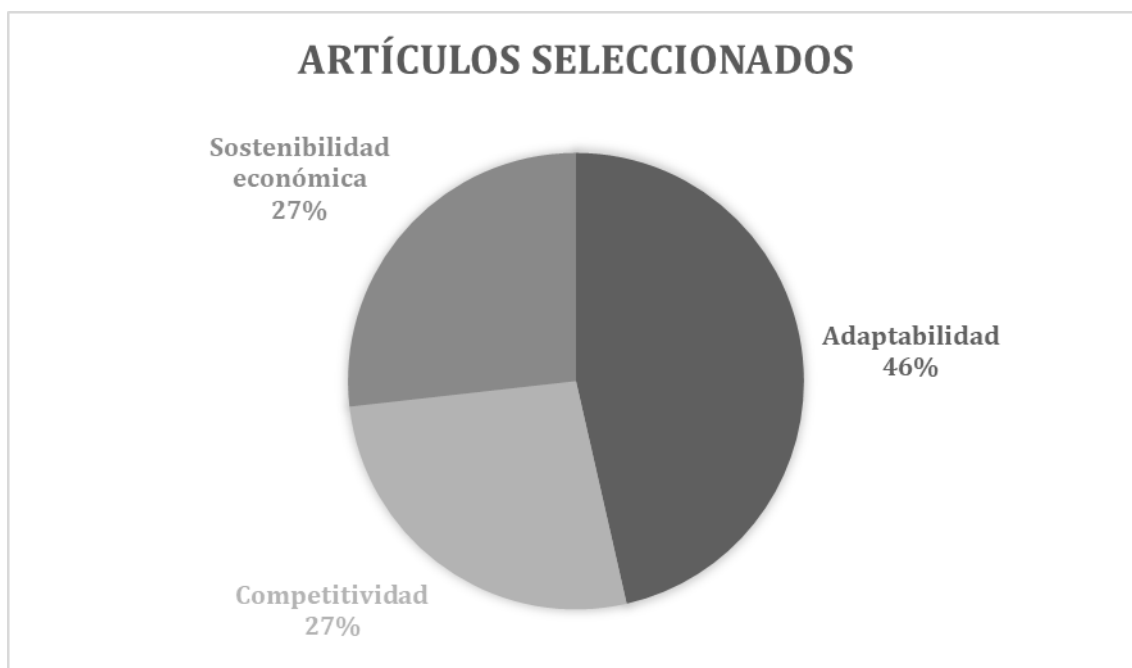
Se clasificaron en cada una de las variables: adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica para realizar un adecuado estudio acerca de la información recuperada, analizando artículos desde la década de 1950 hasta el año actual (2021).

## Resultados

Se revisaron y seleccionaron 56 artículos en total. Se puede observar en la figura 1 la distribución porcentual de la cantidad de los artículos, clasificada por las variables de adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad económica.

*Figura 1*

*Artículos seleccionados y clasificados por variable*



*Fuente: elaboración propia*

La tabla 1 muestra los estudios de la adaptabilidad, a través del tiempo, en la cual se identifica con un artículo de teoría primaria y dieciocho de teoría secundaria. La adaptabilidad inicia como una relación del organismo, empresas y sus limitaciones en el entorno (Ashby, 1956). Clark y Wilson (1961) enfocaban como motor de la adaptabilidad los sistemas de incentivos, siendo reafirmado por Hage (1965) que relaciona la insatisfacción laboral con una disminución en la adaptabilidad. El predecir los cambios del entorno y actuar flexible mediante al mismo, aumenta la capacidad de adaptación de una empresa (Terreberry, 1968).

Segal (1974) afirma que las acciones como evaluación al desempeño interno es una buena respuesta ante el cambio del entorno. El entorno ambiental y las empresas es una relación que surge con mayor fuerza para la adaptación de las empresas (Hannan y Freeman, 1977). Concluyendo en esta época que la gerencia es la principal responsable de la adaptación de una empresa (Miles et al., 1978).

Tabla 1

*Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la adaptabilidad*

<b>Año</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Teoría</b>	<b>Relevancia</b>
1956	Ashby	Primaria	Relaciona la adaptación con el organismo, empresa y sus limitaciones
1961	Clark y Wilson	Secundaria	Los sistemas de incentivos y su efecto en la organización
1965	Hage	Secundaria	La insatisfacción laboral y falta de comunicación disminuyen la adaptabilidad
1968	Terreberry	Secundaria	El aprender a predecir y actuar flexible mediante los cambios beneficia la adaptación
1974	Segal	Secundaria	Acciones como la evaluación del desempeño y habilidades internas como respuesta al cambio del entorno
1977	Hannan y Freeman	Secundaria	Relación del entorno ambiental y las organizaciones, para encontrar una adaptación dominante.
1978	Miles et al.	Secundaria	La administración es el principal responsable de la adaptación
1985	Fiol y Lyles	Secundaria	Los cambios adaptativos son medibles en sistemas de gestión, decisiones y asignación de recursos
1985	Lawrence y Joyce	Secundaria	Una adaptación conlleva tomar elecciones estratégicas y tener un proceso dinámico
1991	Burgelman	Secundaria	Se habla de una perspectiva ecológica, además de ser necesarias estrategias adaptativas
1992	Morales	Secundaria	La intercomunicación e integración para aprovechar de manera eficiente las oportunidades y mejorar la adaptabilidad
1995	Tié	Secundaria	Las tecnologías de información en la planificación y toma de decisiones mejoran la adaptabilidad
1997	Quinn y Mintzberg	Secundaria	El líder y su aptitud emprendedora influyen en el ambiente laboral y la adaptación de la empresa
1998	Guzmán	Secundaria	La comunicación como un método que genera competencias coordina y gestiona los cambios de la empresa
2004	Velásquez	Secundaria	Proactividad, innovación y velocidad como estrategias de adaptación y competitividad
2008	Evans	Secundaria	El aprendizaje generado por la toma de decisiones de los directivos tiene importancia en la adaptabilidad
2017	Prieto et al.	Secundaria	Adaptabilidad como factor de desempeño empresarial
2018	Silva et al.	Secundaria	La resiliencia como una característica de adaptación junto con el liderazgo
2021	Amigo	Secundaria	La flexibilidad como una adaptación a los nuevos escenarios por la pandemia global

*Fuente: elaboración propia*

Fiol y Liles (1985) determinan que la adaptación de una empresa puede ser medible mediante sistemas de gestión, decisiones y recursos. Como también conlleva el tener un proceso dinámico (Lawrence y Joyce, 1985).

Burgelman (1991) retoma y afirma una perspectiva ecológica en la adaptación de las empresas, además de la intercomunicación e integración beneficia el aprovechamiento de las oportunidades mejorando la adaptabilidad (Morales, 1992). Se otorga mayor importancia a las tecnologías de información para la comunicación y toma de decisiones (Tié, 1995), en las que dichas decisiones son determinadas por un líder e influyen en el ambiente laboral de la empresa y a su vez impactando en la adaptabilidad (Quinn y Mintzberg, 1997).

La comunicación de una empresa es empleada como un método para gestionar y generar competencias en los cambios de la empresa (Guzmán, 1998). Velásquez (2004) menciona como algunas estrategias de adaptación la proactividad, innovación y velocidad. Además, el aprendizaje generado en la toma de decisiones por parte de los directivos (Evans, 2008). La adaptabilidad es considerada como un factor de desempeño empresarial (Prieto et al., 2017). Sin embargo, en retos que se enfrentan por crisis la resiliencia es considerada como una estrategia necesaria y que tiene una relación positiva con el desempeño y rendimiento de la empresa (García et al., 2021) (ver tabla 2).

En los inicios de la competitividad se tiene un enfoque económico considerando como el objetivo clave el aumento de la productividad y contar con productos que se diferencien de la competencia (Porter, 1985). Barney (1986) apoya la relevancia de la competitividad y productividad, afirmando que beneficia positivamente la supervivencia de la empresa. La competitividad es también una mejora en la calidad de vida de los involucrados en la empresa (Fajnzylber, 1988). Messner y Meyer-Stamer (1994) consideran que la competitividad es un equilibrio entre el gobierno, la empresa y las políticas aplicadas (ver tabla 3).

Posteriormente la competitividad es analizada de forma integral considerando diversos enfoques que anteriormente no se consideraban (Esser et al., 1996). También se tiene como un nuevo enfoque la importancia de los recursos intangibles que impulsan al crecimiento de la empresa y en efecto la competitividad (Sánchez et al., 1998).

Tabla 2

Publicaciones relativas a los estudios aplicados en organizaciones

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
1967	Lawrence y Lorsch	Estudiar mejor las organizaciones de manera interna y las demandas del entorno	Los ambientes tecnológicos mejoran la estabilidad y adaptación de una estructura
1971	Rossel	Comparar la importancia relativa del compromiso laboral requerido y la adaptación organizacional	La adaptación se ve influenciado por el liderazgo
1987	Koberg	Estudiar la influencia del ambiente en el comportamiento adaptativo de la organización	Los administradores de la empresa y el manejo de los elementos del entorno determinan la adaptación
1998	Kraatz	Revisar diferentes hipótesis para demostrar la más adecuada en las redes comunicativas y adaptabilidad de la empresa	Las redes comunicativas mejoran el aprendizaje, fomentan la adaptabilidad y rendimiento de la empresa
2007	de Ocampo et al.	Revisión de un modelo para impulsar la gestión del talento humano y el éxito empresarial	Dar un sentido de pertenencia a los miembros mejora la motivación, aumentando la adaptabilidad y competitividad
2013	Frías y Veliz	Determinar los parámetros para una adecuada adaptabilidad de la empresa a los cambios imprevistos del entorno	Una empresa debe ser flexible al cambio, adquirir nuevos conocimientos y más rápido mejora la adaptabilidad
2021	García et al.	El objetivo del presente artículo fue analizar la perspectiva actual de las pymes ante la crisis de la COVID-19	La resiliencia tiene una relación positiva en el rendimiento y adaptación a los nuevos retos por la pandemia

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la competitividad

Año	Autor/es	Teoría	Relevancia
1981	Porter	Primaria	La competitividad tiene un enfoque económico en el mercado
1985	Porter	Primaria	La ventaja competitiva tiene una base en la producción, costos y productos diferenciadores
1986	Barney	Secundaria	Aumentar la competitividad aumenta la supervivencia de la empresa, bases tecnológicas, recursos y activos de la organización
1986	Porter	Secundaria	Diamante de las 5 fuerzas competitivas, enfocadas de mercado, producto, clientes y productividad
1988	Fajnzylber	Secundaria	Competitividad y su mejora en la calidad de vida de la producción y la influencia de la producción
1994	Messner y Meyer-Stamer	Secundaria	La competitividad en países de desarrollo, considerando el equilibrio entre el gobierno, empresa y las políticas aplicadas
1996	Esser et al.	Secundaria	Inicio de la competitividad sistémica con sus niveles meta, macro, meso y micro
1998	Sánchez et al.	Secundaria	Recursos intangibles que benefician el crecimiento de la empresa y la competitividad
2006	Padilla	Secundaria	El desempeño económico de una empresa se ha tomado como un índice de competitividad
2012	Carro y González	Secundaria	Retomar la productividad como índice de competitividad y mejorar la calidad de vida social
2021	Miranda	Secundaria	La relación de las acciones competitivas con el desempeño organizacional, la velocidad en la toma de decisiones, la innovación, desarrollo de las organizaciones

Fuente: elaboración propia



Posteriormente la competitividad es analizada de forma integral considerando diversos enfoques que anteriormente no se consideraban (Esser et al., 1996). También se tiene como un nuevo enfoque la importancia de los recursos intangibles que impulsan al crecimiento de la empresa y en efecto la competitividad (Sánchez et al., 1998).

Padilla (2006) considera el desempeño económico como un índice de competitividad. Además, se retoma la productividad como una traducción de competitividad teniendo también el efecto de mejorar la calidad de vida social (Carro y González, 2012) (ver tabla 4).

Tabla 4

Publicaciones relativas a los estudios aplicados en organizaciones

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
2003	Barreiro	Aplicación de una empresa en la búsqueda de programas tecnológicos que mejoren la competitividad	Búsqueda de programas tecnológicos para lograr competitividad, procesos de innovación y difusión de la información.
2006	Ramírez	Creación de un modelo para la posterior aplicación en empresas	La innovación como una estrategia para la competitividad y aumentar el éxito de la empresa
2013	Cortes y Landeta	Determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional	Una ventaja competitiva como la orientación al mercado como una capacidad organizacional es un factor importante para el crecimiento y el desempeño organizacional.
2017	Ibarra et al.	Determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California	El área de finanzas y contabilidad es la menos es tomada en cuenta y disminuye la competitividad

Fuente: elaboración propia

La sostenibilidad surge de la preocupación en base al crecimiento poblacional y económico que requiere mayores recursos para poder soportar la carga del crecimiento (Fisher, 1953). Por lo que es necesario contar con un plan basado en sostenibilidad que evite una recesión a largo plazo (Solomon, 1955) (ver tabla 5).

Aragón (1972) afirma que la preocupación ambiental que genera la explotación de recursos naturales es el mayor reto que enfrenta la sostenibilidad. Sin embargo, se establece que la sostenibilidad es conformada por tres pilares que son necesarios mantener en equilibrio que son: el ambiental, económico y social (Brundtland, 1987). A pesar de considerar los tres pilares como necesarios López (1998) afirma que la prioridad es el pilar enfocado al medio ambiente.

Tabla 5

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la sostenibilidad

Año	Autor/es	Teoría	Relevancia
1953	Fisher	Primaria	El crecimiento poblacional, económico requiere mayores recursos que implicara un equilibrio de sostenibilidad a largo plazo
1955	Solomon	Secundaria	Es necesario un plan sostenible por el crecimiento económico y evitar una recesión grave
1972	Aragón	Secundaria	La explotación de recursos naturales es la mayor preocupación en la sostenibilidad
1987	Brundtland	Secundaria	Se establece la relación de tres pilares en la sostenibilidad: ambiental, económico y social
1993	González	Secundaria	Sostenibilidad como un equilibrio entre la producción y la conservación de los recursos naturales, además de los recursos financieros que se otorgan
1998	López	Secundaria	Sostenibilidad es el equilibrio del medio ambiente, sociedad y nivel económico, siendo la prioridad el medio ambiente
2000	Herrero	Secundaria	En la sostenibilidad económica es necesario que la empresa tenga un equilibrio entre la producción-consumo-distribución de los recursos y los residuos
2016	Madero y Solís	Secundaria	Los stakeholders fomentan una RSE ya que buscan una relación entre el comportamiento ético en el entorno interno y externo de la empresa para impulsar un desarrollo económico beneficiando a los empleados, a la empresa y en general a la sociedad
2020	de Quevedo	Secundaria	En la sostenibilidad integral algunos gobiernos implementan políticas y estrategias por el impacto ambiental como lo puede ser la creación de incentivos para la reducción de emisiones contaminantes de las empresas

Fuente: elaboración propia

La sostenibilidad económica se ve influenciada por los demás pilares, sin embargo, es esencial equilibrar la producción, consumo y distribución de los recursos y residuos (Herrero, 2000). La sostenibilidad integral es incentivada por el gobierno en el implemento de diversas estrategias y bonos para la reducción de la emisión de contaminantes otorgando beneficios para la empresa (de Quevedo, 2020).

Tabla 5

Publicaciones relativas a las categorías teoría primaria, teoría secundaria, de la sostenibilidad

Año	Autor/es	Objetivo	Relevancia
2015	Perlines y Hernández	Se propone varios modelos que pretenden determinar la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los Resultados Económicos (RE)	Una buena comunicación optimiza los resultados y controles. Existe una relación positiva entre los tres aspectos de la RSE y los RE.
2015	González, Zizaldrá y Mercado	Identificar las manifestaciones de sustentabilidad organizacional en la capacidad del líder, como principal stakeholder, para la generación de recursos	Los recursos internos y externos son necesarios para una sostenibilidad adecuada, en la cual la primera persona involucrada es el líder
2017	Gómez, Méndez, Cano y Neto	Evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercial	La falta de planificación de la empresa afecta a la supervivencia de la misma, además existe ausencia de planes alternativos a los cambios del entorno, falta de estrategias que impacta en la situación económica y financiera de la empresa
2018	Molina, Zúñiga y Alfaro	Describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla	En una empresa el líder encamina a todo su personal hacia una adaptación en el entorno, buscando y desarrollando las estrategias que incrementen la productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa
2020	Sánchez, Gil y Ruiz	Analizar la incidencia del desarrollo sostenible sobre la cadena de efectos: valor percibido, capital de marca y lealtad	El desarrollo sostenible y el valor percibido son pilares en el capital, además de implementar estrategias que generen competitividad
2020	González-Díaz y Ledesma	Describir la cultura organizacional y sustentabilidad como estrategias para mitigar la crisis económica ocasionada por el COVID-19	Actualmente el uso de internet y redes sociales para establecer redes y relaciones con los clientes y establecer un intercambio comercial

Fuente: elaboración propia

### Discusión de los resultados

En la época actual, se experimentan cambios que afectan a las empresas y su entorno, por lo que es necesario desarrollar estrategias para hacer frente y sostenerse ante dicha realidad; las empresas son susceptibles a los cambios y buscan sobrevivir impulsando su potencial y desarrollando estrategias necesarias para la misma supervivencia (Kelly, 1997). La empresa que sea flexible al cambio, aprovechando los conocimientos que se adquieren mejoran la adaptabilidad y rendimiento de la empresa (Frías y Veliz, 2013).

