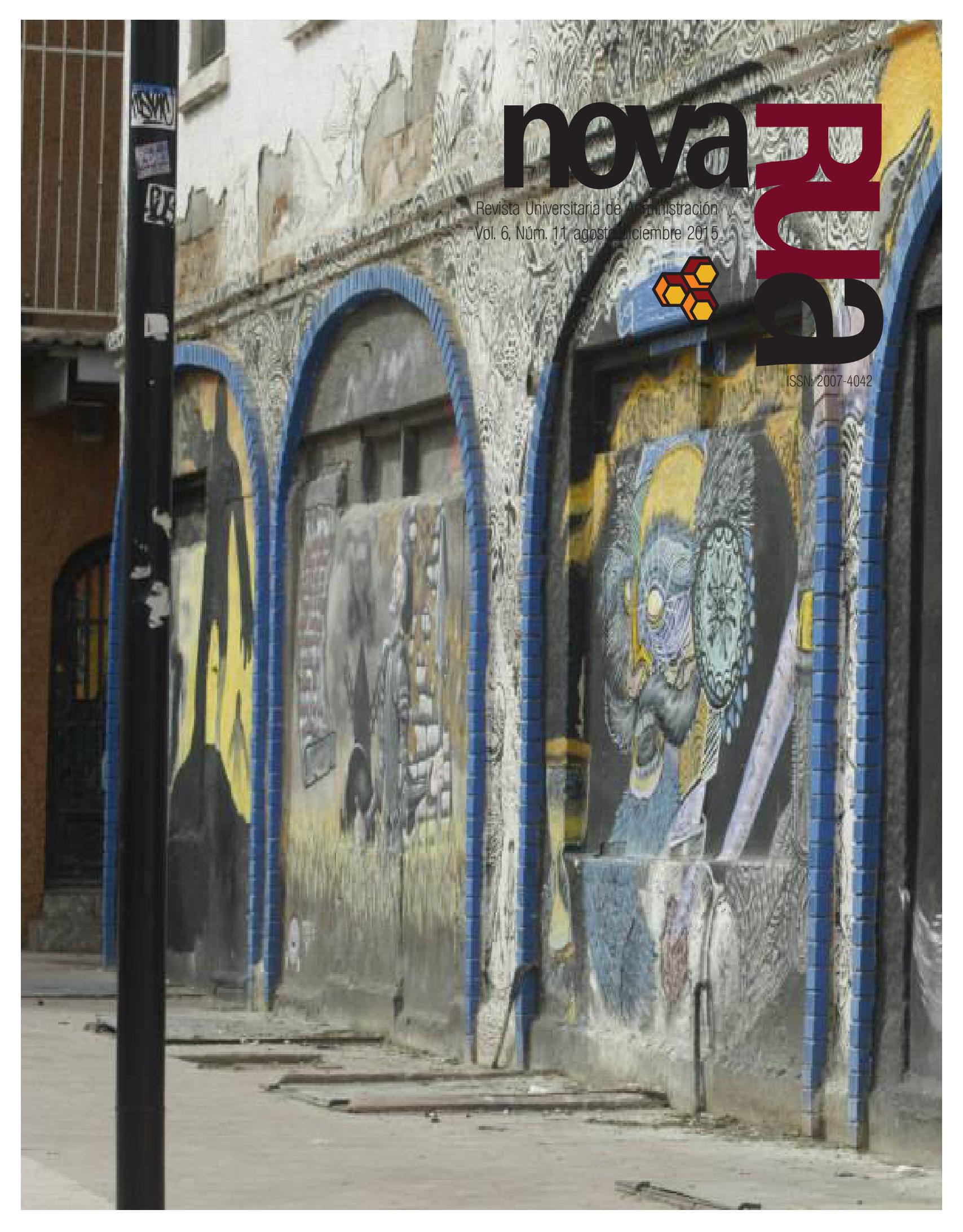


# nova **RS**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 6, Núm. 11 agosto-diciembre 2015

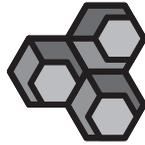


ISSN: 2007-4042



# nova **RU**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 6, Núm. 11 agosto-diciembre 2015



# **RU**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*novaRua*. Revista Universitaria de Administración  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Ricardo Duarte Jáquez  
*Rector*

David Ramírez Perea  
*Secretario General*

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Director del Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración*

Ramón Chavira  
*Director General de Difusión  
Cultural y Divulgación Científica*

COMITÉ EDITORIAL  
*Directora*

Josefa Melgar Bayardo

*Jefa del Departamento de Ciencias  
Administrativas*

Laura Estela Anguiano

*Consejeros*

Ricardo Melgoza Ramos

Gabriela Velasco Rodríguez

Juan A. Toscano Moctezuma

Agustín Vilchis Vidal

Blanca L. Márquez Miramontes

Esther G. Carmona Vega

Tomás Jesús Cuevas Contreras

Julián A. Álvarez Hernández

Marie Leiner De La Caba

*novaRua*: Revista universitaria de  
administración/Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración. Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad  
Juárez, Chih.: UACJ, 2015 - .  
Vol. 6, núm. 11; 21 cm.

ISSN: 2007-4042  
Semestral

1. Administración—Publicaciones  
periódicas
2. Administración de empresas  
—Publicaciones periódicas
3. Gestión de empresas  
—Publicaciones periódicas
4. Administración—Investigación  
—Publicaciones periódicas

HD28 R83 2010

La edición, diseño y producción  
editorial de este documento  
estuvo a cargo de la DIRECCIÓN  
GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL Y  
DIVULGACIÓN CIENTÍFICA, a través de  
la SUBDIRECCIÓN DE PUBLICACIONES.