La adaptabilidad ha sido clasificada como una ventaja competitiva destacando diversas estrategias que mejoran a la empresa la orientación al cliente, aprendizaje organizacional, innovación, creatividad y flexibilidad (Álvarez, 2019). Sin olvidar el brindar un ambiente interno saludable, motivando a los integrantes de la empresa ha mejorar y darles un sentido de pertenencia de la empresa mejorando así la adaptabilidad u competitividad de la empresa (de Ocampo et al., 2007).

El desarrollar una empresa competitiva es esencial para el desarrollo y sostener la vida útil de la empresa; otras de las adaptaciones internas sugeridas es la anticipación a la toma de riesgos e innovar al ritmo del cambio, mejorar el ambiente competitivo aumenta la eficiencia del ámbito económico, buscando un equilibrio entre la rentabilidad, competitividad y adaptabilidad de la empresa (Cortés y Landeta, 2013).

El líder o dirigente esta involucrado de manera directa en la empresa, siendo la voz de las decisiones inmediatas que deben ser tomadas, al igual que aquella persona que controla los recursos, por lo que debe ser considerado como un aspecto clave en la adaptabilidad, competitividad y sostenibilidad de la empresa (González et al., 2015). En una empresa el líder dirige a su personal con base a una estrategia que propicie la adaptación en el entorno, con el objetivo de desarrollar las actividades necesarias que incrementen la productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa (Molina et al., 2018).

Por otra parte, de acuerdo con las investigaciones se determinó que una de las áreas que propician la competitividad en las empresas es el uso de las tecnologías de la información (TIC). Se ha impulsado el uso de programas tecnológicos en procesos de innovación y difusión de la información para conseguir una mayor competitividad (Barreiro, 2003). Por lo que se considera la innovación como una estrategia clave para alcanzar el éxito de una empresa impulsada por la competitividad (Ramírez, 2006).

Las empresas han utilizado las redes sociales o el uso del internet en general, como una estrategia empresarial para mantener viva la empresa en tiempos de crisis siendo un ejemplo claro la contingencia actual (González-Díaz y Ledesma, 2020). Donde también participa el tener resiliencia ante los nuevos retos causados que por lo tanto mantiene una relación positiva entre el rendimiento y adaptación de la empresa (García et al., 2021).

Sin embargo, es necesario reforzar aquellas áreas o aspectos de una empresa que disminuyen la competitividad, en este sentido, Ibarra et al. (2017), al medir los niveles de competitividad de las empresas, utilizaron el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); en sus estudios concluyeron que el área de finanzas y contabilidad es la que menos consideran y que afecta a la empresa, pero es necesario determinar y analizar las áreas dependiendo de cada empresa, ya que son diferentes las áreas y el efecto estas que tienen en la empresa y su competitividad, mientras que el área de producción y operaciones es la dimensión que presenta mayores niveles de competitividad.

Además, tener en consideración que toda empresa debe de adaptarse al gobierno y las políticas en las que se encuentren regidas y que en algunos casos deben implementar estrategias que impactan la sostenibilidad cuidando principalmente el pilar ambiental sin desequilibrar los tres pilares de la sostenibilidad (de Quevedo, 2020).

### **Conclusión**

En conclusión, los tres conceptos analizados son importantes para el desarrollo integro de una empresa, la adaptabilidad convive y subsiste con la competitividad y la sostenibilidad económica creando estrategias necesarias para el éxito de la empresa, sin embargo, es necesario generar un estudio de acuerdo con cada empresa para poder adaptar y conocer estrategias que funcionen para cada una.

En este mismo sentido se recomienda profundizar en los estudios acerca de la sostenibilidad económica y social, de manera individual tal como lo existe para el pilar ambiental, para mejorar e identificar las deficiencias y realizar los cambios necesarios que lleven a crear una sostenibilidad más eficiente.

### **Referencias**

Álvarez, S. C. (2019). *Factores de Adaptabilidad como ventaja competitiva en las Empresas PYMES del sector textil de la provincia de Arequipa 2017-2018*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9071>.

- Amigo, A. C. (2021). *La trascendencia empresarial post pandemia “construyamos una compañía que la sociedad quiera que exista”, de las 3 a del 2020 a las 3 c del 2021*. Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional De Rosario. Recuperado de: <http://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/20802>.
- Aragón, E. M. (1972). *Lo Sustantivo de la Sustentabilidad y el Desarrollo Sustentable*. Ponencia presentada en el Congreso de Economía Ecológica. Universidad Autónoma Nacional de México. Recuperado de: <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/eliezer/sustenta.pdf>.
- Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Chapman and Hall.
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11(4), 791-800. DOI: <https://doi.org/10.2307/258397>.
- Barreiro, A. (2003). Los costos de oportunidad de la información y la innovación tecnológica en las empresas. *Ciencias de La Información*, 34(3), 23-30. Recuperado de: <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/149>.
- Brundtland, G. (1987). *El desarrollo sostenible. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>.
- Carro, R. & González, D. A. (2012). *Productividad y competitividad*. Recurso de aprendizaje. Universidad Nacional del Mar del Plata. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607>.
- Clark, P. B. & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 129-166. DOI: <https://doi.org/10.2307/2390752>.
- Cortés, C. B. & Landeta, J. M. (2013). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876002.pdf>.
- de Ocampo, L. E., Fajardo, F. A., & Suaza, A. L. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que

requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et Technica*, 3(35), 327-332. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903557.pdf>.

de Quevedo, J. C. (2020). Finanzas e inversiones sostenibles. La sostenibilidad en ICO. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (3120), 27-49. DOI: <https://doi.org/10.32796/bice.2020.3120.6971>.

Kelly, E. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. CEPAL. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/12025>.

Evans, M. I. (2008). Responsabilidad social empresarial, la nueva cara del aprendizaje organizacional. *Revista madri+d*, (49), 4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2877872>.

Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional: evolución y lecciones*. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/11714>.

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. DOI: <https://doi.org/10.2307/258048>.

Fisher, J. L. (1953). Natural Resources and Technological Change. *Land Economics*, 29(1), 57-71. DOI: <https://doi.org/10.2307/3144285>.

Frías, A. J. & Véliz, J. A. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(1). Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>.

García, R. F. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Editorial Club Universitario.

García, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21266955007>.

Gómez, B. A., Méndez, C. I., Cano, G. E., & Neto, M. E. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12), 16-33.

Recuperado de: [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611/pdf\\_486](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611/pdf_486).

González, B. (1993). *Sostenibilidad: una visión reformista*. Universidad Nacional, Heredia.

González-Díaz, R. R. & Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. DOI: DOI: <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>.

González, C. J., Zizaldra, I., & Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24 (47-1), 80-97. DOI: <https://doi.org/10.20983/noesis.2015.12.6>.

Granada, H. (2003). La cultura como estrategia de adaptación en la interacción sujeto social ambiente. *Investigación y Desarrollo*, 11(1), 134-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26811106>.

Guzmán, X. I. (1998). De la Cibernética a la Organización Comunicante. *Razón y palabra*, 1(4). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/cibernetica.htm>.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.

Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391470>.

Herrero, L. M. (2000). Desarrollo sostenible. Transición hasta la coevolución global. Pirámide.

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392666>.

Ibarra, M. A., González, L. A., & Demuner, M. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. DOI: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.

Koebler, C. S. (1987). Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 798-807. DOI: <https://doi.org/10.2307/256161>.



- Kraatz, M. S. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643. DOI: <https://doi.org/10.2307/256961>.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391211>.
- López, A. (1998). La ruta de la sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, (69), 37-42. Recuperado de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/).
- Madero, S. M., y Solís, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452016000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452016000200007&lng=en&tlng=es).
- Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. *Nueva Sociedad*, (133), 72-87. Recuperado de: [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2363\\_1.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2363_1.pdf).
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. DOI: <https://doi.org/10.2307/257544>.
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-109. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109007>.
- Molina, R. I., Zúñiga, H. C., & Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>.
- Morales, C. (1992). Cibernética Organizacional: El modelo viable. *Revista Sistemas*, (50), 35-49. Recuperado de: <https://clemenciamorales.com/wp-content/uploads/2021/08/1992-Revista-Sistemas-V.50.pdf>.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. CEPAL. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>.
- Perlines, F. H., y Hernández, J. P. (2015). *La influencia de la responsabilidad social empresarial (RSE), en los*

*resultados económicos (re) de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)*. XXIII Congreso EBEN. Universidad Pablo de Olavide. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Hernandez-Perlines/>

publica-

tion/278243517\_La\_influencia\_de\_la\_responsabilidad\_social\_empresarial\_RSE\_en\_los\_resultados\_economicos\_RE\_de\_las\_micro\_pequeñas\_y\_medianas\_empresas\_Mipymes/  
links/56ce270408aeb52500c36b85/La-influencia-de-la-responsabilidad-social-empresarial-RSE-en-los-resultados-economicos-RE-de-las-micro-pequeñas-y-medianas\_empresas-Mipymes.pdf.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. DOI: <https://doi.org/10.2307/257639>.

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Recuperado de: [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf).

Porter, M. (1986). *Diamante de Michael Porter*, 1-12. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43765750/DIAMANTE\\_DE\\_MICHAEL\\_PORTER-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636177140&Signature=efl~03LUO~hlJvATmMeabQHucB-1sw7VYhLOmnJoLezDv1wpUsttIFEZH2FGi8RnWaPi4bWi5PMY02IeXU4OsDTHT-YFtMegBq1zkYvsFwPMV7pHrX5XhdwUe5QM-LYNCLELuSIMwyiANglbf4oPJyfxEXmkQSREqrHcIlo6tBcMO1IGPqhImg3L1FEc6S-1P~PKuOmSW33fjwFDOAwUjJWjpEz6W-DCaIttYb3VurDljH9JuPZni-DCp3o~QPX6OnkConf3d~EHshp0IcEnLiahMBWPIqNQxB3Z7xv6bCMIRjNkwNUQgce8JbXDgJBVEptfjHQI-xlg2ElnumUBw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636177140&Signature=efl~03LUO~hlJvATmMeabQHucB-1sw7VYhLOmnJoLezDv1wpUsttIFEZH2FGi8RnWaPi4bWi5PMY02IeXU4OsDTHT-YFtMegBq1zkYvsFwPMV7pHrX5XhdwUe5QM-LYNCLELuSIMwyiANglbf4oPJyfxEXmkQSREqrHcIlo6tBcMO1IGPqhImg3L1FEc6S-1P~PKuOmSW33fjwFDOAwUjJWjpEz6W-DCaIttYb3VurDljH9JuPZni-DCp3o~QPX6OnkConf3d~EHshp0IcEnLiahMBWPIqNQxB3Z7xv6bCMIRjNkwNUQgce8JbXDgJBVEptfjHQI-xlg2ElnumUBw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA).

Prieto, L. Y., Romero, J. M., & Arévalo, L. E. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 13(23), 106-121. DOI: <https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>.

Quinn, J. B. & Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Pearson Educación.

Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral científico*, (9), 115-125. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>.

- Rossel, R. D. (1971). Required Labor Commitment, Organizational Adaptation, and Leadership Orientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 316-320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391904>.
- Sánchez, E. F., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista Dirección y Organización*, (20), 83-98. Recuperado de: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/318>.
- Sánchez, I., Gil, I., & Ruiz, M. E. (2020). Efectos del desarrollo sostenible percibido por el consumidor. Una propuesta de modelo de hipermercados en Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 27-42. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21263096004>.
- Segal, M. (1974). Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure. *Public Administration Review*, 34(3), 212-220. DOI: <https://doi.org/10.2307/974905>.
- Silva, G. S., Cordero, C. Z., & Urdanivia, J. S. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el tercer milenio*, 20(39), 13-24. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>.
- Solomon, E. (1955). Economic Growth and Common Stock Values. *The Journal of Business*, 28(3), 213-221. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2350822>.
- Terreberry, S. (1968). *The Evolution of Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (4), 590-613. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391535>.
- Tié, F. R. (1995). Tecnología de la información e innovación empresarial. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 1(2), 125-136.
- UNESCO (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. UNESCO. Recuperado de: <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20(93), 73-97. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232004000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232004000400003).

---

## Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica:

### revisión sistemática cualitativa

### Updated overview on strategic planning:

### qualitative systematic review

---

Alpha Elena Escobedo Vargas \* y Blanca Lidia Márquez Miramontes \*\*

#### RESUMEN

El presente trabajo es una revisión sistemática cualitativa de literatura sobre Planeación Estratégica, que tiene como objetivo integrar un panorama general actualizado sobre las investigaciones realizadas al respecto. Esta revisión incluye artículos desde 1978 hasta 2017; la selección de éstos se llevo a cabo a partir de la búsqueda en bases de datos de revistas científicas e indexadas en inglés, bajo las palabras clave strategic planning. Tras la selección y criba según criterios que permitían identificar los artículos relacionados con la PE y que contaban además con las características, apartados e indicadores establecidos para el examen, se analizaron 60 artículos. De estos se obtuvo información sobre las variables que se han estudiado en relación con la PE, los objetivos de los estudios, las poblaciones y muestras, así como las técnicas y herramientas que se han utilizado para recolectar información .

**PALABRAS CLAVE:** *Planeación Estratégica, Revisión sistemática, Revisión cualitativa*

#### ABSTRACT

The present work is a qualitative systematic literature review on Strategic Planning, which aims to integrate an up-to-date research overview, carried out in this regard. This review includes articles from 1978 to 2017; the selection was carried out by searching in databases of scientific journals and indexed in English, under the key words “Strategic” + “Planning”. After the selection and screening according to criteria that allowed identifying the articles related to Strategic Planning, and that also had the characteristics, sections and indicators established for the examination, 60 articles were analyzed. From these, information was obtained on the variables that been studied in relation to Strategic Planning, the studies objectives, populations and samples, as well as the techniques and tools that have been used to collect information

**KEY WORDS:** Strategic Planning, Literature review , Qualitative Systematic Review

\**Autor para correspondencia.* Doctora en Ciencias Administrativas., profesora investigador adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: aescobed@uacj.mx

\*\* Doctora en Ciencias Administrativas., profesora investigadora adscrita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: bmarquez@uacj.mx

## Introducción

La Planeación Estratégica (PE) es desde los sesenta un tema común tanto en la teoría como en la práctica de las organizaciones (Vulevic, 2016). Como lo anunció Brynson (1988), la PE es hoy día una herramienta crucial para toda organización que aspire tanto a conseguir sus objetivos como a subsistir en el contexto actual (Rashid, et al., 2016). Las piezas claves de la PE como son la formulación de objetivos, de estrategias, los procesos de evaluación y el análisis del entorno han sido objeto de interés para la investigación en las últimas décadas (Denis, Tyran, Vogel, & Nunamaker, 1997).

Este trabajo presenta un análisis de los estudios sobre PE realizados principalmente en las últimas tres décadas y encontrados a partir de la búsqueda en bases de datos de artículos indexados y/o científicos. Con la finalidad de obtener un panorama general de los tratamientos, los vínculos temáticos y las metodologías desde las que se ha analizado la PE, se revisaron finalmente 60 artículos en los que se incluyen estudios empíricos y de caso, artículos teóricos y revisiones de literatura. Los resultados presentan información útil para los interesados en la PE, como las variables con la que se le ha relacionado en los diferentes estudios, las poblaciones y muestras en las que han realizado, así como las técnicas e instrumentos de investigación para la recopilación de los datos.

## Justificación del tema

Bryson (1988, p. 81) subrayaba la importancia de la Planeación Estratégica (PE), previendo que su uso se convertiría en un standard para las organizaciones públicas y sin fines de lucro en el futuro cercano. Casi veinte años después O'Regan y Ghodabian (2005, pp. 1108-1109) citando a Porter (1996), acentúan la importancia de la PE para la obtención de ventajas competitivas; siendo relacionado su uso de forma positiva no sólo a la ventaja competitiva, sino con la definición efectiva de la misión de la organización y la rentabilidad de la misma, incluso en tiempos y ambientes turbulentos, como se observa en Obeng y Ugboro (2008, p. 422), quienes además destacan la importancia de la PE para el sector privado. Mahazril, Hafizah y Zuraini (2012, p. 103) reafirman el valor de la PE para las empresas, al coadyuvar en asegurar el futuro del negocio.