Diagramación:

*Karla María Rascón González*

Cuidado de la edición:

*Subdirección de Publicaciones*

Fotografía de portada:

[https://farm4.staticflickr.com/3828/10969410624\\_839f71b296\\_b.jpg](https://farm4.staticflickr.com/3828/10969410624_839f71b296_b.jpg)

---

NOVARUA. Revista Universitaria de Administración

Año 6, No. 10, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

Para correspondencia referente a la revista, escribir a los siguientes correos electrónicos: [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx), [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx)

Editora responsable: Josefa Melgar Bayardo.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2010-120310264600-102, ISSN: 2007-4042.

Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Sitio *web*: <http://www2.uacj.mx/publicaciones/>

Soporte técnico: Dirección General de Difusión Cultural.

*Web master*: María Elena López.

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *novaRua*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micropelícula, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *novaRua*. Véase además normas para autores.

# ÍNDICE

**1** PÁG.  
4

PRESENTACIÓN

**2** PÁG.  
5

**Estrategias para la  
universidad del siglo XXI**

---

*Horacio A. Capanegra Vallé*  
*Graciela Peralta*  
*Mariel Farioli*  
*Luciana Giacosa*

**3** PÁG.  
24

**Evolución de la industria  
automotriz en México en el siglo  
XX y la primera década  
del siglo XXI**

*Juan José Huerta Mata*

**4** PÁG.  
49

*Ruth María Zubillaga Alva*  
**El Empowerment del nivel  
operativo desde la perspectiva  
del capital humano en la em-  
presa maquiladora**

---

*Olegario Villa-Hernández*

**5** PÁG.  
60

**Compromiso y apoyo  
organizacional en  
docentes de la Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez  
campus sur**

*Mariana Iyonne Nava Soto*  
*Karla Yolanda Ruiz Martínez*  
*Emmanuel Francisco García Uribe*

# PRESENTACIÓN

Este número de la revista está dedicado a la memoria de nuestro querido amigo y compañero, el maestro Miguel Ángel Isla Islas, quien falleció en marzo de 2015, dejando una profunda huella por su gran calidad humana y compromiso con la formación profesional de estudiantes de esta Máxima Casa de Estudios.

Es particularmente especial porque contamos con la participación de autores tanto nacionales como internacionales, tal es el caso de los profesores Horacio A. Capanegra Vallé, Graciela Peralta, Mariel Farioli y Luciana Giacosa de la Universidad Nacional del Litoral, quienes con su artículo “Estrategias para la universidad del siglo XXI” hacen una importante aportación en cuanto a la inserción de la universidad en la comunidad, conforme a las nuevas necesidades, preferencias y expectativas de la ciudadanía, basándose en la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a partir de las características del mundo globalizado.

En el artículo “Evolución de la industria automotriz en México en el XX y la primera década del siglo XXI, el doctor Juan José Huerta Mata y la maestra Ruth María Zubillaga Alva, de la Universidad de Guadalajara, hacen una reflexión sobre la historia de este sector, en donde señalan que este se ha consolidado y ocupa actualmente el séptimo lugar a nivel mundial como productor de automóviles. El objetivo de los autores es analizar la situación actual de esta industria, particularmente en la región centro-occidente de México.

A su vez, el profesor Olegario Villa-Hernández en su artículo “El empowerment del nivel operativo, desde la perspectiva del capital humano en la empresa maquiladora” ofrece un primer acercamiento con la gestión del capital humano a través de la identificación, revisión y análisis de teorías, modelos y enfoques de este tema.

Finalmente, Mariana Ivonne Nava Soto, Karla Yolanda Ruíz Martínez y el doctor Emmanuel Francisco García Uribe intentan conocer si existe diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Campus Sur, en función del instituto al que pertenece el programa académico al que están adscritos.

El espacio sigue abierto de manera permanente para recibir sus propuestas de publicación en [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx).

Josefa Melgar Bayardo  
Directora de *novaRUA*



# ESTRATEGIAS PARA LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI

*Horacio A. Capanegra Vallé  
Graciela Peralta  
Mariel Farioli  
Luciana Giacosa*

*Universidad Nacional del Litoral*

## RESUMEN

Con el advenimiento del Siglo XXI se han consolidado nuevos paradigmas de gobierno y de gestión en el Estado que deben adoptarse para garantizar transformaciones estructurales: el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico, la Transparencia y la Responsabilidad Social.

Con el presente trabajo se tiene como objetivo analizar la inserción de la universidad en la comunidad, conforme a las nuevas necesidades, preferencias y expectativas de la

ciudadanía, a las innovaciones que caracterizan al mundo globalizado y con base en la incorporación creciente de tecnologías de información y de comunicaciones (TIC) probadas y emergentes del mercado.

Para ello, deberá promover como estrategia global, en el marco de un plan de desarrollo institucional, la incorporación de la sistematización de prácticas vinculadas con las rendiciones de cuenta y acciones tendientes a estrechar su relación con la sociedad, con un compromiso creciente por mejorar la calidad de vida de las personas.

Recibido: 21 de abril de 2015

Aceptado: 14 de octubre de 2015



La incomunicación de los claustros universitarios con el medio donde están enclavados podría ser superada con políticas activas que emanen de decisiones consensuadas de sus máximas autoridades.

En este sentido, se pretende aportar algunos lineamientos que puedan contribuir a superar la problemática de aislamiento e inutilidad de estas casas de estudio.

Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación de abordaje inductivo. Su realización se basó en un relevamiento y análisis de bibliografía y estudios existentes acerca de las temáticas abordadas.

*Palabras claves:* Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico, Transparencia, Responsabilidad Social Universitaria.

## ABSTRACT

**W**ith the advent of the XXI century, new management paradigms have been consolidated in the State, to ensure structural transformations: Open Government, e-Government, Transparency and Social Responsibility.

This paper aims to analyze the University's insertion into the community, according to new needs, preferences and expectations of citizenship, innovations that characterize the globalized world and based on the increasing incorporation of proven and emerging ICT.

To do this, it must promote, as a global strategy in the context of an institutional development plan, the systematization of practices associated with accountabilities; and actions to strengthen its relationship with society, with a growing commitment to improving people's life quality.

The lack of communication of the University faculties with its environment could be overcome with active policies resulting from consensus decisions of their highest authorities.

On this way, it is intended to provide some guidelines that can help to overcome the problems of isolation and uselessness of these houses of study.

This work is part of an inductive approach research project. It is based on a survey and analysis of existing litera-

ture and studies related with the issues under discussion.

*Key words:* Open Government, e-Government, Transparency, University Social Responsibility.

## INTRODUCCIÓN

**L**a Universidad del Siglo XXI tiene un sinnúmero de nuevos desafíos fundados en los ritmos vertiginosos de los procesos de transformación de la sociedad contemporánea. En este contexto, se están produciendo abruptos cambios en las expectativas, creencias y en los valores sociales de la comunidad en los que la universidad no debe quedar marginada.

El impacto de las nuevas tecnologías de información y de comunicaciones ha impuesto nuevos esquemas de redes sociales y de intercambio de información y de servicios inaugurando una nueva era: la de la sociedad del conocimiento. Los cambios culturales y las modificaciones en la producción y en el consumo, merecen una consideración y atención especial por parte de las instituciones académicas



para posicionarse a la altura de los tiempos en que vivimos.

Es por ello que la universidad debe insertarse considerando nuevos paradigmas para su gestión efectiva, a fin de garantizar la transferencia de sus conocimientos y de sus servicios con eficiencia, transparencia y sentido social.

Esto es así, pues la educación superior bien direccionada en sus propósitos termina siendo el germen para garantizar igualdad de oportunidades en la población. De esta forma la gente puede tener acceso a sus necesidades básicas e incluso mejorar sus posibilidades de crecimiento no solo personal, sino de quienes la rodean. Incluso en un ámbito más amplio como es el de la comunidad toda.

Los ejes centrales de la Universidad son la enseñanza, la investigación y la extensión. La pregunta entonces es indagar de qué manera pueden fortalecerse estos tres pilares, con nuevos esquemas de abordaje.

Una política de Gobierno Abierto (Obama, 2009), sustentada en la aplicación intensiva de nuevas tecnologías en las unidades académicas, es una primera idea que favorece

y mejora la vida de todos, dado que impulsa y potencia una mayor participación y colaboración. Facilita la penetración de los conocimientos no solo superando las barreras geográficas, sino además homogeneizando la asimetría de la brecha educativa por cuestiones económicas, de lenguaje, culturales, idiomáticas e incluso por alguna discapacidad del destinatario. A la vez, incrementa el alcance de los servicios en línea superando con creces las posibilidades que brinda la modalidad presencial.

La visión de formular e implantar modelos de gestión vinculados con la responsabilidad social universitaria implica una revolución en los procesos educativos, pues se incorpora la calidad ética de la universidad. La misma definición de su misión y sus estrategias de acción explicitan claramente el compromiso con el entorno social, económico y ambiental. Los valores que emanan desde esta política tienen que ver con una cultura de responsabilidad con los actores sociales, aspirando a superar problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, una estrategia de transparencia universitaria, basamento también del mismo Gobierno Abierto, constituye una visión fundamental para poner la información y el conocimiento en manos de todos, no solo de intelectuales o gobernantes. Es que la transparencia consolida la democracia, pues pasa de ser representativa a participativa. El derecho de acceso a la información y al conocimiento generado por las instituciones educativas y la rendición de cuentas de sus autoridades, legitiman sus gestiones. Procura una cultura de ejercicio de derechos y de obligaciones en la que la comunidad universitaria y su entorno se ven beneficiados por el acceso irrestricto a elementos cognitivos que permitirán superar problemas sociales, a partir de un análisis objetivo y exhaustivo de sus causas y consecuencias.

## REVISIÓN DE LITERATURA

*Hacia una Universidad Abierta*

La Sociedad del Conocimiento, gestada por el advenimiento y em-



pleo masivo de tecnologías de información y de comunicaciones en los últimos 30 años, se presenta como una oportunidad única para la universidad, de la que debe apropiarse estratégicamente y no por cuestiones coyunturales o de agenda.

La novedad surge por la irrupción de internet y de las nuevas tecnologías de información y de comunicaciones en la comunidad, en “la forma en que los ciudadanos se relacionan —o quieren relacionarse— con los gobiernos, permitiendo interactuar a gobernantes y gobernados en planos perfectamente horizontales y sin que ningún otro agente intermedie en esa conversación” (Calderón, César y Lorenzo, Sebastián, 2010: 12). Es que la red social le permite al estudiante, al docente, empoderarse, relacionarse con otros a través de mecanismos virtuales que potencian su labor con canales poderosos de comunicación e información. La universidad debe entonces, para asegurar su gobernabilidad, emplear estratégicamente la tecnología, que incidirá en una mayor apertura y transparencia en la enseñanza y en la

gestión, articulando políticas en las que la comunidad universitaria pueda participar y colaborar.

Una mención especial merece la analogía que presentan el Open Government (para nosotros la Universidad Abierta) y las políticas de Open Source (Calderón, César y Lorenzo, Sebastián, 2010), ya que ambos tienen los mismos denominadores en común: la triada de transparencia, participación y colaboración. Y esta simetría no es menor. La corriente del Open Source tiene su origen en los años noventa a partir de la revolución de comunidades de informáticos, que fueron las que promovieron la idea de software libre y de código abierto como reacción a políticas de tecnologías propietarias de grandes corporaciones internacionales, las cuales mantuvieron sus clientes cautivos por su oscuridad en la implementación de aplicaciones y servicios telemáticos, sobre todo en organizaciones provenientes del sector público. Tanto las ideas de software libre como de código abierto facilitaron la difusión del conocimiento, la cooperación

de aficionados independientes e incluso el intercambio de servicios entre colectividades de profesionales de la ingeniería del software. Se consolidó así un nuevo paradigma de vinculación tecnológica en respuesta a un status quo de apropiación de tecnologías de décadas, inadmisibles para los tiempos que vivimos.