En este sentido, Esser, Demirbag y Yozgat hablan del hecho de que numerosos investigadores y ejecutivos entienden a la PE como un proceso esencial para las empresas de todo tamaño

(2012, p. 909). Así pues, según Kalkan y Bozkurt (2013, p. 1016), hoy más que nunca las organizaciones exitosas reconocen la importancia de la PE para alcanzar los resultados deseados. La PE se ha convertido, como predijo Brynson (1988), en una necesidad crucial para toda organización que pretenda tanto alcanzar sus objetivos como permanecer competitivos en orden de la sobrevivencia (Rashid, et al., 2016, p. 422) en un ambiente de cambio constante.

### **Justificación de elaborar una revisión de literatura**

Como lo sostienen Machi y McEvoy (2016) una revisión de literatura presenta un argumento lógico, construido para la comprensión del estado del arte referente a un conocimiento o tópico de estudio. Las revisiones de literatura proveen no sólo la evidencia de los estudios ya realizados, sino del contexto y los antecedentes de la problemática en cuestión. Además, por medio de estas investigaciones se pueden identificar tendencias y vacíos de conocimiento (De Lourdes, 2017). Esto implica consultar, localizar y obtener los materiales bibliográficos, para poder llevar a cabo su clasificación y análisis.

### **Justificación de otra revisión de literatura**

Se encontraron sólo cuatro revisiones de literatura sobre PE, realizadas a partir de 1991, siendo la más reciente en 2016. Estas revisiones abarcan desde 1966 hasta 2013. La revisión de Clark (1992) se basa sólo en los resúmenes de los artículos, a diferencia de los tres restantes donde se revisan los artículos completos. Las revisiones de Boyd (1991), Clark (1992) y Phillips & Moutinho (2014) hacen énfasis en ser revisiones sistemáticas que, a diferencia de las revisiones narrativas, ofrecen datos más precisos, detallados y organizados. Sin embargo, la revisión de literatura más reciente, de Vulevic (2016), utiliza la revisión narrativa con la finalidad de obtener una perspectiva general de la PE con relación a la variable específica de las redes de transporte.

Si bien la PE es el hilo conductor de todas las revisiones de literatura citadas, las de Boyd (1991) y Clark (1992) se dedican a la PE desde una perspectiva general, mientras que las de Phillips y Moutinho (2014) y la de Vulevic (2016) relacionan la PE con un sector en específico. En este sentido, las dos primeras se refieren a la identificación del uso y valor de indicadores, herramientas

e instrumentos de la PE; la de Phillips & Moutinho (2014) sigue este camino, pero específicamente en relación al sector turístico, mientras que Vulevic (2016) lo hace en relación a las redes de transporte.

La revisión que aquí se presenta retoma la perspectiva general de los trabajos de Boyd (1991) y Clark (1992). Si bien ante la gran cantidad de estudios existentes sobre la PE resulta pertinente la especificidad o especialización, igualmente es necesario obtener un panorama general de lo sucedido desde los años noventa; sobretodo, una revisión de los estudios publicados a partir de 2010, fecha hasta donde abarca la más reciente revisión analiza, realizada por Vulevic en 2016.

### **Objetivos**

Esta revisión de literatura sobre PE se lleva a cabo con la finalidad de conocer cuál es el panorama general sobre la investigación realizada sobre PE; qué tipos de estudios existen; cuáles son las temáticas, los objetivos, las metodologías y los instrumentos de investigación utilizados para y en la investigación sobre el tema. Dadas las limitaciones de esta investigación no se pretende alcanzar datos estadísticamente representativos; sin embargo, la metodología seguida permite la extracción de datos que permiten a construir una idea general más organizada sobre los estudios que tienen como una de sus variables a la PE.

#### **Metodología**

Para la revisión sistemática de literatura sobre PE se realizó una búsqueda de artículos científicos en inglés, en bases de datos como Science Direct, Taylor and Francis Group, Research Gate, JSTOR, Elsevier, Web of Science y Google Academics. La primera revisión se realizó en mayo de 2017 encontrando artículos sobre PE, recuperados bajo la palabra clave *planning –planeación-*; se estableció además el criterio de libre acceso al artículo para la selección de estos. En una primera ronda de búsqueda, de cada base de datos se revisaron las primeras cinco páginas; en una segunda ronda se revisaron, en caso de tenerlas, de la página seis a la diez de cada base de datos. De agosto a octubre de 2017 se realizó una tercera ronda de búsqueda bajo la palabra clave *strategic planning -planeación estratégica-*, siguiendo los mismos criterios que para la primera y segunda búsqueda. En ninguno de los casos se puso límite en el año o se eliminó algún artículo debido a su factor de impacto; esto con la finalidad de tener un panorama general de las investigaciones sobre PE realizadas. Sin embargo, cabe señalar que en la mayoría de las bases de datos con las que se

trabajó, al no indicar ningún filtro de búsqueda, en automático se organizan los resultados del más reciente al más antiguo.

Gracias a una sistematización de los archivos digitales se eliminaron artículos repetidos recuperados de las diferentes bases de datos. A la par que se llevaba a cabo la recopilación de artículos de las bases de datos, se iba organizando la información contenida en estos en una tabla de análisis que permite distinguir la siguiente información: Autor(es), Título, Revista de publicación, Volumen, Número, Páginas, Año de publicación, Base de datos de procedencia, Palabras claves del artículo, Área geográfica en que se desarrolla la investigación, Tipo de artículo, Teorías, Objetivo, Técnicas e Instrumentos de investigación, Población y Variables en relación.

Al alcanzar una cifra de sesenta artículos susceptibles para el análisis se dejó la búsqueda para proceder a la sistematización de la información recolectada. En este punto se reconoció la falta de vinculación entre trece artículos y la PE, aún y cuando explícitamente las palabras planeación y estratégica se encontraban en los títulos o palabras claves de estos; por tal motivo fueron eliminados del análisis posterior. La búsqueda de artículos cesó cuando se alcanzó de nuevo el número de sesenta artículos que incluyen a la PE como una de sus variables principales. Para completar la lista de sesenta artículos para el análisis fue necesario acceder a revistas de paga, ya que las fuentes de libre acceso no generaban nueva información útil para esta revisión. En este sentido el 80% de los artículos de esta revisión son de libre acceso y el resto de revistas de paga. Esto es otro de los posibles riesgos de sesgo para esta investigación; sin embargo cabe señalar que el factor de impacto no muestra comportamientos significativamente distintos entre los artículos gratuitos y los de paga seleccionados.

## **Resultados**

### **Selección de estudios**

Las bases de datos referidas mostraban resultados que iban desde los ciento veinticinco artículos encontrados, hasta más de sesenta y cinco mil. Al limitar la recolección de artículos a las primeras diez páginas de cada base datos, y teniendo en cuenta que cada página, excepto Google Academics, contenía entre veinte y veinticinco artículos, a primera vista se obtenía una cifra de más de mil doscientos artículos encontrados. Sin embargo, la posibilidad de libre acceso a la mayoría de los estudios es limitada; por lo que de cada página, bajo el criterio del libre acceso sólo le ob-

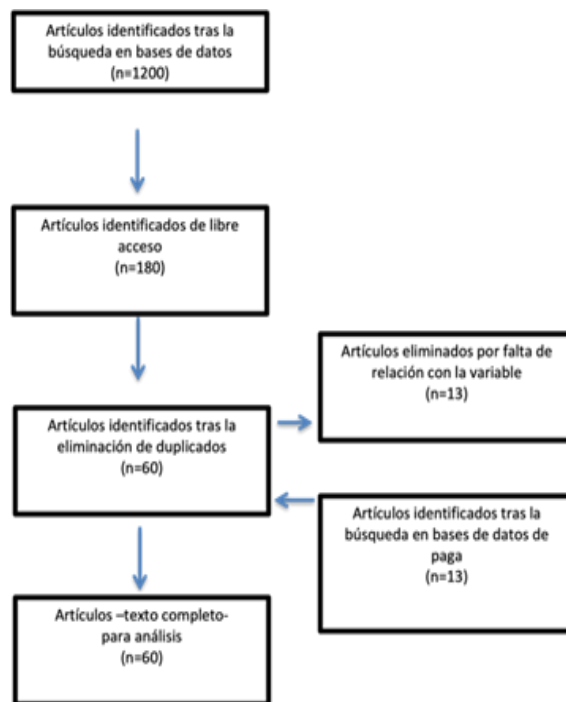


tienen en promedio de tres a cinco artículos, lo que deja un aproximado de sólo ciento ochenta artículos. De dicha lista, y tras la sistematización de los archivos digitales que permiten eliminar las repeticiones, quedaban alrededor de sesenta artículos para el análisis. En el proceso de análisis se identificaron trece artículos que carecían de vinculación con la PE, aún y cuando o en su título o en sus palabras claves la mencionaban. Este hecho, motivo a reabrir la búsqueda en fuentes de acceso controlado, restringido o de paga, de las cuales se obtuvieron, bajo el mismo proceso los trece artículos que completaban la lista de sesenta para este análisis.

El proceso que se siguió se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Proceso de cribado de artículos



Fuente: elaboración propia

### Síntesis de los resultados

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de Planeación Estratégica (PE) del periodo que va de 1965 a 2017, así como información sobre los estudios empíricos encontrados según la metodología indicada para esta revisión correspondiente a las variables con las que se rela-

ciona la PE en los objetivos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los resultados de la revisión de los estudios presentan la referencia a cuatro diferentes etapas de desarrollo del concepto de PE. Sin embargo, de la primera y segunda etapa no se encontraron artículos de manera directa con el método establecido de búsqueda, sino sólo la referencia en los artículos encontrados correspondientes a las tercera y cuarta etapa. Así pues, según la revisión realizada, las etapas de desarrollo de la PE son:

### *Fase del surgimiento de la PE (1965-1979)*

#### *Definición*

Anthony (1965) define a la Planeación Estratégica (PE) como el proceso de decisión sobre los objetivos de la organización, sobre el cambio en dichos objetivos, sobre los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, así como de las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos. Ansoff(1965) incluye a esta definición la necesidad de formalización de dicho proceso, así como la inclusión de técnicas analíticas de análisis, definición de planes de operación y presupuestos. En 1979 Steiner incluye la cuestión de la dirección estratégica, como columna vertebral para la PE.

### *Fase de fortalecimiento de la PE (1980-1985)*

#### *Definición*

Esta etapa observa la mayor cantidad de aportaciones a la definición de PE. Partiendo de las definiciones anteriores, Kuda (1980) la define como un proceso sistemático, al que anexa los aspectos sobre la definición de metas, la selección de estrategias, los recursos y los plazos. Porter (1980) a su vez, plantea la definición de la misión, la visión, los valores y los principios de la organización como parte de la PE; así mismo, la inclusión de la toma de decisiones, la definición de las fortalezas y las debilidades, las capacidades dinámicas de la organización y los diferenciadores organizacionales. El diseño militarizado aparece en Henry (1981), haciendo énfasis en la importancia de la estrategia. El enfoque hacia los resultados aparece con Armstrong (1982) y en Crawford & Ibrahim (1985), quienes incluyen el análisis de oportunidades y riesgos, así como el análisis del ambiente interno y externo de la organización.

### *Fase de reflexión sobre la PE (1986-2005)*

#### *Definición*

Aún y cuando se hace referencia a que en esta etapa hay gran producción de estudios e investigaciones entorno a la PE, la definición permanece estable. Existe una reflexión sobre la definición que trata principalmente de explicar con precisión el concepto históricamente construido hasta ese momento. Por tal motivo se hace referencia a los trabajos de Mitzberg (1987), Prahalad & Hamel (1990), Beer (1995), Lake (2004) y Osborne y Gaebler (1992); estos últimos aportan a la definición el vínculo con los tiempos y movimientos. Kotter (1996), Healey & Khalee (1997) y Hopkins & Hopkins (1997) enfatizan el análisis del ambiente interno y externo de la organización, en la definición de PE.

### *Variables en los Objetivos*

En esta etapa la PE se ha abordado en relación siete variables distintas. El uso, aplicación y mejora del pensamiento estratégico se trabaja en dos artículos; los de Bryson (1988) y Brock & Barry (2003). Brooke & Duffy (1986) la relacionan con la toma de decisiones; mientras que Lei, Capon, Hulbert & FarleyL (1994) trabajan la PE en relación con la diversificación corporativa. En estudios realizados a partir del año 2000, se observa a la relación con el liderazgo en el trabajo de O'Regan & Ghobadian (2005).

### *Población y muestra*

Se subraya la referencia a diferentes poblaciones y muestras, únicamente coincidiendo los estudios de O'Regan y Ghobadian (2005) y el de Barry (2003) que trabajan con empleados, directivos y/o dueños de organizaciones. Los tres estudios restantes, correspondientes a esta fase de la PE se dedican a trabajar con poblaciones distintas cada uno: en el estudio de Bryson (1988) se trabaja con empleados de organizaciones públicas; en el artículo de Lei et al. (1994) se refiere a los empleados, sin especificar nivel, de medianas y grandes empresas.

### *Técnica de recolección de datos*

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de la PE, se identificó que las entrevistas realizadas a miembros de la organización es la más utilizada entre los estudios analizados de esta etapa; como se observa en los artículos de Bryson (1988), Brock y Barry (2003), O'Regan y Ghobadian (2005). Brooke y Duffy (1986) utilizan el análisis de contenido cuantitativo, por medio de cuestionarios contestados por miembros de la organización; mientras que Lei et al. (1994) utiliza las encuestas realizadas miembros de la organización.

### *Instrumentos de recolección de datos*

En esta fase es común el uso de cuestionarios y protocolos de elaboración propio para cada estudio. Broke y Duffy (1986) utilizan cuestionarios propios para el análisis de contenido cuantitativo. Al igual que Lei et al. (1994), con la utilización de cuestionarios propios para las encuestas realizadas a miembros de la organización. Bryson (1998) y Brock y Barry (2003) utilizan protocolos propios para las entrevistas realizadas a miembros de la organización. Solamente O'Regan y Ghodabian (2005) utilizan un protocolo preestablecido: el Self Report Questionare.

### *Fase de las nuevas aportaciones a la PE(2006-2017)*

#### *Definición*

Si bien las definiciones establecidas hasta el momento para la PE se encuentran en trabajos como los de Claliser et al (2008), Maharzril, Hafizah & Zuraini (2012), y el de Esser, Demirbag & Yozgat (2012), se observa una etapa con nuevas aportaciones al concepto. Kendal (2008) involucra el cambio constante como contexto para la PE; Rochetti (2006) involucra la acción estratégica planificada como parte de la PE. Se adhieren los aspectos de la coordinación, el control y la comunicación interna, como propuesta de Nordqvist & Melin (2008). Poister (2010) agrega a la definición establecida desde los sesentas las técnicas sistémicas de análisis. Para Lui, Siguwaw & Enz (2008), Kalkan & Bozkurt (2013), y Bouhale, Lebsir & Ferkha (2015) la PE es una herramienta. La OECD-UE (2013) enlista en su definición para PE la mayoría de los aspectos que se han ido incluyendo históricamente.

#### *Variables en los Objetivos*

La PE en esta última fase se ha abordado en relación con variables nuevas con relación a la fase anterior. El uso, aplicación y mejora del pensamiento estratégico se trabaja nuevamente en los artículos de Harris & Ogbonna (2006), Nordqvist & Melin (2008), Rudd et al. (2008), Caymaz et al. (2013), Rehor (2015), Bontempo et al. (2015) y Malekpuor et al. (2017), siendo esta la variable de mayor recurrencia entre los estudios analizados. Se observa la variable de las estrategias de adaptación en Sirén & Kohtamäki (2016), Wamsler (2017) y Papke-Shields & Boyer-Wright (2017); al igual que la relación con el liderazgo en los trabajos de Kalkan & Bozkurt (2013), Chang & Chen (2014) y Rashid et al. (2016). La relación con la ventaja competitiva la encontramos en los estudios de Cakmak & Tas (2012) y Al Damarki (2015); con la toma de decisiones en Vargo & Seville (2011)

y Nasab & Milani (2012); con el desempeño de la organización en Bashiri et al. (2012), Chang & Chen (2014) y Effendi & Kusmantini (2015); y ligado con el análisis de los escenarios posibles en Eppler & Platts (2009), Zahradnickova & Vacik (2014), Greiner et al. (2014). También se muestra la relación de la PE con el aprendizaje organizacional en Sirén & Kohtamäki (2016); con el emprendedurismo en Eser et al. (2012) y Chang & Chen (2014); con la participación en Mahazril'Aini et al. (2012) y Legacy (2012); y con a colaboración en Kendal et al. (2008) y de nuevo a Legacy (2012). Así mismo, Obeng & Ugboro (2008) hablan de las barreras con relación a la PE, mientras que Rudd et al. (2008) se enfocaban a la flexibilidad. Hacia el 2016, Bonifaci insiste en la relación con los estudios de factibilidad, y Suárez (2016) a la calidad.

### *Población y muestra*

Se observó que para los estudios sobre PE la población y muestra se divide en tres grandes rubros. La mayoría de los estudios utilizan a los empleados de las organizaciones, habiendo distinción en cuanto al tipo de organización (públicas y privadas) y al tamaño (pequeñas, medianas y grandes). Los artículos de Harris y Ogboro (2006), Eser et al. (2012), Eppler y Platts (2009), Cakmak y Tas (2012) y Arend et al. (2017) se concentran en los empleados, sin especificar nivel, de medianas y grandes empresas. Kalkan y Bozkurt (2013), Effendi y Kustamantini (2015) y Sirén y Kohtamäki (2016), se enfocan en empleados, sin especificar nivel, de PyMEs. Como Bryson (1988) que trabajó con empleados de organizaciones públicas, Kendall et al. (2008) y Rashid et al (2016) lo hacen pero específicamente con aquellos de organizaciones de educación pública. Los empleados, los directivos y/o dueños de organizaciones aparecen en los trabajos de Ridd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Mahazril'Aini et el. (2012), Greiner et al. (2014), Bontempo et al. (2015) y Suárez et al. (2016). Así mismo, Greiner et al. (2014), Rhine (2015) y Wamsler (2017) trabajan con inversores de empresas sin fines de lucro. Por otra parte, los estudios de Sánchez (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Bontempo et al. (2015), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015) se centran en el análisis de documentos de organización y planeación de organismos públicos. Mientras que Nordqvist y Melin (2008), Wong et al. (2010), Nasab y Milani (2012) y Zahradnickova y Vacik (2014) trabajan con documentos de empresas privadas.

### *Técnica de recolección de datos*

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de la PE, se observa que las encuestas realizadas a los miembros de la organización es la técnica más utilizada en los estudios relacionados con la Planeación Estratégica, como se puede ver en: Harris y Ogonna

(2006), Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), Arend et al. (2017) y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017). La revisión de documentos de organización y planeación es la segunda técnica más utilizada, misma que se encontró en estudios como los de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Nasab y Milani (2012), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015), Malekpuor et al. (2017). Así mismo, re-aparecen las entrevistas a miembros de la organización en Mahazril'Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015) y el análisis de contenidos cuantitativo en Eppler y Platts (2009), Greiner et al. (2014), Suárez et al. (2016). En artículos publicados a partir del 2010 se puede ver la utilización de más una técnica, usando la observación participante a la par de la encuesta y/o la entrevista, el análisis de documentos y las discusiones grupales, como en Wong et al. (2010), Kalkan y Bozkurt (2013), Chang y Chen (2014), Bontempo et al (2015), Wamsler (2017).

#### *Instrumentos de recolección de datos*

En cuanto al tipo de documento analizado en cada investigación se encontró que la generación de protocolos propios para la revisión de documentos de organización y planeación es la herramienta de uso más frecuente entre los artículos analizados; de esto son ejemplo los estudios de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Wong et al. (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Bontempo et al (2015), Malekpuor et al. (2017). Los cuestionarios para encuestas son el segundo instrumento de mayor uso, habiendo una distinción entre el uso de cuestionarios previamente validados y/o probados, como en los artículos de Harris y Ogbonna (2006), Obeng y Ugboro (2008), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017), y los artículos que proponen su propio cuestionario como en Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Kalkan y Bozkurt (2013), Arend et al. (2017). Igualmente, hay una tendencia a la elaboración de protocolos propios para la realización de las entrevistas a miembros de la organización, como en los casos de Wong et al. (2010), Mahazril'Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015), Bontempo et al (2015) y Wamsler (2017). En números menores se puede ver el uso de instrumentos ya validados o probados como cuestionarios para el análisis de contenido cuantitativo (Greiner et al. 2014; Suárez et al. 2016), así como protocolos para revisión de documentos (Nasab y Milani, 2012; Rehor, 2015).

## Discusión

Desde el trabajo de Clark (1992), las revisiones de literatura sobre PE encontradas se concentran en el estudio de la PE en sectores específicos. Aún y cuando esta investigación se plantea en el sentido general, de manera similar a la de Clark (1992) y a la de Boyd (1991), se distingue al concentrar datos sobre la población y la muestra, así como en las técnicas e instrumentos de obtención de datos, de los estudios empíricos y de caso analizados. Así pues, tras dicho análisis se observa en los estudios de ese tipo realizados en la Fase de las nuevas aportaciones a la PE (2006-2017) una diversificación en: 1) las variables de los objetivos relacionados con la PE, 2) en las poblaciones estudiadas, y 3) en las técnicas e 4) instrumentos de recolección de datos. Específicamente en los instrumentos de esta fase se advierte la preferencia por los diseños propios, tanto de cuestionarios como de protocolos.

## Conclusión

Gracias a esta revisión se observa la existencia de gran cantidad de estudios sobre la PE, lo que permite para este tipo de investigaciones tanto los acercamientos generales como los especializados por sectores o variables en relación. Así mismo, las investigaciones sobre la literatura científica en PE seguirán siendo pertinentes ya que actualización en el tema requerirá de revisiones sistemáticas, tanto generales como especializadas, con una mayor frecuencia. Los rumbos seguidos por las investigaciones analizadas marcan una pauta que será interesante retomar en el futuro. Podrían abrirse nuevas relaciones para la PE, con distintas variables, objetivos, o sectores de interés; pero también en cuanto a las metodologías, poblaciones, instrumentos y técnicas de investigación. En este sentido: ¿Qué instrumentos y técnicas utilizados y/o desarrollados en estas investigaciones serán susceptibles para su reproductibilidad en estudios futuros? ¿Cuáles serán las variables con relación a la PE que se estudiarán? ¿Qué variables, que técnicas e instrumentos aparecerán; qué otras desaparecerán? ¿Cuál será el futuro de las investigaciones sobre la PE?

## Referencias

- Al Damarki, A. (2015). A systematic analysis of strategic planning key success factors and its required professional skills. Case of study of Abu Dhabi Police GHQ. *International journal of sales, retailing and marketing* , 4, 17-84.
- Albrechts, & Balducci. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The plannin review* , 49 (3), 16-27.
- Archnbault, S., & Masunaga, J. (2015). Curriculum mapping as strategic planning tool. *Journal of library Administration* , 55, 503-519.
- Arend, R., Zhao, L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as complex and enabling managerial tool. *Strategic management journal* , 38.
- Bashiri, M., Badri, H., & Talebi, J. (2012). A new approach to tactical and strategic planning in production-distribution networks. *Applied mathematical modelling* , 36, 1703-1717.
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 230, 430-438.
- Bouhali, R., Y., M., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 181, 72-78.
- Boyd, B. (1991). STRATEGIC PLANNING AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYTIC REVIEW . *Journal of management studies* , 28 (4), 353-374.
- Bontempo, P., Moscardini, S., & Salles, J. (2015). Comparative analysis between the institutional development and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais-Brasil. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 174, 2962-2966.
- Bonifaci, P., Copiello, S., & Stanghellini, S. (2016). The methodological framework of feasibility study to support strategic planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 223, 45-50.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* , 1, 73-81.
- Brynes, W. (2015). *Management and the arts* (5th Edition ed.). Burlington, MA: Focal Press.
- Brock, D., & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relations in multinationals. *International business review* , 12, 543-561.
- Brooke, & Duffy. (1986). The use of financial modelling in strategic planning. *Information and management* , 13-24.
- Clark, D. (1992). A literature Analysis of the use of management science tools in strategic planning. *The journal of the operational research society* , 43 (9), 859-870.
- Clarke, C. (1997). The strategic planning society - The first 30 years. *Long Rage Planning* , 30 (3), 327-333.
- Caymaz, E., Akyon, F., & Erenel, F. (2013). An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 189-195.
- Cakmak, P., & Tas, E. (2012). Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 58, 40-46.
- Chang, W., & Chen, S. (2014). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability . *Journal of business research* , Online.
- Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management*



journal , 8 (2), 103-116.

De Lourdes, G. (2017). *UAEMEX*. Retrieved november 2, 2017, from UAEMEX: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/64530/secme-1918.pdf?sequence=1>

Denis, Tyran, Vogel, & Nunamaker. (1997). Grup suport sistems for strategic planning. *Journal of Management Information Systems* , 14 (1), 155-184.

Esser, G., Demirbag, O., & Yozgat, U. (2012). The effects of family-business related characteristics and strategic planning on corporate entrepreneurship. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 58, 906-913.

Eadie, & Steinbacher. (1985). Strategic agenda management: a marriage of organizational development and strategic planning. *Public administration review* , 45, 424-430.

Effendi, M., & Kusmantini, T. (2015). The moderating effect of contingency variables on the relationship between formal strategic planning and company performance. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 211, 1132-1141.

Eppler, M. J., & Platts, K. (2009). Visual Strategizing. The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning* , 42, 42-74.

Foolandvand, M., Yarmohammadian, M., & Shahtalebi, S. (2015). The aplication stratategic planning and Balance Scorecard modeling in enhance of higher education. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 186, 950-954.

Harris, C., & Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of business research* , 59, 100-111.

Gomes, R., & Knowles, P. (1999). Strategic planning for public and nonprofit organizations: rethinking the strategic market analysis sections. *Journal of nonprofit & public sector marketing* , 6 (4), 3-22.

Greiner, R., Puig, J., Huchery, C., N, C., & Garnett, S. (2014). Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making. *Environmental modelling & Software* , 55, 120-131.

Klag, & Langley. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable succes . *Organizational Dynamics* , 43, 274-283.

Kalkan, A., & Bozkurt, O. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 1016-1025.

Kendall, N. &. (2008). Collaborative Strategic Planning: a Wiki application. *Journal of web librarianship* , 22, 3-23.

King, W. (1978). Information for strategic planning: an analysis. *Information and management* , 1, 59-76.

Lake. (2004). The real art of strategic planning. *Total quality management* , 15 (5-6), 735-742.

Legacy. (2012). Achieving Legitimacy through deliberative Plan-Making Process - Lessons for Metropolitan Strategic Planning. *Planning theory and practice* , 13 (1), 71-87.

Lei, Capon, Hulbert, & Farley. (1994). Corporate diversification, strategic planning and performance in large multiproduct firms . *Journal of Strategic marketing* , 2, 85-111.

Malekpuor, Brown, Haan, D., & Wong. (2017). Preparing for disruptions: A diagnostic strategic planning intervention for sustainable development. *Cities* , 63, 58-69.

Machi, L., & McEvoy, B. (2016). *The literature review: six steps to success*. Thousand Oaks, California, USA: Corwin.

Mahazril, A. Y., Hafizah, H., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 65, 100-105.

Marzban, A., & Norouzi, M. (2012). Strategic planning focus and time in narrative writing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 46, 4953-4956.

- Mikklos, T. (2002). Planeación prospectiva y estatégica. *V Encuentro de Estudios Prospectivos* (pp. 119-129). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Montouri, A. (2003). From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualizing the Future of Strategy in Organizations. *World Futures*, 59 (1), 3-20.
- Nasab, & Milani. (2012). An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*, 12, 2246–2253.
- Nazemi, S., Asadi, S., & Asadi, S. (2017). Barriers to Strategic planning Implementation; Case of: Mashhad Electricity Distribution Company. *Procedia - Social and Behavioral sciences*, 2015, 2-9.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008). Strategic planning Champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41, 326-344.
- Papke-Shields, K., & Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International journal of project management*, 35, 169-179.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality. *Annals of tourism research*, 48, 96-120.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation*, 25, 1107-1117.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research Part E*, 44, 420-439.
- Rudd, J., Greenley, G., & Beatson, A. &. (2008). Strategic Planning and performance: extending the debate. *Journal of business research*, 6, 99-108.
- Rashid, Samah, Razali, Sham, Karim, Basri, et al. (2016). The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. *Procedia Economics and Finance*, 39, 422-426.
- Rehor, P. (2015). How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic. *Procedia. Economics and finance*, 34, 521-527.
- Rhine, A. (2016). An examination of perceptions of stakeholders on authentic leadership in strategic planning in nonprofit arts organizations. *Journal of arts management, law and society*, 45 (1), 3-21.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. (2015). The role of strategic planning in excellence management systems. *European journal of operational research*, 248, 532-542.
- Tafti, S., Jahani, M., & Emami, S. (2012). Explaining evolutionary trend of strategic planning from traditional economy to innovation economy. *Procedia. Social and behavioral sciences*, 58, 56-65.
- Vargo, & Seville. (2011). Crisi strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of production research*, 48 (18), 5619-5635.
- Wamsler, C. (2017). Stakeholder involvement in strategic adaptation planning: Transdisciplinary and co-production at stake. *Environmental Science and Policy*, 75, 148-157.
- Williams, S. (2002). Strategic planning and organization values: links to alignment. *Human Resource development international*, 217-233.
- Wong, J., Thomas, S., & Chan, A. (2010). Strategic planning for the sustainable development of the construction industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34, 256-263.
- Vulevic. (2016). Accessibility concepts and indicators in transportation strategic planning issues: theorital framework and literature review. *Logistics & Sustainable transport*, 7 (1), 58-67.
- Zahradnickova, L. V. (2014). Scenarios as a strong support for strategic planning. *Procedia- Engineering*, 69, 665-669.

---

**Emprendimiento Corporativo, desarrollo del concepto, enfoques de perspectivas teóricas e instrumentos de medición: revisión de literatura**

**Entrepreneurial orientation, concept development, theory perspectives approaches and measurement instruments: Literature review**

---

Armando Esquinca Moreno \*, Michel Amador Ruiz \*\*, Carlos Gerardo Urenda Campos \*\*\*

**RESUMEN**

Con la intención de tener un acercamiento lo más completo posible al estudio del emprendimiento corporativo, se llevó a cabo el presente trabajo académico que implica una revisión de literatura, realizada a través del análisis de 73 artículos relacionados con el emprendimiento corporativo. La búsqueda se desarrolló entre los meses de febrero a enero del 2022, utilizando distintas bases de datos y criterios de inclusión. Dentro de los 73 artículos encontrados, 9 de ellos corresponden a revisiones de literatura, en donde se encontraron algunos vacíos de conocimiento que esta revisión trata de llenar. Entre los resultados se logró establecer dos periodos para comprender mejor la evolución del término emprendimiento corporativo, se localizaron 25 teorías diversas que las investigaciones han utilizado para afianzar sus hipótesis. Se identificó el instrumento de mayor utilización para medir el emprendimiento corporativo, y se encontraron más 30 variables distintas con las que se ha relacionado.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendimiento corporativo, revisión de literatura, medición del emprendimiento corporativo, teorías del emprendimiento corporativo.

**ABSTRACT**

This literature review paper work represents an academic approach in order to provide as complete a picture as possible of the study on the entrepreneurship orientation. The present literature review is guided by 73 papers related with the entrepreneurship orientation construct. The search was made in the months of February to January of 2022 through different data bases and including some inclusion criteria. Within the 73 papers integrating this literature review, 9 of them were literature review by their own, which were analyzed and found some gaps which this work tries to get covered. Two periods of time were established in order to have a better understanding of the entrepreneurship orientation concept, 25 theories were found amongst the different empirical studies and over 30 variables related with the entrepreneurship orientation concept were identified. Also the most used measurement instrument was found and the most common population of study was identified.

**KEY WORDS:** Entrepreneurial orientation, entrepreneurship orientation measurement, entrepreneurship orientation theories, literature review.

\**Autor para correspondencia.* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: arquin@uach.mx

\*\* Candidato a doctor. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: miruiz@uach.mx

\*\*\*Candidato a doctor. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Contacto: curenda@uach.mx

## Introducción

Estudios al rededor del emprendimiento corporativo confirman una relación, en la mayoría de los casos positiva, con el desempeño organizacional (Covin & Slevin, 1989; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995), al mismo tiempo, el auge de estudios en la literatura del emprendimiento corporativo ha ligado este constructo con diversas variables y ha expandido los límites de sus implicaciones al tiempo que ha hecho evolucionar las teorías relacionadas al tema y sus instrumentos de medición; por lo tanto es aconsejable que se realicen revisiones de literatura periódicas para obtener una visión general de los estudios en cuestión.