Del mismo modo, la Universidad Abierta surge como reaccionaria a la abulia y oscuridad de los proyectos tradicionales universitarios que parecieran ser también “propietarios” de la vida de los actores con las que se relaciona, con poca o nula preocupación por extender sus servicios en la sociedad que las creó. La escasa penetración de las políticas terciarias educativas en el medio han hecho del paradigma de Universidad Abierta una posible solución, ya que promueve iniciativas inductivas de participación y colaboración sustentadas en la tecnología, que parten de las mismas comunidades de base. Así, la universidad termina ahora recibiendo, aceptando y priorizando acciones que emanan de los particulares.



Hay que reconocer que los procesos de globalización que vivimos en la actualidad han contribuido a facilitar este arquetipo, fundamentalmente por el impacto de las redes sociales en sus diversas modalidades. Por eso estamos en camino a una universidad más participativa, del mismo modo que el Gobierno Abierto fortalece la democracia.

El modelo de Gobierno Abierto se puede entender como una especie de transición del modelo de democracia representativa a la democracia participativa, aprovechando el potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) para comunicarnos con los ciudadanos (Girao, 2013: 6).

Para que exista un Gobierno Abierto (léase para nosotros Universidad Abierta), es condición necesaria e imprescindible que se cumplan dos requisitos: por un lado, el acceso libre, abierto y gratuito a los datos (Open Data), y por otro lado, que haya una libertad y los mecanismos necesarios para la participación y acción de los ciudadanos (Open Action) (Corojan y Campos, 2011).

En tal sentido, la corriente de Recursos Educativos Abiertos (REA) se alinea con el primer principio, ya que impulsa el acceso libre y bajo licencia abierta de documentos o material multimedia con fines relacionados con la educación como la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y la investigación.

Con respecto a los lineamientos vinculados con el Open Action, existen antecedentes aplicados a la gestión del conocimiento de manera colaborativa como los modelos de comunidades educativas interactivas, que hacen referencia a un conjunto de factores que interactúan entre sí para poder transformar lo que normalmente conocemos en la vida real como una comunidad, en otra similar, sustentada fuertemente en el uso de recursos tecnológicos (González y Hevia, 2014).

Así se crean comunidades de red con diversas finalidades que emplean diversas tecnologías para apoyar la interacción virtual como las Wikis, Foros, Chat, etc. Este modelo de gestión facilita la gestión del conocimiento en un espacio colaborativo soportado por

comunicaciones sincrónicas y asincrónicas.

### *La Universidad Virtual*

Los nuevos procesos de prestaciones de servicios, que posibilitan una reducción en los costos de transacción (Coase, 1988), se derivan del acceso a comunicaciones globales de bajo costo, fundadas en internet y en la masificación de la telefonía celular, con sus múltiples canales para intercambiar información. El “marketplace” (o lugar físico y geográfico) para permutar bienes y servicios del mercado, se ha ido trasladando al “marketspace” o espacio virtual de encuentro entre compradores y vendedores. Las consecuencias de este cambio paradigmático son evidentes. El rol de cualquier intermediación entre estos dos sectores de interesados cada vez es menos necesario. Entonces, cualquier intento por reducir costos de transacción propios de esta mediación va a ser bienvenido por los consumidores de bienes o de servicios. Los mismos constituyen un conjunto de ineficiencias del mercado que deben sumarse al precio de un bien o servicio en orden a me-



dir la performance del mercado relativa a comportamientos de las empresas fuera del mercado (Downes y Mui, 2000).

Si la universidad cataliza este concepto en forma positiva, representa una ventaja importante en caso que primaran innovaciones empleando el “marketspace”, como estrategia para fortalecer su relación con la comunidad universitaria demandante de sus servicios. Así las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son un instrumento esencial de la universidad para su modernización y la calidad en la prestación de sus servicios. También posibilitan el desarrollo, la igualdad de oportunidades y el bienestar social a través del compromiso por evitar la brecha digital, una manifiesta desigualdad existente en nuestra sociedad. En este sentido, cobran relevancia las TIC por su incidencia en la Responsabilidad Social Universitaria, concepto que más adelante se abordará con mayor detalle.

En las últimas décadas, las universidades han mutado del arquetipo burocrático (Weber 1922) al de universidad virtual, incorporando progre-

sivamente las tecnologías de información en su gestión y en su cultura. Al respecto es interesante cotejar ambos modelos de gestión como un aporte más ajustado a la realidad universitaria, en relación a otros antecedentes de comparación de burocracias weberianas y virtuales existentes (Tabla 1) (Fountain, 2001).

La universidad no puede ser ajena a estas transformaciones. Las demandas crecientes de la comunidad universitaria por mejores servicios requieren de un cambio de perspectiva y de estrategia en las unidades académicas, por lo que es necesario reestructurar el actual modelo burocrático en una administración enfocada en el alumno u otros interesados de la comunidad universitaria.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Los efectos externos producidos por la tecnología, en particular la gestión universitaria en red, posibilitan una gran capilaridad de la universidad en su relación con la comunidad que la podemos traducir en una mayor res-

ponsabilidad social, la cual ocurre al incorporarse nuevas dimensiones en el abordaje de la docencia, la investigación y la extensión. Con este paradigma se puede llegar a más gente, se pueden prestar más servicios, crecen las prestaciones en cantidad y en calidad, se diversifica el producto universitario, se atienden las demandas de la población conforme a su realidad social e identidad geográfica.

Hace décadas que se escucha hablar de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de gestionar las empresas con sentido social, con responsabilidad y un fuerte compromiso con su entorno social, económico y ambiental. Hay quienes la denominan como responsabilidad social corporativa haciendo referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (Domínguez Pachón, 2009).



Tabla 1. Modelos comparados en la gestión universitaria		
VARIABLE ANALIZADA	UNIVERSIDAD BUROCRÁTICA	UNIVERSIDAD VIRTUAL
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Gestión especializada por funciones. División del trabajo	Gestión colaborativa generalista
LÍNEAS DE AUTORIDAD	Fijas y especificadas en los organigramas	Flexibles, adaptadas a los esquemas de trabajo soportados por herramientas informáticas
TIPO DE COMUNICACIÓN	Formales y escritas	Informales, a través plataformas virtuales de gestión, investigación o de enseñanza
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	En archivos manuales. Poco compartida. Complejidad en el acceso	En archivos digitales. Creada, compartida y accedida a través de comunidades de enseñanza interactivas (WIKIS)
PUESTOS DE TRABAJO	Específicos con poca autoridad para tomar decisiones	Calificados, polivalentes con empoderamiento
TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN	Limitada y dependiendo de las personas	Amplia, dependiendo de los sistemas y medios electrónicos empleados
PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	Escritos, formalizados en expedientes. Fragmentados. Con poca interacción entre las áreas	Automatizados y embebidos en sistemas informáticos. Mayor relación entre las dependencias. Aumento de la eficiencia en el trabajo y en la gestión del conocimiento
TIEMPOS DE LOS PROCESOS	Prolongados conforme a la intervención lineal de cada área	Reducidos con tareas en paralelo que reducen los tiempos
CONTROL	Diferidos con muchas conciliaciones por errores en las diversas etapas de los procesos	En línea, conforme al avance de los procesos. Facilidad para disponer de indicadores de gestión a partir de información generada por los sistemas transaccionales

Fuente: Elaboración propia.



Esta concepción, en los últimos años, se ha trasladado también al interior de las universidades. Distintos autores se han abocado a profundizar el tema de la Responsabilidad Social Universitaria. Uno de estos expertos la define como:

Una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, e insostenibilidad (Vallaey et al., 2011: 22).

Por lo tanto, vemos que la Universidad, como organización social, y como tal, responsable de la gestión de los impactos propios, despliega su actuación en cuatro ámbitos de actuación:

- **Ámbito organizacional:** como cualquier organización con una estructura propia que tiene personal docente, administrativo, de servicios generales, y estudiantil; que genera residuos y produce contaminación en su medioambiente.
- **Ámbito educativo:** como entidad que se encarga de la formación de los jóvenes y profesionales.
- **Ámbito del conocimiento:** como entidad que investiga, que orienta la producción del saber y las tecnologías.
- **Ámbito social:** como entidad que está presente en la sociedad e influye en su desarrollo económico, social y político e interactúa con otros agentes, colectivos, comunidades y subsistemas sociales.

Desde esta óptica, la universidad no debe conformarse con formar profesionales idóneos y comprometidos con el desarrollo social y económico. Debe también asegurar que ella misma asumirá una responsabilidad social hacia su interior, al coordinar a su personal administrativo y docente, al gestionar el cuidado del

medioambiente (reciclado de sus desechos, ahorro energético, etcétera), al rendir cuentas transparentes, al gestionar en definitiva con ética y eficiencia los impactos que la universidad tiene en sus cuatro áreas de funcionamiento —administración, enseñanza, investigación y extensión o vinculación social.

Por ello, al hablar de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se hace referencia a una nueva forma de gestión integral, basada en un sistema de mejora continua que impregna de sentido y compromiso social a todas las áreas, procesos y actores que la conforman.

La implantación de una propuesta de Responsabilidad Social implica un proceso que consta de cuatro pasos (Vallaey et al., 2011):

Primer paso: Las 3 “C”, Comprender, Convencer y Comprometer la universidad para la RSU. Esto implica, difundir, formar y sensibilizar a los diversos miembros de la comunidad universitaria acerca del compromiso social de la Universidad y garan-



tizar desde las máximas autoridades universitarias los medios para poder cumplir efectivamente con la política de Responsabilidad Social Institucional.

Segundo paso: el autodiagnóstico participativo, esto implica conseguir la participación de la comunidad universitaria en un amplio autodiagnóstico de los cuatro (4) procesos claves de la institución: administración, docencia, investigación y la extensión, para dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se gestiona nuestra universidad?, ¿cómo educa?, ¿cómo produce y transmite conocimientos? y ¿cómo participa en su sociedad?

Tercer paso: la congruencia institucional: lo que implica contrastar los resultados del autodiagnóstico con el compromiso misional de la Universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de Responsabilidad Social de los diversos procesos, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comuni-

dad universitaria y los actores externos pertinentes.

Cuarto paso: la transparencia y mejora continua: esto es, evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de todos los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y empezar otra vez el autodiagnóstico, concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.

Para que la universidad desempeñe efectivamente su rol de institución responsable es preciso que la Responsabilidad Social Universitaria sea asumida por todos los actores que en ella participan y que estos interesados tomen conciencia de la necesidad de implementar un proceso con una dinámica ágil de autocritica y aprendizaje permanente, con transparencia y diálogo abierto. Para ello la universidad debe incorporar este tema en los procesos de gestión de una manera transversal para que todas las áreas de la organización perciban a la RSU como principio rector en su accionar. Así la Universidad va en

camino a un nuevo gerenciamiento.

Al ser la RSU una estrategia integrada de gestión, debe ser medida al igual que el resto de las estrategias y de esa forma evaluar sus resultados y el cumplimiento de sus objetivos.

En los últimos años se han construido diversos indicadores para que las universidades puedan evaluar si están en el camino de la RSU.

Estos Indicadores están diseñados para analizar el desempeño de las universidades en las dimensiones de impacto en los procesos: organizacional, docencia, investigación y extensión. En la Tabla 2 se presentan los indicadores de RSU validados por expertos y se definen los criterios de cada indicador.

Es posible, como un primer intento, presentar información para la construcción de algunos indicadores que las universidades deberían tener en cuenta para evaluar cada uno de sus procesos estratégicos: el propio de la gestión (organizacional y ambiental); el de docencia; el de investigación y el de extensión o vinculación social (Tabla 3).