La relevancia en el estudio del emprendimiento corporativo yace en sus impactos positivos en el aprovechamiento de los recursos de la empresa (Delgado Márquez et al., 2013; Hughes & Morgan, 2007; Semrau et al., 2016), en la creación de estrategias para generar ventajas competitivas, en el impacto al desempeño organizacional y en el alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección (Cardona Montoya et al., 2017; Lumpkin & Dess, 2001; Oliveira Junior et al., 2016; Pittino et al., 2017).

Diversos autores han señalado la necesidad de continuar con los estudios del emprendimiento corporativo para poder desarrollar un cuerpo teórico alrededor del constructo y poder llenar los vacíos de conocimiento del tema (Covin & Wales, 2011; Lumpkin & Dess, 2001; Miller, 2011; Oliveira Junior et al., 2016; Zhang et al., 2016).

Las revisiones de literatura son importantes en cualquier área o tema de estudio ya que representan un análisis crítico del tema de investigación y ayuda a precisar las similitudes del presente estudio con los anteriores, así como a señalar las inconsistencias, omisiones y vacíos de conocimiento en investigaciones pasadas (Guirao Goris, 2015; Lozano, 2005). En específico, las revisiones de literatura acerca del emprendimiento corporativo son especialmente útiles ya que la producción científica del tema se ha incrementado en los últimos años y se vuelve necesario compilar la información y presentarla de manera analítica para futuros investigadores interesados en el tema.

En la tabla 1, se incluye una descripción general de las revisiones encontradas. En la descripción general sobresalen las revisiones narrativas como predominantes con cuatro artículos de este tipo (Bedoya et al., 2017; Gupta & Pandit, 2008; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012). Las revisiones críticas de literatura son el siguiente tipo de artículos más recurrente con una frecuencia de tres (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014; Okeyo et al., 2016), y solamente se encontraron dos meta- análisis (Miao et al., 2017; Rosenbusch et al., 2013).

Tabla 1.

Descripción general y enfoques respectivos de las revisiones de literatura

Autor (es)	Periodo de análisis	Artículos utilizados	Tipo de revisión
Miao, Coombs, Qian & Sirmon (2017)	1991 -2013	74	Meta-análisis
Bedoya, Toro & Arango (2017)	2005-2015	50	Revisión narrativa
Okeyo, Gathungu & K'Obonyo (2016)	1965-2015	90	Revisión crítica
Gathungu, Aiko & Machuki (2014)	1959-2011	37	Revisión crítica
Rosenbuch, Rauch & Bausch (2013)	1973-2009	105	Meta-análisis
Xu & Xu (2012)	1983-2009	20	Revisión narrativa
Vij & Bedi (2012)	1965-2011	91	Revisión narrativa
Gupta & Pandit (2008)	2005-2015	75	Revisión narrativa
Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga & Maseda García (2012)	1982-2012	67	Revisión Crítica

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a destacar es el periodo de publicación de las fuentes utilizadas para realizar sus revisiones de literatura. Siete de los nueve artículos utilizan fuentes con periodos de más de 15 años de diferencia, remontándose a publicaciones tan antiguas como el año de 1965 (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014; Miao et al., 2017; Okeyo et al., 2016; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012), es decir, dichos estudios analizan los antecedentes conceptuales del emprendimiento corporativo. Tan solo dos revisiones utilizan un periodo de 10 años (Bedoya et al., 2017; Gupta & Pandit, 2008), los cuales se centran en estudiar el emprendimiento corporativo como un concepto ya consolidado y multidimensional.

En cuanto a los objetivos y metas que tratan las revisiones de literatura encontradas, éstos se resumen en la tabla 2. Cinco de los artículos revisados tienen entre sus objetivos estudiar la relación del emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional (Miao et al., 2017; Okeyo et al., 2016; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012), estas revisiones siguen la tendencia de la última década de estudios de emprendimiento corporativo

Tabla 2.

*objetivos y temas de las revisiones de literatura*

Autor (es)	Objetivo de la revisión	Temas abordados
Miao, et al. (2017)	Probar un modelo donde el EC moviliza recursos para influenciar el desempeño organizacional, mediante una meta- análisis con ecuaciones estructurales	Explicación teórica de la relación del EC- Capital humano; de la relación EC-capital social-desempeño organizacional; la relación del capital social-capital humano; el efecto moderador de la cultura nacional. La metodología, el análisis y los resultados obtenidos.
Bedoya et al. (2017)	Analizar los autores que más han publicado en relación al emprendimiento corporativo y la innovación, con el fin de detectar las características que permiten el desarrollo de comportamientos emprendedores en las organizaciones	Definiciones de EO, definiciones y características de innovación, elementos generadores de innovación y creación de valor, recomendaciones y futuras líneas de investigación
Okeyo et al. (2016)	Examinar el papel de los servicios de desarrollo de negocio, los ambientes externos e internos en la relación del EC con el desempeño organizacional	Conceptos, mediciones y operacionalización del EC. Dimensiones del EC, definiciones y relaciones entre los servicios de desarrollo de negocios, los ambientes externos e internos y el desempeño organizacional. La metodología y las conclusiones
Gathungu et al. (2014)	Proveer entendimiento y guía a las investigaciones empíricas para conocer los vacíos de conocimiento en la investigación del emprendimiento	Conceptos, teorías, relaciones teóricas, así como las formas de medición y las conclusiones del estudio
Rosenbuch et al (2013)	Comprobar que las organizaciones ajustan su EC hacia las situaciones del ambiente externo y lo usan como mecanismo para generar ventajas y obtener un desempeño arriba del promedio	Desarrolla teóricamente las relaciones del EC con los componentes del ambiente externo de la organización. Describe la metodología, el análisis y los resultados
Xu & Xu (2012)	Realizar una breve introducción al termino del EC y sus dimensiones, así como a su relación con el desempeño	Conceptos de EC y desempeño, descripción de las dimensiones del EC, la relación EC-desempeño y el uso de una tercer variable como moderadora
Vij & Bedi (2012)	Ofrecer una revisión de literatura del desarrollo de la teoría del emprendimiento y la emergencia del constructo de emprendimiento corporativo. Así como explorar y presentar la literatura en relación al EC y el desempeño organizacional	Describe el desarrollo del concepto de emprendimiento, define el emprendimiento corporativo y sus dimensiones, así como también al desempeño organizacional. Finalmente describe como es la relación del EC y el desempeño organizacional
Gupta & Pandit (2008)	Explicar por qué, el constructo del emprendimiento corporativo se explica mejor utilizando cinco dimensiones en vez de las tres que comúnmente se aceptan, y que además estas dimensiones son independientes	Bases teóricas del emprendimiento corporativo, explica detalladamente cada dimensión del constructo, explica la relación del EC con el desempeño organizacional
Arzubiaga et al. (2012)	Realizar una profunda revisión del constructo Orientación Emprendedora (EO) analizando el caso específico de las empresas familiares.	Definiciones de EO, formas de abordar el constructo, dimensiones del constructo, escalas de medición

Fuente: elaboración propia

Tres de las revisiones tienen como objetivo realizar una revisión del constructo, ya sea para conocer los huecos en el conocimiento para futuras investigaciones (Gathungu et al., 2014), explicar una mejor forma de abordar el tema (Gupta & Pandit, 2008) o para analizar el caso de las empresas familiares (Arzubiaga Orueta et al., 2012). Aunque Bedoya et al. (2017) hacen una revisión del constructo, en el cual se enfocan solamente en aquellas investigaciones que hablan de la relación del emprendimiento corporativo y la innovación.

Entre los temas que se abordan están las bases teóricas del constructo, las dimensiones que lo comprenden (tanto en su visión formativa como reflectiva), las relaciones con terceras variables y solo dos tocan formas de medición (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Gathungu et al., 2014).

Aunque las revisiones de literatura mencionadas explican tanto el enfoque formativo como el reflectivo para abordar el emprendimiento corporativo, no detallan los instrumentos de medición utilizados. Asimismo, se pasan por alto las poblaciones de estudio y se enfocan en analizar estudios que abordan la relación de una o dos variables específicas con el emprendimiento corporativo.

Por otro lado, al momento de abordar el concepto de emprendimiento corporativo, realizan una arqueología del término “emprendimiento” y lo rastrean hasta sus orígenes en la literatura relacionada a los estudios de las finanzas y economía, sin embargo, al referirse al emprendimiento corporativo como tal, se limitan a mencionar el periodo en donde realiza su aparición y no analizan la evolución que ha sufrido el constructo.

La presente revisión de literatura se propone llenar esos huecos que se han quedado olvidados o se han pasado por alto en trabajos anteriores.

## Objetivos

Basados en lo anterior, esta revisión de literatura tiene como objetivo responder las siguientes preguntas ¿Cómo ha sido la evolución del término emprendimiento corporativo?, ¿Cuáles son los instrumentos de medición utilizados?, ¿Qué característica poseen las poblaciones de estudio? Y ¿con qué variables se ha relacionado a través de los años, el emprendimiento corporativo?

## Metodología

### **Criterios de elegibilidad.**

Se contemplaron artículos tanto en idioma inglés como en español. El tipo de artículos que se buscaron fueron: teóricos- metodológicos, empíricos y revisiones de literatura. Para los artículos empíricos se tomaron en cuenta indiscriminadamente metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. Como requisitos esenciales en la elegibilidad se destaca que las palabras clave estuvieran en el título y que se ligara el emprendimiento corporativo ya sea con las dimensiones de Miller (1983), que incluyen la proactividad, toma de riesgos e innovación, o las dimensiones propuestas por Lumpking y Dess (1996), formadas por la proactividad, la toma de riesgos, la innovación, la autonomía y la agresividad competitiva.

Al ser ésta una fase exploratoria, que actúa como un acercamiento inicial al tema del emprendimiento corporativo, se justifica la amplia diversidad de estudios utilizados en la presente revisión de literatura.

### **Fuentes de información.**

La búsqueda se llevó a cabo entre el 03 de febrero y el 30 de septiembre del 2017. Se utilizó como base de datos principal la Web of Science, obteniendo el 53.33 % de los artículos de dicha fuente. El otro 46.67% de artículos está dividido entre las bases de datos Springer, Wiley Academic, Research Gate, IEEE Xplore Digital Library, Jstore, Google Académico, Redalyc y Business Source Complete.

### **Búsqueda.**

La búsqueda en la base de datos de Thomson Reuters Web of Science siguió la siguiente estrategia:

- A través del buscador proporcionado por la base de datos se introdujeron las palabras clave: entrepreneurship orientation.
- Se descartaron los artículos que no contaran con la palabra clave en el título.
- A través del buscador proporcionado por la base de datos se introdujeron las palabras clave: entrepreneurship orientation, corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation literature review y entrepreneurship orientation meta-analysis.
- Para las búsquedas de literatura, las palabras clave fueron introducidas entre comillas para asegurar la coincidencia exacta de las palabras.

Una estrategia similar se utilizó en las demás bases de datos, salvo que para la base de datos de REDALYC y el Google Académico se utilizaron las palabras clave de “emprendimiento corporativo”, con la intención de encontrar artículos en español.

### **Selección de artículos**

Debido a que se trató de un acercamiento inicial al término “emprendimiento corporativo”, la única condición para la selección de artículos en las búsquedas realizadas fue que las palabras clave introducidas en los buscadores aparecieran en el título.

Para el caso de las palabras clave “emprendimiento corporativo” y “corporate entrepreneu-



ship” se verificó que se mencionaran las dimensiones del “entrepreneurship orientation” propuestas por Miller (2011) o Lumpkin y Dess (1996), para asegurar que se hablaba del mismo concepto.

Se incluyeron también tres artículos que en su título no cuentan con ninguna de las palabras clave (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Miller, 1983), sin embargo, a través de la revisión probaron ser esenciales para entender mejor los inicios del emprendimiento corporativo.

### **Proceso de extracción de datos.**

Se crearon dos tablas matrices en hojas de cálculo de Microsoft Excel: una para llevar un control de las definiciones de emprendimiento corporativo que presentarían los artículos encontrados y otra para desmenuzar los artículos en cuanto a su contenido.

La matriz de análisis de artículos, contenía las columnas: Nombre del artículo, Autor(es), Nombre de la revista, Factor de impacto, volumen; número; mes(es); páginas, Año de publicación, Fecha en que se recuperó el artículo, base de datos donde se recuperó el artículo, palabra clave con la que se recuperó el artículo, palabras clave del artículo, lenguaje del artículo, área geográfica en que se desarrolla la investigación, tipo de estudio, teorías, objetivo, población, técnicas e instrumento.

Para el agrupamiento por teorías se creó un documento de Microsoft Word, en el cual se enumeran las teorías, se definen brevemente, luego se describe cómo es que cada autor utiliza la teoría correspondiente.

Otro documento de texto fue creado para redactar el análisis de las clasificaciones por instrumentos utilizados para medir el emprendimiento corporativo, las variables con las que se relaciona en diversos estudios, así como la metodología utilizada para realizar los estudios.

Con base en la matriz de definiciones, se pudo establecer una línea del tiempo en la que se observa la evolución del término “emprendimiento corporativo”, identificando tres periodos en la evolución del término.

A través de la matriz de análisis, se pudieron hacer clasificaciones con base en los tipos de instrumentos utilizados para medir el emprendimiento corporativo, las teorías utilizadas para su análisis, las variables con las que se relaciona en diversos estudios, así como la metodología utilizada para realizarlos.

### **Riesgo de sesgo entre los estudios**

Dado que el emprendimiento corporativo es conocido de diversas maneras, incluidas pero no limitadas a las palabras clave de búsqueda en la presente metodología, se tuvo el especial cuidado al momento de realizar la búsqueda por medio de las palabras clave “emprendimiento corporativo” y “corporate entrepreneurship” realizando una revisión de los artículos para verificar que estuvieran presentes las dimensiones del constructo “entrepreneurship orientation” establecidas por Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) para tener la certeza de que se trataba del mismo concepto.

## **Resultados**

### **Selección de estudios.**

Se desarrollaron cuatro etapas, las que comprendieron desde la búsqueda inicial hasta la selección final de artículos: (1) identificación, (2) escrutinio, (3) elegibilidad e (4) incluidos.

Después de las etapas de cribado, se seleccionaron finalmente 68 artículos. Cuarenta de éstos son empíricos, nueve corresponden a revisiones de literatura y once son teóricos-metodológicos.

### **Características de los estudios**

El 69.11% de los estudios encontrados son empíricos, el 16.17 % corresponden a estudios teórico- metodológicos, mientras que el 13.23 % se trata de revisiones de literatura o meta análisis. Para los estudios empíricos se observa una predominancia del enfoque cuantitativo y de corte transversal mientras que se identificó solo uno longitudinal.

El 65.97 % de los estudios empíricos se realizan en la alta gerencia y/o mandos medios. En el 8.51% se utilizan datos financieros, de productividad y otros indicadores como su población de estudio.

La totalidad de estudios revisan la relación del emprendimiento corporativo con alguna otra u otras variables, siendo el desempeño organizacional la variable más relacionada con el emprendimiento.

El 78.72 % de los estudios empíricos utilizan la escala Miller, Covin y Slevin (MCS) para medir el emprendimiento corporativo ya sea de manera directa o con alguna variación o combinación.

Por otra parte, las palabras clave para buscar los artículos fueron entrepreneurship orientation, corporate entrepreneurship y emprendimiento corporativo. Para el caso de las revisiones de literatura, se agregó la palabra clave “literature review” así como meta analysis.

El idioma dominante en los 68 artículos es el inglés con un 85.07 % . El 82.08 % pertenecen a estudios encontrados en revistas que contaban con algún factor de impacto. El 40 % de los estudios empíricos se realizaron en Europa, el 10.81 % en América Latina, el 21.62 % en América del Norte específicamente Estados Unidos y 16.21 % en Asia.

### **Síntesis de los resultados**

Los resultados de la revisión se agrupan en dos etapas temporales: la etapa conceptual MCS debido a la contribución hecha por Miller (1989) y Covin & Slevin (1989) y la de conciliación y exploración en donde se destaca las contribuciones de Lumpkin & Dess (1996) y de Sharma y Chrisman (1999).

#### **Etapas conceptuales**

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de emprendimiento corporativo del periodo 1983 al 1995, así como información sobre los estudios empíricos de esos años en relación con las variables en los objetivos, la población y muestra donde se estudia y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Aunque Miller (1983) no define explícitamente el Emprendimiento Corporativo y tampoco sus dimensiones, sí lo hace de manera implícita al establecer que una organización con altos niveles de emprendimiento es aquella que tiene altos niveles de innovación, toma de riesgos y proactividad para “golpear en la cara a la competencia” (Miller, 1983), esta expresión sería retomada y desarrollada años más tarde por Lumpkin & Dess (1996) y crearían el término de agresividad competitiva.