**Tabla 2. Indicadores de RSU**

INDICADORES	CRITERIOS
Educativo	Determina la presencia en el currículo de ejes, asignaturas, proyectos que reflejen participación activa en la prestación de servicios y soluciones a problemáticas sociales en las comunidades.
Epistémico-Cognitivo	Muestra la producción, creación, generación de saberes, conocimientos, ciencia y apropiación de éstos por la sociedad.
Social	Relación con actores sociales. Vinculación con el entorno para solventar problemas de desarrollo social.
Ambiental	Determina el conjunto de acciones que establece la gerencia para la incorporación de los aspectos medioambientales y sus impactos.
Funcionamiento organizacional	Determina la relación de las Instituciones de Educación Superior con sus stakeholders, (clientes y proveedores internos y externos) y la integración étnica, religiosa, de género, de discapacitados en su interior.

Fuente: Aristimuño, Rodríguez y Guaita (2011).



Tabla 3. Indicadores-Información para su construcción.

PROCESOS	INDICADORES
Gestión Organizacional Ambiental	Existe un Estatuto que considere los Derechos Humanos, equidad de género y no discriminación.
	Se realizan elecciones democráticas para las autoridades académicas.
	Los reportes financieros y otras rendiciones de cuentas están a disposición de la comunidad universitaria.
	Existen programas para la autoevaluación institucional y mejoramiento de la calidad.
	Existe una evaluación permanente de los impactos que se producen en la relación con sus stakeholders (clientes y proveedores internos y externos).
	Existe un reglamento del Personal que regule las relaciones laborales en concordancia con principios y valores de la vida en sociedad (dignidad de la persona, libertad, equidad social, aprecio a la diversidad, entre otros).
	Existe en la estructura integración étnica, religiosa, de género, de discapacitados.
	Se desarrollan memorias de sostenibilidad.
	Existen programas o convenios suscritos para la ejecución de actividades que fomenten una gestión ambiental.
	Existen asignaturas dentro de los currículos que abordan temas de gestión ambiental del entorno.
	Existen proyectos de investigación que abordan temas de gestión ambiental.
	Se desarrollan proyectos de extensión que contribuyen a la gestión ambiental.
DOCENCIA	Existe un programa de capacitación docente enmarcado en temas de RSU.
	La orientación estratégica de las carreras (misión, visión y perfil profesional) están alineadas con el Plan de Desarrollo Institucional y las ideas rectoras de RSU que en él se incluyen.
INVESTIGACIÓN	Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo, inequidad y problemáticas sociales.
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas enmarcadas en conceptos de RSU.
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación.
EXTENSIÓN	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a solventar problemas de desarrollo social.
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de extensión.
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para difundir los Programas de Extensión en ejecución.

Fuente: Adaptación de Aristimuño, Rodríguez y Guaita (2011).



La observancia de estos indicadores permitirá llevar la estrategia a la acción. Estas prácticas posibilitarán que las universidades puedan cumplir con su nueva misión de formar profesionales con saberes específicos y generales que le permitan motorizar las transformaciones sociales, políticas y económicas que demanda la sociedad en búsqueda de lograr un desarrollo humano sostenible.

## TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La transparencia, el derecho de acceso a la información y la rendición de cuentas, son algunos de los ejes que se han promovido en las últimas décadas como esenciales para procurar la legitimación de las gestiones de gobierno tanto públicas como privadas, y para continuar avanzando en los procesos de democratización institucionales.

Las universidades no quedan exentas del ejercicio de estos derechos (y obligaciones). La integración de la cultura de la transparencia en las universidades constituye un elemen-

to fundamental del compromiso que asumen estas casas de estudio con los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal docente y no docente, investigadores, etcétera) y también con los actores de su entorno.

Si nos remitimos al *Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria* del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) encontraremos que consideran a la transparencia como uno de los aspectos que deben vislumbrarse en la organización universitaria, en tanto que la incluyen dentro de uno de los cuatro ejes de la RSU que denominan “campus responsable” (Vallaey, de la Cruz y Sasía, 2009).

Según estos autores, el campus responsable implica “la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente” (p. 14). Entre los objetivos de este eje señalan la necesidad de promover un comportamiento organizacional responsable de la comunidad universitaria en general,

fomentando el buen trato entre las personas, la democracia, la transparencia, el buen gobierno, el respeto de los derechos laborales, las prácticas ambientales sostenibles.

Para ello, resulta indispensable un cambio de mentalidad que gire hacia la consolidación de una cultura más crítica, abierta y activa por parte de todos los sujetos responsables que se encuentran inmersos en las organizaciones, como así también en el mundo social.

Las universidades deben garantizar la rendición de cuentas a todos los grupos de interesados que se relacionan con ellas, a través del establecimiento de mecanismos de comunicación que satisfagan las necesidades de información que se les presente. Pero también es indispensable que voluntariamente pongan a disposición de los diferentes actores sociales toda la información posible, para permitir el juzgamiento de la opinión pública y mantener una comunicación constante de la universidad con los múltiples sujetos interesados en su labor.

Sin embargo, esta mutación cultural se enfrenta al obstáculo que implica la inco-



recta creencia que el derecho de acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas, se oponen al principio de autonomía universitaria (Gil Antón, 2008).

En este contexto, la universidad debe ejercer un papel activo para generar, ordenar y mantener voluntariamente accesible toda la información relevante y actualizada a la ciudadanía y al público en general.

Es indudable que para la promoción de la transparencia activa, se debe recurrir a las ventajas y beneficios que aportan las Tecnologías de Información y Comunicación, implementando en la Universidad un Portal de Transparencia que fomente el acceso a la información de manera permanente, expedita y gratuita, así como la interacción fluida con el público interesado, a fin de que puedan participar con sus iniciativas en los programas, acciones y decisiones de la política universitaria y ejercer un verdadero control institucional.

Numerosos son los estudios que proponen decálogos relativos a qué tipo de información tendrían que generar

de oficio los entes públicos en sus portales, y tantos otros se centran exclusivamente en las Universidades.

Al respecto pueden consultarse distintos estudios sobre la temática: “El índice de Transparencia de los Ayuntamientos” (Transparency Internacional España, 2010); “Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental” (Ayllón, 2006); “Métrica de la Transparencia en México” (IFAI, 2007); “Índice de Transparencia Departamental: Documento Metodológico-Resultados 2005 y 2006” (Transparencia por Colombia, 2007).