Es a partir del trabajo de Miller (1983) que los investigadores del Emprendimiento Corporativo ven el constructo como formativo, sin embargo, la utilización real de éste, sería desarrollada años después. Morris & Paul (1987) serían de los primeros en abordar el constructo formativo, estableciendo el emprendimiento corporativo como un conjunto de prácticas, procesos y actividades para la toma de decisiones, con las características establecidas por Miller (1983).

Covin & Slevin (1989) fueron los encargados de popularizar el término “entrepreneurship orien-

tation”, así como sus dimensiones. La importancia del trabajo de los autores en cuestión, es que fueron los creadores del instrumento de medición del emprendimiento corporativo más utilizado, según la revisión de literatura realizada, como por ejemplo, el trabajo de Merz y Sauber (1995) quienes retoman el concepto de emprendimiento corporativo como una búsqueda de nuevas oportunidades a partir de la innovación, la proactividad y la toma de decisiones agresivas para establecer nuevas relaciones de producto y mercado.

Resumiendo, en esta etapa se observa el nacimiento del constructo del emprendimiento corporativo, así como su escala de medición.

En la tabla 3, se mencionan las variables con las que se relacionó el tema de emprendimiento corporativo en la etapa conceptual MCS.

Tabla 1.

*Descripción general y enfoques respectivos de las revisiones de literatura*

<b>Variables con las que se ha relacionado en los objetivos</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Cantidad de Artículos</b>
Desempeño financiero	Covin & Slevin (1989), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	3
Hostilidad / turbulencia ambiental	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	4
Estructura organizacional	Covin & Slevin (1989)	1
Actividades gerenciales	Merz & Sabuer (1995)	1
Tamaño y edad de la empresa	Merz & Sabuer (1995)	1
Desempeño organizacional	Zahra (1995)	1
Compras apalancadas	Zahra (1995)	1
Compromiso	Zahra (1995)	1

*Fuente: elaboración propia*

En esta etapa inicial se observa una tendencia a relacionar el emprendimiento corporativo con el desempeño financiero de la empresa (Covin & Slevin, 1989; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995), así como con la hostilidad o la turbulencia ambiental alrededor de la compañía (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra & Covin, 1995). Se aprecia también que Zahra (1995) estudia el desempeño organizacional y su relación con el emprendimiento corporativo, una relación que sería mucho más explorada en la siguiente etapa de estudios del constructo.

En la tabla 4, se mencionan las poblaciones en donde los autores estudian el tema del emprendimiento corporativo durante la etapa conceptual MCS.

*Tabla 4.*  
*Poblaciones y muestras en la etapa MCS*

<b>Población y muestra</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Cantidad de Artículos</b>
CEO's	Merz & Sabuer (1995)	1
Gerentes y ejecutivos de alto nivel	Covin & Slevin (1989), Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994) Zahra (1995)	4

*Fuente: elaboración propia*

Sobresale en la tabla que los estudios se dirigen a los gerentes y ejecutivos de alto nivel. Cabe recordar que el emprendimiento corporativo era visto como una postura estratégica en esta etapa y concordante a esta situación, los estudios se dirigen hacia los ejecutivos gerenciales de las compañías como las teorías de la planeación estratégica dictaban.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de emprendimiento corporativo, se identificaron las que se mencionan en la tabla 5.

*Tabla 5*  
*Técnicas de recolección de datos en la etapa MCS*

<b>Técnicas</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Cantidad de Artículos</b>
Encuesta	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Zahra (1995)	4
Análisis cuantitativo	Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	2
Entrevista	Stopford & Baden-Fuller (1994)	1

*Fuente: elaboración propia*

Se nota un predominio de las técnicas cuantitativas sobre las cualitativas. Cinco artículos utilizaron técnicas cuantitativas (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1995; Zahra & Covin, 1995), siendo Zahara & Covin (1995) quienes utilizarían tanto la encuesta como el análisis cuantitativo de documentos. Solo sería un artículo el que combinaría técnicas cuantitativas y cualitativas (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

En cuanto al tipo de instrumentos utilizados en cada investigación, se observar en la tabla 6 algunos de ellos.

Tabla 6.

*DInstrumentos de recolección de datos en la etapa MCS*

Instrumentos	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Cuestionario	Covin & Slevin (1989), Merz & Sabuer (1995), Zahra & Covin (1995), Zahra (1995)	4
Lista de cotejo	Zahra & Covin (1995), Stopford & Baden-Fuller (1994)	4
Guión de entrevista	Stopford & Baden-Fuller (1994)	1

Fuente: elaboración propia

La encuesta y la lista de cotejo fueron utilizados en cuatro ocasiones cada uno (Covin & Slevin, 1989; Merz & Sauber, 1995; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1995; Zahra & Covin, 1995). En esta etapa es donde aparece la escala de medición denominada MCS nombrada así por las iniciales de los apellidos Miller (1983), Covin & Slevin (1989), aunque el nombre fue acuñado años después (Covin & Miller, 2013). Mientras tanto Stopford & Baden-Fuller (1994) realizan un estudio mixto en los instrumentos, añadieron a su lista de cotejo un guion de entrevista.

*Etapa de exploración y conciliación*

Se incluye en este apartado un análisis de las definiciones de emprendimiento corporativo del periodo 1996 al 2017, así como información sobre los estudios empíricos de esos años en relación a las variables en los objetivos, la población y muestra estudiada y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Es en esta etapa de desarrollo del concepto en donde se inicia un fuerte interés por el tema del emprendimiento corporativo. Los investigadores empiezan a preocuparse por la conciliación del término ya que no existía (y aun no existe) un concepto específico para referirse al emprendimiento corporativo. Los trabajos de Lumpkin & Dess (1996) así como Sharma & Chrisman (1999) se enfocan a definir el concepto de emprendimiento corporativo de una manera clara y precisa.

Por un lado, Sharma & Chrisman (1999) intentan unificar criterios en la definición del término a partir de una revisión de literatura para buscar las concordancias y discrepancias alrededor de los conceptos de emprendimiento corporativo. Los autores determinan que a partir del EC, la organización puede crear nuevas empresas, productos o servicios, así como renovarse.

Lumpkin y Dess (1996), por su parte, no solo definen el término, sino que proponen el estudio del emprendimiento corporativo como un constructo reflectivo de cinco dimensiones: Innovación,

proactividad, toma de riesgos, autonomía y agresividad competitiva. Esta forma de abordar el constructo es replicada en la primera década del Siglo XXI por diversos autores (Avlonitis & Salavou, 2007; Giraud Voss et al., 2005; Pearce et al., 2010), pero es a partir de la segunda década del Siglo XXI cuando se comienza a percibir que el enfoque reflectivo es la mejor manera de estudiarse el EC (Vij & Bedi, 2012; Xu & Xu, 2012). Shan, Song & Ju (2014), Oliveira Junior et al. (2016), (2017), Pittino, Visntin & Lauto (2017), Mthanti & Ojah (2017) así como Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, & Parra-Requena (2017) son ejemplos de autores que utilizan para sus estudios el enfoque reflectivo.

Los estudios del EC en la segunda década del nuevo milenio enlazan con el concepto de emprendimiento corporativo con el desempeño organizacional, así se percibe en los estudios de Vij & Bedi (2012), Xu & Xu (2012), Rosenbuch (2013), Shan et al. (2014), Zehir, Can, & Karaboga (2015), Pratono & Mahmood (2015), Zhang, Edgar, Geare, & O’Kane (2016) y Rodrigo-Alarcón et al. (2017).

Así mismo, se empieza a estudiar el fenómeno del emprendimiento corporativo ya no solo a nivel organización, sino que empieza a enfocarse en los individuos o grupos de trabajo (Bachmann et al., 2016; Calisto & Sarkar, 2017a; Cardona Montoya et al., 2016; Sharma & Chrisman, 1999).

Esta etapa también se caracteriza por definir al EC como creador de ventajas (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Bedoya et al., 2017; Cardona Montoya et al., 2016; Semrau et al., 2016; Xu & Xu, 2012; Zhang et al., 2016), ya que es una capacidad organizacional (Bachmann et al., 2016; Cardona Montoya et al., 2016; Covin & Wales, 2011; Miao et al., 2017; Rodrigo-Alarcón et al., 2017) que promueve iniciativas emprendedoras (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Kumar, 2013) en todos los niveles de la empresa (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Bachmann et al., 2016; Cardona Montoya et al., 2016) a través de un sistema de control de estándares (Vega-Vázquez et al., 2016), innovación ambidiestra (Zhang et al., 2016) o diversas prácticas llevadas a cabo desde la gerencia (Miao et al., 2017), para lograr el control de mercados y canales de distribución (Vega-Vázquez et al., 2016).

La internacionalización y los ambientes externos también son considerados en la conceptualización del EC durante esta etapa (Arzubiaga Orueta et al., 2012; Shan et al., 2014).

En resumen, es en esta etapa cuando el estudio del emprendimiento corporativo se da con mayor fuerza y los investigadores insisten en unificar criterios y formas de medición. En la tabla 7, se mencionan las variables con las que se ha relacionado el tema de emprendimiento corporativo en la etapa actual.

Tabla 17

*Variables relacionadas de la etapa de conciliación y exploración*

<b>VARIABLES CON LAS QUE SE HA RELACIONADO EN LOS OBJETIVOS</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>CANTIDAD DE ARTICULOS</b>
Desempeño organizacional	Sierra et al. (2021); Chavez et al (2017, p. 35); Hughes & Morgan (2007); Linton & Kask (2017, p. 168); Lumpkin & Dess (2001, p.429); Pratono & Mahmood (2015, p.85); Semrau, et al. (2016, p.1928); Shan et al. (2014, p. 683); Vega-Vázquez, et al. (2016, p. 5089); Zehir et al. (2015, p. 358), Avlonitis & Salavau (2007, p. 568), Pearce et al. (2010, p. 219)	12
Ambientes externos	Pratono & Mahmood (2015, p. 85); van Doorn et al. (2017, p. 297)	2
Cultura social	Bachmann et al. (2016, p. 297); Semrau et al., (2016, p. 1928)	2
Estrategias competitivas	Bachmann et al. (2016, p. 297); Linton & Kask (2017, p.168); Baena-Luna et al. (2018)	3
Diferenciación estratégica	Zehir et al. (2015, p. 358)	1
Desempeño de innovación	Cardona Montoya et al. (2016, p. 3); Díaz et al. (2015, p. 33); Zehir et al. (2015, p. 358), Avlonitis & Salavau (2007, p. 568); Naranjo-Africano et al. (2020)	5
Edad de la firma	Eshima & Anderson (2017, p. 770); Hughes & Morgan (2007, p. 651); Sirén et al. (2017, p. 145)	3
Capital Social	Delgado Márquez et al. (2013, p. 62); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 1)	2
Capacidad de manufactura	Chavez et al. (2017, p. 35)	1
Innovación ambidiestra	Zhang et al. (2016, p. 131)	1
Capital Humano	Jogaratham (2017, p. 104); Zhang et al. (2016, p.131)	2
Involucramiento familiar	Bauweraerts & Colot (2017, p. 185); Revilla et al. (2016, p. 365)	2
Estructura de la empresa	Hakala et al. (2016, p. 90)	1
Internacionalización	Hakala et al. (2016, p. 90); Ripollés-Meliá et al. (2007, p. 65)	2
Alianzas estratégicas	Li et al. (2017, p. 46); Oliveira Junior et al. (2016, p. 315)	2
Velocidad de innovación	Shan et al. (2014, p. 683)	1
Orientación al mercado	Jogaratham (2017, p. 104); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5089)	2
Ventaja posicional	Jogaratham (2017, p. 104)	1
Desempeño de equipos de trabajo	Ahmed et al. (2014, p 1); Fellnhofner et al. (2017, p. 427); Kollmann et al. (2017 p. 843)	3
Características individuales	Ahmed et al. (2014, p. 1); Fellnhofner et al. (2017, p. 427); Kollmann et al. (2017, p. 843); Lages et al (2017, p. 837); Pittino et al. (2017, p.224)	5
Involucramiento de la alta gerencia	Grühn et al. (2017, p. 591); Oliveira Junior et al. (2016, p. 315); van Doorn et al. (2017, p. 134), Voss, Voss & Moorman (2005, p. 1132)	4
Capacidad de adaptación	Eshima & Anderson (2017, p. 770)	1
Inteligencia organizacional	López-Lemus et al. (2021)	1
Stakeholders	Valencia-De lara et al. (2018)	
Redes	Song et al. (2017)	1
Reconocimiento de oportunidades	Song et al. (2017, p. 98)	1
Tamaño de la empresa	Sirén et al. (2017, p. 145)	1
Aprendizaje estratégico	Sirén et al. (2017, p. 145)	1
Pasión emprendedora	Montiel Campos (2017, p353)	1
Alerta emprendedora	Montiel Campos (2017, p. 353)	1
Desempeño de exportaciones	Mostafa et al. (2006, p. 291)	1
Compromiso al internet	Mostafa et al. (2006, p. 291)	1
Desarrollo de nuevos productos	Hong et al. (2013, p. 44)	1

Fuente: elaboración propia

Es de destacar que el desempeño organizacional es la variable relacionada al estudio del emprendimiento corporativo con mayor frecuencia utilizada en los estudios revisados.



En la tabla 8, se mencionan las poblaciones en donde los autores se han dedicado a estudiar el tema Emprendimiento corporativo en la etapa de conciliación.

Tabla 8.  
*Poblaciones y muestras en la etapa de conciliación y exploración*

Población y muestra	Autor(es)	Cantidad de Artículos
CEO'S y miembros de la alta gerencia/ Stakeholders	Sierra et al (2021); Valencia-De Lara et al (2018) López- Lemus et al. (2021) Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Calisto & Sarkar (2017a, p. 588, 2017b, p. 48); Chavez et al. (2017, p. 38); Delgado Márquez et al. (2013, p. 71); Hakala et al. (2016, p. 95); Hong et al. (2013, p. 49); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 6); Sirén et al. (2017, p. 151); Zehir et al. (2015, p. 362); Zhang et al. (2016, p. 135) Voss et al. (2005, p. 1132)	15
Gerentes generales y mandos medios	Bachmann et al. (2016, p. 302); Cardona Montoya et al. (2016, p. 12, 2017, p. 45); Eshima & Anderson (2017, p. 772); Li (2017, p. 50); Lumpkin & Dess (2001, p. 438); Oliveira Junior et al (2016, p. 320); Revilla et al. (2016, p. 369); Ripollés-Meliá et al. (2007, p. 70); Semrau et al. (2016, p. 1930); Shan et al. (2014, p. 686); Song et al. (2017, p. 102); van Doorn et al. (2017, p. 137); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5090); Zehir et al. (2015, p. 362), Avlontitis & Salavau (2007, p. 568)	16
Equipos de trabajo y líderes de equipo	Ahmed et al. (2014, p. 6); Fellnhofer et al. (2017, p. 432); Kollmann et al (2017, p. 849); Lages et al. (2017, p. 843)	4
Emprendedores	Montiel Campos (2017, p. 359)	1
Datos e indicadores diversos	Baena-Luna et al. (2018) Díaz et al. (2015, p. 38); Granstrand & Alänge (1995, p. 138); Grünh et al (2017, p. 600); Linton & Kask (2017, p. 171); Mostafa, et al., (2006, p. 295); Mthanti & Ojah (2017, p. 729)	7
Dueños de empresas	Pittino et al. (2017, p. 228); Pratono & Mahmood (2015, p. 87)	2
Líderes religiosos	Pearce et al (2010, p. 231)	1

Fuente: elaboración propia

Con base en la revisión de la tabla anterior, se puede ver que la población más común son los miembros de la alta dirección y los mandos medios, con 16 y 15 estudios respectivamente.

La cantidad de estudios sobre dichas poblaciones no es fortuita, ya que la teoría indica que el emprendimiento corporativo de una organización es dictado por los miembros de la alta dirección o los gerentes (Miller, 2011), sin embargo, es de resaltar que solo dos estudios se hicieron teniendo como objeto de estudio los dueños de los negocios (Pittino et al., 2017, p. 228; Pratono & Mahmood, 2015, p. 87). En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas en estudios de emprendimiento coporativo, en esta etapa se identificaron las que se mencionan en la tabla 9.

Con base en la revisión de la tabla anterior, se identifica que hay una dominación del enfoque cuantitativo para realizar los estudios, siendo la encuesta la técnica más utilizada con treinta y cuatro artículos. Por otro lado, el enfoque cualitativo es llevado a cabo por Pittino et al. (2017) utilizando la técnica de la entrevista. Otros exponentes en las técnicas cualitativas son Grünh et al (2017) y

Linton & Kask (2017), quienes utilizan análisis de datos cualitativos.

Tabla 9.

*Técnicas de recolección de datos en la etapa de conciliación y exploración*

Técnicas	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Encuesta	Sierra et al. (2021); Valencia-De Lara et al (2018) López- Lemus et al. (2021); Ahmed, Ali, & Ramzan (2014, p. 6); Bachmann, Engelen, & Schwens (2016, p. 302); Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Calisto & Sarkar (2017a, p. 588, 2017b, p. 48); Cardona Montoya, Martins, & Velásquez Ceballos (2016, p. 12, 2017, p. 46); Chavez, Yu, Jacobs, & Feng (2017, p. 38); Delgado Márquez, Luisa, & Hurtado Torres (2013, p. 71); Eshima & Anderson (2017, p. 772); Fellnhofer, Puumalainen, & Sjögrén (2017, p. 432); Hakala, Sirén, & Wincent (2016, p. 95); Hong, Song, & Yoo (2013, p. 49); Hughes & Morgan (2007, p. 654); Jogaratnam, 2017 (p. 107); Kollmann, Stöckmann, Meves, & Kensbock (2017, p. 849); Lages, Marques, Ferreira, & Ferreira (2017, p. 843); Li, Jiang, Pei, & Jiang (2017, p. 50); Lumpkin & Dess (2001, p. 438); Montiel Campos (2017, p. 439); Mostafa, Wheeler, & Jones (2006, p. 295); Oliveira Junior, Borini, Bernardes, & Oliveira (2016, p. 320); Pratoño & Mahmood (2015, p. 87); Revilla, Pérez-Luño, & Nieto, 2016 (p. 369); Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, & Sánchez-Peinado (2007, p. 70); Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega, & Parra-Requena (2017, p. 6); Semrau, Ambos, & Kraus (2016, p. 1930); Shan, Song, & Ju (2014, p. 686); Sirén, Hakala, Wincent, & Grichnik (2017, p. 151); Song, Min, Lee, & Seo (2017, p. 102); van Doorn, Heyden, & Volberda (2017, p. 137); Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Revilla-Camacho (2016, p. 5090); Zehir, Can, & Karaboga (2015, p. 362); Zhang, Edgar, Geare, & O’Kane (2016, p. 135) Voss et al. (2005, p. 1137), Avlontitis & Salavou (2007, p. 569), Pearce et al. (2010, p. 231)	40
Análisis cuantitativo	Baena-Luna et al. (2018); Díaz, Guerrero, & Peña (2015, p. 38); Mthanti & Ojah (2017, p. 729); Granstrand & Alänge (1995, p.138)	4
Análisis cualitativo	Grühn, Strese, Flatten, Jaeger, & Brettel (2017, p. 600); Linton & Kask (2017, p. 171)	2
Entrevista	Pittino, Visintin, & Lauto (2017, p. 228) Avlontitis & Salavou (2007, p. 568)	2

Fuente: elaboración propia

Para finalizar con el análisis de esta etapa, en la tabla 10 se encuentran los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados. Con base en la revisión de la tabla anteriormente mencionada, se observa la predominancia de la escala (MCS) para medir el emprendimiento corporativo desde la perspectiva de un constructo formativo. Esta escala se utilizó en diecisiete artículos de manera directa y trece más lo hicieron utilizando alguna variación.

Tres artículos utilizan una combinación de escalas midiendo las dimensiones de proactividad, toma de riesgos e innovación con la escala MCS y utilizando la escala propuesta por Lumpkin & Dess (1996) para medir la autonomía y la competitividad agresiva.

La visión reflectiva del constructo es abordada por siete estudios en donde destaca que en cuatro de ellos se utiliza la escala propuesta por Hughes & Morgan (2007).

Calisto & Sarkar (2017a, p. 5090, 2017b, p. 49) utilizan la escala de Matsuno que mide al emprendimiento corporativo como constructo formativo, es decir, es una alternativa a la escala MCS.

Finalmente, Granstrand & Alänge (1995, p.138) así como Valencia-DeLara (2021), no utilizan una escala específica, sino que a base de diferentes teorías acerca del emprendimiento corporativo, crean una lista de cotejo cuantitativa para realizar su estudio.

Tabla 10.

*Instrumentos de recolección de datos en la etapa de conciliación y exploración*

Instrumentos	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Escala MCS (Miller, Covin & Slevin)	Bachmann et al. (2016, p. 304); Bauweraerts & Colot (2017, p. 187); Eshima & Anderson (2017, p. 733); Fellnhofer et al. (2017, p. 433); Hakala et al (2016, p. 96); Jogaratnam (2017, p. 107); Kollmann et al (2017, p. 850); Lages et al. (2017, p. 845); Montiel Campos (2017, p. 360); Mostafa et al (2006, p. 296); Revilla et al (2016, p. 370); Ripollés-Meliá et al (2007, p. 71); Semrau et al. (2016, p. 1930); Sirén et al. (2017, p. 152); van Doorn et al. (2017, p. 138), Avlontitis & Salavou (2007, p. 569), Pearce et al. (2010, p. 231)	17
Cuestionario con escala MCS adaptada	Chavez et al. (2017, p. 38); Delgado Márquez et al. (2013, p. 74); Hong et al. (2013, p. 49); Li, et al. (2017, p. 51); Lumpkin & Dess (2001, p. 439); Song, et al. (2017, p. 102); Zehir et al. (2015, p. 362); Zhang, et al. (2016, p. 137)	8
Instrumento de creación propia a partir de la escala MCS (listas de cotejo, análisis psicolingüístico, guiones de entrevistas telefónicas)	Díaz et al. (2015, p. 38); Grünh et al. (2017, p. 603); Linton & Kask (2017, p. 171); Mthanti & Ojah (2017, p. 729); Pittino et al. (2017, p. 228)	5
Cuestionario combinando las escalas MCS y Lumpkin & Dess (1996)	Cardona Montoya et al. (2017, p. 47); Oliveira Junior et al. (2016, p. 321); Rodrigo-Alarcón et al. (2017, p. 6)	3
Escala Hughes & Morgan (2007)	Sierra et al. (2021) Fellnhofer et al. (2017, p. 433); Hughes & Morgan (2007, p. 655); Shan et al. (2014, p. 686)	4
Cuestionario con el enfoque multidimensional de Lumpkin y Dess (1996)	Cardona Montoya et al. (2016, p. 25); Pratono & Mahmood (2015, p. 87); Vega-Vázquez et al. (2016, p. 5090) Voss et al. (2005, p. 1138) López-Lemus et al (2021).	5
Escala de Matsuno	Calisto & Sarkar (2017a, p. 5090, 2017b, p. 49)	2
Lista de cotejo sin escala específica	Granstrand & Alänge (1995, p.138); Valencia-DeLara et al. (2018)	2

*Fuente: elaboración propia*

*Perspectivas teóricas con las que se ha estudiado el emprendimiento corporativo a lo largo del tiempo.*

En la tabla 11 se enlistan los diferentes enfoques teóricos de estudio del emprendimiento corporativo, así como los artículos que la utilizan.

Tabla 10.

*Perspectivas teóricas relacionadas con el emprendimiento corporativo*

Perspectiva teórica/ teoría	Autor(es)	Cantidad de Artículos
Teoría de la destrucción creativa	(Cardona Montoya et al., 2016, 2017; Granstrand & Alänge, 1995)	3
Teoría de contingencias	(Chavez et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011; Okeyo et al., 2016; Vega-Vázquez et al., 2016; Vij & Bedi, 2012)	5
Teoría de la agencia	(Bauweraerts & Colot, 2017; Kuratko & Goldsby, 2004; Miller, 2011)	3
Teoría RBV	(Bauweraerts & Colot, 2017; Bedoya et al., 2017; Cardona Montoya et al., 2016, 2017; Chavez et al., 2017; Jogaratnam, 2017; Miller, 2011; Pratono & Mahmood, 2015; Ripollés-Meliá et al., 2007; Vega-Vázquez et al., 2016; Zhang et al., 2016)	11
Teoría institucional	(Covin & Miller, 2013; Gómez-Haro et al., 2010; Oliveira Junior et al., 2016)	3
Teoría de capacidades dinámicas	(Covin & Miller, 2013; Miller, 2011)	2
Teoría de la neo-burocracia	(Miller, 2011)	1
Teoría LMX	(Ahmed et al., 2014)	1
Teoría de contingencia estructural	(Hakala et al., 2016)	1
Teoría conductual de la firma	(Vega-Vázquez et al., 2016)	1
Teoría del aprendizaje organizacional	(Vega-Vázquez et al., 2016)	1
Stewardship theory	(Bauweraerts & Colot, 2017)	1
Teoría de los escalones altos	(Grühn et al., 2017; van Doorn et al., 2017)	2
Teoría del ciclo de vida del CEO	(Grühn et al., 2017)	1
Teoría de la posición de ventaja	(Jogaratnam, 2017)	1
Teoría del capital humano	(Jogaratnam, 2017)	1
Teoría del aprendizaje	(Song et al., 2017)	1
Teoría de logros	(Song et al., 2017)	1
Teoría del capital social	(Miao et al., 2017; Rodrigo-Alarcón et al., 2017)	2
Teoría acción control	(Cardona Montoya et al., 2017)	1
Teoría de las conductas planeadas	(Cardona Montoya et al., 2017)	1
Teoría de la ecología organizacional	(Sirén et al., 2017)	1
Teoría de la adaptación-innovación	(Kollmann et al., 2017)	1
Prospect Theory	(Ferreira et al., 2017)	1
Teoría de la elección racional	(Pearce et al., 2010)	1

Fuente: elaboración propia

De un total de 20 enfoques teóricos encontrados a lo largo de la revisión, se destaca la teoría de recursos y capacidades (RBV por sus siglas en inglés de Resource Based View), como la visión teórica más utilizada por los investigadores del emprendimiento corporativo, con un total de 11 ar-

títulos citándola.

De acuerdo con esta teoría, una organización con mayor control de recursos y capacidades tendrá mayores ventajas competitivas, sobre todo si son únicos, difíciles de imitar y sabe hacer un uso adecuado de ellos (Cardona, 2013; Jogaratnam, 2017).

### Discusión

Mientras las revisiones de literatura consultadas para realizar el presente trabajo se limitaban a enunciar y en algunos casos explicar a profundidad las visiones formativas y reflectivas del emprendimiento corporativo, los instrumentos específicos para la medición de ambas visiones no se encontraban. En los resultados obtenidos de la presente revisión se muestra que el instrumento con escala MCS (Covin & Wales, 2011) es el más común para medir el constructo formativo, sumando un total de 31 estudios que lo utilizan, ya sea, el instrumento original, el instrumento adaptado, o bien usando un cuestionario propio basado en la escala MCS.

El que sea mayormente utilizada la escala MCS no es coincidencia, ya que esta visión fue la primera en aparecer y el hecho de que sea un instrumento validado ayuda para poder ser replicada la medición en diversos estudios.

Por otro lado, la escala de Huges & Morgan (2007), si bien no es muy utilizada, encontrada solo en 3 estudios, su visión reflectiva del constructo ha cobrado mayor relevancia a partir del año 2007, la visión empieza a enfocarse hacia el estudio del emprendimiento corporativo como un constructo reflectivo propuesto por Lumplin y Dess (1996) ya que de esta manera se puede explicar mejor el constructo (Gupta & Pandit, 2008), por lo que anteriores revisiones de literatura ya consideran las cinco dimensiones reflectivas como parte del emprendimiento corporativo (Gathungu et al., 2014; Gupta & Pandit, 2008; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012). Se espera que el número de investigaciones considerando el constructo reflectiva aumente exponencialmente los próximos años y que la escala Huges & Morgan (2007) se vuelva cada vez más popular.

Otro aporte que ofrecen los resultados de la presente investigación es un listado con las teorías que se han utilizado para fundamentar los estudios realizados. Se encontraron un total de 25 teorías distintas, a diferencia de las revisiones de literatura consultadas donde solo en tres de ellas tocan el tema del respaldo teórico (Miao et al., 2017; Rosenbusch et al., 2013; Vij & Bedi, 2012), sin embargo, lo hacen de manera somera a diferencia de cómo se presenta el tema en la presente revisión, donde se hace una explicación breve de la teoría y como es que los diversos autores la usan de fundamento para sus investigaciones.

Otro tema ausente en las revisiones de literatura previas es el análisis de las poblaciones, en donde se ha estudiado el emprendimiento corporativo. Los resultados obtenidos en la presente revisión indican que la alta gerencia y los mandos medios son las poblaciones más estudiadas, concordando con la teoría que establece que son los dirigentes los que establecen la orientación hacia el emprendimiento de las organizaciones.

Finalmente, las diversas revisiones de literatura, encontradas y consultadas no profundizan la revisión de las variables relacionadas con el emprendimiento corporativo de las diversas investigaciones consultadas sino que solo se enfocan en tratar con algunas cuantas que son del interés de los autores de la revisión. En contraparte, los resultados de la presente investigación arrojaron 34 distintas variables con las que se ha relacionado el emprendimiento corporativo durante el transcurso de los años. Lo que arroja luces al camino de los investigadores que desean trabajar al respecto y requieren conocer el camino ya recorrido.

### **Conclusiones**

Como objetivos de la presente revisión de literatura se establecieron las siguientes cuatro preguntas: ¿Cómo ha sido la evolución del término emprendimiento corporativo?, ¿Cuáles son los instrumentos de medición utilizados?, ¿Qué población es la más utilizada para el estudio del emprendimiento corporativo? Y ¿con qué variables se ha relacionado a través de los años el emprendimiento corporativo?

A través de los resultados obtenidos, podemos dar respuesta a cada una de ellas. Para el análisis del término del emprendimiento corporativo se llevó a cabo una división en dos etapas, la cual nos permite ver que la evolución del concepto ha sido rápida y en menos de 35 años se ha creado todo un cuerpo teórico a su alrededor, sin embargo, el interés por el tema como objeto de investigación empírica parece apenas comenzar y se espera que aumente en los próximos años.

Se pudo identificar al cuestionario MCS (y sus variantes) como el más utilizado para llevar a cabo la medición del constructo, pero se estima que el cuestionario creado por Huges y Morgan (2007) sea más utilizado en las próximas investigaciones, sobre todo por el hecho del aumento en el uso de la visión reflectiva del constructo.

La población más estudiada en las investigaciones del emprendimiento corporativo son los CEO's, y gerentes, estando acorde con la teoría de la planeación estratégica que indica que son ellos los que dirigen el rumbo emprendedor de la organización.

Se lograron identificar 34 distintas variables con las que se ha relacionado al emprendimiento corporativo a lo largo de los años, siendo la más recurrente el desempeño organizacional.

Finalmente, las implicaciones para futuras revisiones de literatura deberían orientarse a identificar y conciliar los distintos términos para describir al emprendimiento corporativo, un esfuerzo se llevó a cabo en el año de 1999 por Sharma y Chrisman, sin embargo, de ese año a la fecha, los escritos del emprendimiento corporativo han aumentado y siguen encontrándose en la literatura distintas formas de referirse a él, lo que dificulta compilar la teoría alrededor del término.