Lógicamente, la medición que se obtiene a través de la utilización de dicho sistema, no implica necesariamente una validación de la calidad de la información, como así tampoco de la eficacia de los mecanismos de accesibilidad, sino que se limita a obtener una fotografía del caudal de información que las universidades analizadas muestran en sus páginas web, como un

aspecto importante del estado de la transparencia.

## PORTAL DE TRANSPARENCIA UNIVERSITARIA

No se puede hablar de transparencia y no poner los medios adecuados para facilitar el acceso de la comunidad a la información universitaria pública.

Para viabilizar la publicación de tanta información y facilitar el cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, existen las nuevas tecnologías que permiten hoy día desarrollar herramientas muy útiles, como es el desarrollo de un Portal de la Transparencia, el cual permite que, a través de un único punto de acceso, el ciudadano pueda obtener toda la información disponible.

La creación de un portal web de transparencia está motivada, entonces, por la creencia de que poner a disposición de los ciudadanos información que permita que tomen mejores decisiones y ejercer un escrutinio sobre las acciones de los responsables, constituye una práctica fundamental en la actividad de los entes uni-



versitarios. Esto da inicio a un proceso de cambio a una sociedad más crítica y exigente, donde las instituciones se hacen más fuertes y favorecen el crecimiento y el desarrollo social.

Para construir un buen portal de transparencia es necesario tener en cuenta referentes internacionales, tales como los datos básicos que la organización Transparency International recomienda incluir en los portales de transparencia pública, prescripciones que la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información contempla en su capítulo II sobre las medidas para promover la apertura, las obligaciones concretas de publicidad activa que la Nueva Ley de Transparencia de España establece para determinados sujetos, así como otros estudios en la temática.

Para la discriminación de los diferentes aspectos a considerar en los Portales web de Transparencia Universitaria se retomaron, algunas ideas de “Obligaciones de transparencia en las universidades” (Murayama Rendón, 2007).

### **INFORMACIÓN DE RELEVANCIA PRESUPUESTARIA, ECONÓMICA Y ESTADÍSTICA**

**E**n este punto se debe establecer un amplio catálogo que debe ser accesible y entendible para todos los ciudadanos, cualquiera que sea el nivel técnico que posean, dado su carácter de instrumento óptimo para el control de la gestión y utilización de los recursos públicos. Las variables a considerar son (Tabla 4):

### **INFORMACIÓN SOBRE BIENES Y CONTRATACIONES**

**T**ambién, a efectos de luchar contra posibles actos de corrupción en la gestión de las compras, ventas y contrataciones de bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades institucionales, y de las obras públicas, es necesario en este punto poner a disposición de la sociedad información sobre las siguientes situaciones (Tabla 5):

**Tabla 4. Información presupuestaria, económica y estadística**

1. Presupuestos anuales de ingresos y egresos.
2. Informes sobre la ejecución presupuestaria.
3. Resultados de las auditorías con las aclaraciones, soluciones y acciones administrativas o jurisdiccionales que se relacionen.
4. Estados financieros aprobados.
5. Nómina de las personas físicas o jurídicas a quienes se entreguen recursos de la unidad académica, especificando monto y demás condiciones.
6. Información estadística anual.
7. La remuneración mensual por puesto, incluyendo el sistema de premios, estímulos y recompensas, compensación.
8. Gastos de representación, viáticos y otro tipo de gastos de autoridades en ejercicio o por motivo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 5. Información sobre bienes y contrataciones**

1. Llamados a licitaciones o concursos de precios que realiza la Universidad.
2. Adjudicaciones efectuadas.
3. Listado de proveedores y organismos contratantes.
4. Precios de referencia.
5. Contrataciones, licitaciones y los procesos de toda adquisición de bienes o servicios, vigentes e históricas.
6. Los contratos de obra pública.
7. Acuerdos concertados con otras Universidades, fundaciones u organizaciones de la sociedad civil.
8. Inventario inmobiliario y de bienes registrables.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Información sobre organización institucional**

1. Estructura orgánica institucional.
2. Atribuciones y obligaciones de las áreas.
3. Manuales de procedimientos.
4. Nómina de autoridades y funcionarios; y sus remuneraciones.
5. Datos de las áreas o departamentos de la unidad académica (teléfonos y ubicación).
6. Programas operativos y/o planes estratégicos.
7. Misión y visión, objetivos, metas y acciones contenidas en los programas institucionales.
8. Servicios y trámites que ofrece cada una de sus dependencias, informando requisitos, costo, formas de acceso, documentos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

## INFORMACIÓN SOBRE LA ORGA- NIZACIÓN INSTI- TUCIONAL

La Transparencia Institucional tiene como objetivo dar a conocer toda aquella información relacionada con las áreas de gestión, directiva, de actividades y estratégica de la Unidad Académica (Tabla 6).

## INFORMACIÓN RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

En este eje se quiere dar a conocer los cursos de estudio disponibles, transparentando el nivel de actualización y su sujeción a las necesidades del mercado, la dotación de los recursos sobre las cátedras, entre otros. Las

características a analizar son (Tabla 7):

## INFORMACIÓN EN CUANTO A LA TOMA DE DECI- SIONES (GESTIÓN) Y NORMATIVIDAD

La transparencia en la gestión abarca diferentes aspectos que tienden a dar a conocer los funda-



**Tabla 7. Información sobre organización académica**

1. Planes y programas de estudios-oferta académica.
2. Fecha de última modificación.
3. Directorio de docentes, investigadores y técnicos académicos.
4. Cantidad de profesores por cátedra.
5. Cantidad de contratados por asignatura.
6. Dedicación horaria de cada profesor/investigador.
7. Trayectoria formativa y académica de los docentes.
8. Producción académica generada como resultado del trabajo de investigación, extensión, vinculación, etcétera.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Información de gestión y normativa**

1. Subsidios y transferencias de fondos públicos que se efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas físicas o jurídicas, informando nómina de beneficiarios y monto.
2. Normas, acuerdos, circulares, dictámenes, reglamentos, disposiciones y, en general, la base legal y marco jurídico que fundamente la actuación de la institución.
3. Los contratos, convenios y condiciones generales de trabajo que regulen las relaciones laborales del personal.
4. Las opiniones, datos y fundamentos contenidos en los expedientes administrativos que justifican el otorgamiento de permisos, concesiones o licencias otorgadas.
5. Concursos o llamados a convocatoria para el ingreso y promoción del personal.