## Referencias

- Ahmed, I., Ali, G., & Ramzan, M. (2014). Leader and organization: the impetus for individuals' entrepreneurial orientation and project success. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-1>
- Arzubiaga Orueta, U., Iturralde Jainaga, T., & Maseda García, A. (2012). The measurement of the Entrepreneurial Orientation in family firms: a critical review of the literature. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57–71. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4078863&info=resumen&idioma=ENG>
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Bachmann, J.-T., Engelen, A., & Schwens, C. (2016). Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation — The Moderating Role of National Culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297–315. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- Baena-Luna, P., Palos-Sánchez, P. R., Garcia-Rio, E., & Peña, A. C. (2018). La importancia del uso de recursos en la nube para el favorecimiento del emprendimiento corporativo en empresas y organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 5(2), 87–98. [www.ijisebc.com](http://www.ijisebc.com)
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Bedoya, M. A., Toro, I. D., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Revista ESPA CIOS*, 38(17). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381720.html>
- Calisto, M. de L., & Sarkar, S. (2017a). Innovation and corporate entrepreneurship in service businesses. *Service Business*, 11(3), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0321-6>
- Calisto, M. de L., & Sarkar, S. (2017b). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, 70, 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.007>
- Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2016). Capacidades de emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores. *Estudios Interdisciplinarios de La Organización*, 10, 3–27.
- Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2017). Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 37–60. <https://doi.org/10.5295/cdg.140511rc>
- Cardona, R. A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, 4, 113–147. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184(March 2016), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research direction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. [10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x)
- Delgado Márquez, B. L., Luisa, D. M., & Hurtado Torres, N. E. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social: Un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 62–85.
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship. *Universia Business Review*, 2015(47), 32–47. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84942099062&partnerID=40&md5=3fece1410fdf3ff60f55e2759b4b697c>
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). FIRM GROWTH, ADAPTIVE CAPABILITY, AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATIONS. *Strategic Management Journal*, 38, 770–779. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2532>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2017). Entrepreneurial orientation in work groups – effects of individuals and group characteristics. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 13, Issue 2). International Entrepreneurship and Management Journal. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0408-5>
- Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E., & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 327–346. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0388-5>
- Gathungu, J. M., Aiko, D. M., & Machuki, V. N. (2014). Entrepreneurial orientation, networking, external environment, and firm performance: a critical literature review. *European Scientific Journal*, 10(7), 335–357.
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- Gómez-Haro, S., Delgado-Ceballos, J., & Vidal-Salazar, M. D. (2010). Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo. *Gestión Joven*, 5(June 2014), 33–43.
- Granstrand, O., & Alänge, S. (1995). The evolution of corporate entrepreneurship in Swedish industry—was Schumpeter wrong? *Journal of Evolutionary Economics*, 5(2), 133–156. <https://doi.org/10.1007/BF01199854>
- Grühn, B., Strese, S., Flatten, T. C., Jaeger, N. A., & Brettel, M. (2017). Temporal Change Patterns of Entrepreneurial Orientation: A Longitudinal Investigation of CEO Successions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(4), 591–619. <https://doi.org/10.1111/etap.12239>
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Gupta, R., & Pandit, A. (2008). Strategic Entrepreneurial Orientation : Development of a Multi-Dimensional Construct Based on Literature Review. *South Asian Journal of Management*, 19, 88–110.
- Hakala, H., Sirén, C., & Wincent, J. (2016). Entrepreneurial Orientation and International New Entry: The Moderating Role of Autonomy and Structures in Subsidiaries. *Journal of Small Business Management*, 54, 90–112. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12294>
- Hong, J., Song, T. H., & Yoo, S. (2013). Paths to success: How do market orientation and entrepreneurship orientation produce new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Jogaratham, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.002>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6>
- Kumar, N. (2013). Internationalisation of Indian knowledge-intensive service firms: Learning as an antecedent to entrepreneurial orientation. *Asian Business & Management*, 12(5), 503–523. <https://doi.org/10.1057/abm.2013.20>



- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13–30. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1775-3>
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 837–854. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0428-1>
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- López-Lemus, J. A., De la Garza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., García-Herrera, O., & Villegas Zermeño, J. E. C. (2021). El Emprendimiento Corporativo, un Factor Influyente en la Inteligencia de Negocio de las Empresas Intelligence of Companies. *Contaduría y Administración*, 66(4), 1–29. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2762>
- Lozano, J. M. (2005). De patos, gansos y cisnes. Revisión narrativa, revisiones sistemáticas y meta-análisis de la literatura. *Acta Médica Colombiana*, 30(1), 1–3. <http://www.redalyc.org/pdf/1631/163113343001.pdf>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <http://www.jstor.org/stable/258632>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Merz, G. R., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(January), 551–564. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160705>
- Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. 29(7), 770–791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. [10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x)
- Montiel Campos, H. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 353–374. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0166>
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247–259. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90012-7)
- Mostafa, R. H. A., Wheeler, C., & Jones, M. V. (2006). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-7857-9>
- Mthanti, T., & Ojah, K. (2017). Entrepreneurial orientation (EO): Measurement and policy implications of entrepreneurship at the macroeconomic level. *Research Policy*, 46(4), 724–739. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.012>
- Okeyo, W. O., Gathungu, J. M., & K'Obonyo, P. (2016). Entrepreneurial orientation, business development services, business environment, and performance: a critical literature review. *European Scientific Journal*, 12(28), 188–218. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p188>
- Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. de. (2016). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315–329. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305>
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 219–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>

- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.003>
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365–379. <https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3–4), 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0016-0>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation : The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, in press, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment–Performance Relationship. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928–1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2014). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683–690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 273–304.
- Sierra, D., Melgar, J., & López, G. (2021). Strategic orientations , commitment and organizational performance : scale validation in the creative industry Orientaciones estratégicas , compromiso y desempeño organizacional : validación de escala en la industria creativa. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 22(42), 154–175. <http://www.coltla.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/view/208>
- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145–167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.005>
- Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.004>
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Valencia-DeLara, P., Escobar-Sierra, M., & Calderón-Valencia, F. (2018). Novel innovation model for the organizational context: A relationship between corporate entrepreneurship and stakeholders. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(19), 99–114. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.29acbb55fe914a7ba08066080e915c87&site=eds-live&scope=site>
- van Doorn, S., Heyden, M. L. M., & Volberda, H. W. (2017). Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity. *Long Range Planning*, 50(2), 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.003>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17–31. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=83439047&site=ehost-live>
- Xu, T., & Xu, Y. (2012). A literature review of relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT)*, 128–131. <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679442>
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00024-O](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00024-O)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>

The image features a stack of four closed books in shades of cream and brown, with an open book resting on top. The open book's pages are fanned out, and a single page is held up by a thin white stick. The background is a soft-focus library with rows of colorful books on shelves. A semi-transparent white horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the title text.

# Reseñas

<a href='https://www.freepik.es/fotos/biblioteca'>Foto de biblioteca creado por jcomp - www.freepik.es</a>

---

## Conflicto y cambio constitucional en América Latina.

### Su comparación mediante fuzzy sets QCA

---

Paulina Pereda Gutiérrez\*

Este libro, *Conflicto y cambio constitucional en América Latina. Su comparación mediante fuzzy sets QCA*, escrito por Gisselle de la Cruz Hermida, habla de una revolución al estilo de Theda Skocpol (1984), en los estados y las revoluciones sociales, en donde se hace una distinción entre lo que son las revoluciones y las rebeliones. Mientras una rebelión es un levantamiento de las clases subordinadas que no necesariamente provoca un cambio estructural, una revolución ocurre cuando las instituciones se transforman. Así, una revolución se hace posible cuando existe un cambio estructural político y social en una sociedad. El trabajo que expone Gisselle de la Cruz, precisamente consiste en un cambio en estructura, e indaga en las causas que, en entornos de conflicto, derivan en un cambio de régimen.

En la bibliografía que la autora revisa y en el marco de los estudios comparados, encuentra que predominan las orientaciones desarrollistas, las cuales aseguran que el sistema político se transforma por factores relacionados con la modernización y con el crecimiento económico. Pensando que ello promueve una sociedad más activa en términos políticos, pues se motiva el desarrollo y el fortalecimiento de la democracia.

Sin embargo, de la Cruz busca refutar los supuestos desarrollistas, ya que el crecimiento económico puede fungir también como un destabilizador del sistema, si se piensa que el crecimiento económico incrementa las tensiones sociales al promover una sociedad más demandante. Si las demandas son desproporcionadas en relación con la estructura institucional del Estado, entonces el Estado será incapaz de atender y de resolver todas las demandas, lo cual impactará de forma negativa en su legitimidad y credibilidad.

---

\* *Maestra en ciencias sociales por la Universidad Autónoma de Querétaro. Actualmente estudiante de 3er año en el doctorado en ciencias sociales por la misma institución. Contacto: paulina.pereda@uaq.mx . ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1182-5238>*

En este punto, la autora recalca que la democracia, por el contrario, tenderá a ser más sólida en los regímenes en donde la distribución de la riqueza es más equitativa, es decir, a mayor desigualdad mayor probabilidad de conflicto entre los privilegiados y los más desfavorecidos.

En la labor de construcción de un marco para establecer las líneas analíticas de su trabajo, con base en argumentos sobre transiciones a la democracia en torno al cambio, de la Cruz parte de que el cambio responde a contextos determinados. Por lo tanto, abunda en las condiciones que son inherentes al conflicto y que podrían provocar cambios sustanciales, aquellos que suponen un reemplazo institucional. Como ejemplo de lo anterior señala al cambio por conflicto, producto de la exclusión social y política, pues la autora busca ahondar en el cambio institucional en un contexto de crisis económica y social, que deriva en transformaciones en las formas de interacción entre actores y poder.

En *Conflicto y cambio constitucional en América Latina*. Su comparación mediante fuzzy sets QCA, se pueden encontrar buena cantidad de estudios desde distintos autores que ofrecen diversidad de perspectivas y que explican el cambio en razón del tipo de actores en cuestión, sin dejar de lado que los actores, a su vez, se encuentran sujetos a reglas y también al grado de apertura del régimen político en el que se encuentran inmersos.

En un primer momento, de la Cruz se encarga de establecer los aspectos teóricos que componen su estudio, para proponer un modelo explicativo sobre la implicación del conflicto social y político en el cambio institucional. Posteriormente, la autora recurre a un análisis comparativo, y señala que los cambios producidos en América Latina a partir de los años 90 son interesantes para el análisis porque en dichos procesos de transformación se dieron episodios violentos de protesta, de crisis económica y de malestar social, situaciones que estimularon el estallamiento del conflicto y que se suscitara una fragmentación en la cohesión social y de las elites.

La hipótesis que guía el análisis sostiene que el desarrollo de cambios sustanciales es antecedido por el desarrollo de un conflicto social y político, mismo que se expresa en tres condiciones que quedan implicadas en teorías sobre acción colectiva.

Contienda política transgresiva. Condición asociada a la acción colectiva, ya que se refiere a modos en que un grupo actúa de forma colectiva, a favor de los intereses que comparte y que están en pugna con los intereses de gobierno.

Liderazgo con estrategia discursiva anti statu-quo. En este punto, de la Cruz retoma ideas anti-

sistema (anti-establishment). Las estrategias mencionadas, contra las elites, contienen un resentimiento populista y se ubican en una línea marxista de oposición entre gobernados y gobernantes.

La división de la elite tradicional. En la obra que se reseña, el papel de las elites, en relación con la crisis y el cambio, es sumamente importante de cara a una transformación institucional profunda.

Cabe destacar que a lo largo del texto se hace hincapié en que el debate sobre el cambio está dividido entre las teorías que privilegian al contexto y las estructuras sociales, y aquellas otras que se centran en el comportamiento de los individuos como agentes. No obstante, la autora se posiciona en un punto medio, pues el foco de su análisis se encuentra en la interacción de actores e instituciones situados en contextos determinados. En otras palabras, el argumento apunta a que cada tipo de cambio institucional tiene relación con un tipo de contexto y con un tipo de acción.

Abundando en esta línea de pensamiento y enfocándose en abordajes teóricos que definen diversos tipos de cambio, en razón del contexto, de la capacidad de adaptación de las estructuras y de las formas de acción de los actores, Gisselle de la Cruz se decanta por ahondar en un cambio por reemplazo. En dicho caso, el cambio se trata de una variable dependiente que se produce gracias a la acción de actores que se movilizan incentivados por la exclusión social y política a la que han sido expuestos y, por lo tanto, buscan eliminar las reglas existentes.

En términos metodológicos, el trabajo de Gisselle de la Cruz Hermida hace una valiosa aportación al estudio de las ciencias sociales en Latinoamérica pues aplica, de manera novedosa, como herramienta y como estrategia, el análisis comparativo cualitativo o QCA (Qualitative Comparative Analysis); método de investigación orientado a casos y en donde se modelan relaciones entre conjuntos y se interpretan en términos de suficiencia y/o de necesidad.

Como se ha mencionado anteriormente, la autora diseña una estrategia metodológica para abordar tres factores explicativos: contienda política transgresiva, liderazgo con estrategia discursiva anti statu-quo y la división de la elite tradicional. Mediante el QCA, de la Cruz hace un esfuerzo por entender los principios mediante los cuales las partes que conforman los casos de su análisis se mantienen unidas consistentemente y se enfoca en la combinación de las condiciones explicativas que conducen al resultado de su interés: el cambio constitucional.

De la Cruz Hermida, argumenta que este modelo metodológico se ajusta al objeto de estudio en cuestión puesto que implica un modelo analítico integrador, ya que la valoración de cada una de

las tres configuraciones requiere de un esquema de operacionalización diverso. Para establecer el liderazgo con estrategia discursiva anti statu-quo se requiere un análisis de discurso que entraña un examen del contenido, la división de la elite tradicional apela a una aproximación cuantitativa hacia indicadores del sistema de partidos, y en lo que respecta a la contienda política transgresiva, se requiere de una técnica de corte cualitativo.

Conflicto y cambio constitucional en América Latina. Su comparación mediante fuzzy sets QCA, es un libro que ofrece mucho valor a todo aquel interesado en la observación y estudio de cambios constitucionales en la región de Latinoamérica, a partir de las cinco unidades de observación que la autora selecciona: Argentina, Bolivia, Ecuador, México y Venezuela. Sus lectores encontrarán un importante análisis de contenido respecto a los cambios y a cómo estos se materializan en políticas públicas. Asimismo, el análisis permite vislumbrar cómo se producen relaciones de fuerza que conducen a cambios dinámicos, cuando algunos sectores de la población ganan ventaja a partir del cambio constitucional, mientras otros la pierden.

## Bibliografía

De la Cruz, G. (2021). *Conflicto y cambio constitucional en América Latina. Su comparación mediante fuzzy sets QCA*. Tirant lo Blanch.

Skocpol, T. (1984). *Los Estados y las revoluciones sociales. Un análisis comparativo de Francia, Rusia y China*. Fondo de Cultura Económica.



# Enfoque y alcance

La REVISTA DOXA DIGITAL es un producto editorial de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Considerando a la información como un bien público global, se busca desarrollar redes de académicos e investigadores interesados en publicar sus trabajos y socializar la producción científica. El propósito fundamental es el de dar a conocer y difundir los resultados de investigaciones y reseñas de interés que tengan como objetivo primordial la generación e innovación del conocimiento en las diversas disciplinas de las Ciencias políticas y Sociales.

Con base en el Plan y Políticas institucionales de la Universidad Autónoma de Chihuahua y la adhesión al movimiento de acceso abierto a la información (*Open Access movement*) así como siguiendo el decimosegundo Objetivo del Desarrollo Sostenible sobre la Producción y Consumo Responsables (PNUD, 2017) a partir del número 11 la Revista DOXA abandona su versión impresa, por tanto en adelante la REVISTA DOXA DIGITAL está al acceso abierto, sin cuotas por procesamiento de artículos. El proceso de selección, revisión y edición se desarrolla en un entorno virtual, reforzando el objeto de aportar a la difusión de la producción científica en las Ciencias Políticas y Sociales.

La periodicidad de publicación es semestral y se reciben trabajos en cinco categorías establecidas:

- a. Artículos en los que se presenten avances de investigación;
- b. Artículos en los que se expongan los resultados de investigación;
- c. Ensayos relacionados con el ámbito social;
- d. Ensayos que integren contenidos temáticos: teóricos, metodológicos, epistemológicos y de las diversas Líneas de Generación de Conocimiento de las Ciencias Políticas, de las Ciencias Sociales y las Ciencias Administrativas.
- e. Reseñas de libros, de otras revistas y eventos científicos.

La revista está abierta recepción de trabajos en español, inglés y francés.

La forma de evaluación de trabajos es bajo el sistema de doble ciego. Los evaluadores se escogen en función de su probada trayectoria científica y profesional

# Proceso de evaluación por pares

Todos los productos de investigación recibidos serán evaluados y dictaminados por pares académicos bajo la modalidad de DOBLE CIEGO, el proceso de dictaminación mantendrá el anonimato de autores y dictaminadores.

Los trabajos deberán ser productos originales e inéditos, además de no encontrarse en postulación simultánea con otros organismos editoriales.

## Mecanismos de selección de artículos

La recepción de los documentos no implica el compromiso de su publicación. El comité editorial de la revista procederá a la evaluación y selección de los trabajos que cumplan con los criterios temáticos, formales y de contenido para su inclusión en el número correspondiente.

Se comunicará vía electrónica al autor(es) sobre la aceptación o no de los trabajos. En el caso en que se propongan modificaciones, éstas serán comunicadas al autor, quien deberá de contestar dentro de cinco días [posteriores a su notificación] si las acepta, en cuyo caso deberá enviar la versión definitiva en el plazo que se acuerde entre el autor y el comité editorial.

Los originales que hayan sido preseleccionados por el Comité Editorial para la publicación de los artículos, tendrán la siguiente decisión del revisor:

1. Aceptado para su publicación;
2. Aceptado salvo se consideren observaciones, correcciones o ajustes y,
3. No aceptado.

## Política de acceso abierto

La revista proporciona acceso abierto inmediato a su contenido, basado en el principio de ofertar acceso libre y sin cuotas al trabajo científico, lo cual ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
CHIHUAHUA

Revista científica revisada por pares académicos. Nuestro propósito fundamental es socializar los resultados de investigaciones, opiniones de especialistas y reseñas de interés que aporten a la difusión, la generación y a la innovación del conocimiento en las diversas disciplinas de las Ciencias Políticas y Sociales



REVISTA DOXA