Fuente: Elaboración propia.

mentos de las decisiones que se toman, como así también, los actos y normativas que rigen la vida universitaria (Tabla 8).

### **TRANSPARENCIA EN LA PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA**

En el marco de lo que se denomina Gobierno Abierto que promueve sociedades basadas en la democracia participativa, las universidades deben presentar en sus sitios Web herramientas que modifican sustancialmente los mecanismos de relación entre ellas y la comunidad usuaria de los servicios (Tabla 9).

### **TRANSPARENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN**

**E**n este punto es necesario conocer información relativa a los estudiantes universitarios, no en cuanto a la trayectoria individual que ha de ser reservado al estudiante mismo, pero sí publicar las cifras agregadas sobre datos estadísticos que los conciernen.



Asimismo, se deben hacer públicos y accesibles los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas, efectuadas a la universidad, a fin de que la sociedad pueda analizar también los resultados y exigir acciones correctivas sobre aquellos puntos en los que se esté fallando (Tabla 10).

El catálogo expuesto no pretende ser exhaustivo, sino que consiste en establecer un detalle de los aspectos mínimos que deben contemplarse en una web de Transparencia Universitaria, la cual constituye un instrumento esencial para el correcto funcionamiento de las instituciones de educación superior, dado que permite poner a disposición de todos los interesados información sobre la acción de gobierno, la gestión económica y administrativa de la universidad, los resultados alcanzados en el desempeño de la actividad docente e investigadora, así como del compromiso que asume la universidad con los ciudadanos.

## CONCLUSIONES

Los paradigmas de Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico,

**Tabla 9. Transparencia en la participación ciudadana**

1. Provisión de un buscador que facilite la accesibilidad a la información.
2. Buzón ciudadano o medio de consulta en línea visible en la Web para la atención de solicitudes, preguntas, quejas, y/o sugerencias.
3. Guía Única de trámites en la que se presenten todas las características, requisitos, formularios y documentos asociados a las gestiones universitarias.
4. Posibilidad de realizar tramitaciones administrativas a través de la Web.
5. Posibilidad de efectuar el seguimiento y consultar el estado de las actuaciones administrativas a través de la Web.
6. Existencia de herramientas para fomentar la participación ciudadana, tales como foros de discusión, comentarios en publicaciones y trámites, blogs, accesos a redes sociales, plataformas educativas, aulas virtuales, encuestas en línea, entornos para compartir y almacenar recursos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10. Transparencia en los resultados**

1.	Datos sobre matrículas atendidas, grados de aprobación, reprobación o abandono de los estudios.
2.	Resultados de evaluaciones externas sobre los posgrados y, en general, sobre los programas de fortalecimiento institucional.
3.	Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad Social y Transparencia son políticas de gobierno y de gestión que se han consolidado en el Estado en la última década, en este sentido, la universidad debe saber capitalizar los efectos que producen cada una de ellas, a partir de las nuevas demandas de información y de servicios promovidos por la denominada “Sociedad del

Conocimiento”. Ello permitirá facilitar la inserción de las unidades académicas en el medio, conforme a los cambios fundamentales que se han producido y se producirán en la sociedad contemporánea.

Sin embargo, cualquiera de estas modalidades de gestión, implican una gran decisión de los estamentos de gobierno de la universidad que no



deben ser solamente propias de un discurso voluntarista. Se debe materializar en acciones concretas en las que se asignen recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, gestionados todos ellos desde un plan de desarrollo institucional de largo plazo. Este derrotero facilitará el desarrollo de actividades integradas y sistematizadas que garantizará la transferencia de los saberes y servicios a la comunidad.

La universidad debe promover una política orientada al cumplimiento de la misión de la institución, mediante un proceso permanente de mejora continua, a través de la gestión responsable de los impactos que se evidencian en cuatro grandes líneas estratégicas: la organización misma de la universidad y sus tres pilares, docencia, investigación y extensión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aristimuño, M., & Rodríguez Monroy, Carlos; Guaita, W. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria: indicadores para su evaluación en instituciones de educación superior, 1-7.
- Ayllón, S. y Gault, D. (2006). Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE) e Instituto Federal de Acceso a La Información de México (IFAI).
- Coase, R. H. (1988). The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4, 3-17. doi: 10.2307/2626876.
- Coroan, A., & Campos, E. (2011). Gobierno abierto: alcance e implicaciones. Madrid: Fundación Ideas.
- Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67. doi: 10.4272/978-84-9745-423-0.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. (Brookings Institution Press, Ed.). Washington D.C.
- Gil Antón, M. (2008). Transparencia y vida universitaria. *Cuadernos de Transparencia*, 13. IFAI.
- Girao, A. (2013). Gobierno abierto: un paradigma participativo en la gestión pública actual. Bogotá: VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP).
- IFAI. (2007). Métrica de la transparencia en México. Retrieved from <http://inicio.ifai.org.mx/Estudios/MetricaTransparenciaFINAL.pdf>
- Obama, B. H. (2009). Memorandum on Transparency and Open Government. *Weekly Compilation of Presidential Documents*, 74(97), 1-2.
- Transparency International España. (2010). Metodología Utilizada en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos 2010. Transparency International España.



- Transparencia por Colombia. (2007). Índice de Transparencia Departamental: Documento Metodológico-Resultados 2005 y 2006. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Japonés y Programa CERCAPAZ-Agencia de Cooperación Alemana-GTZ.
- Vallaes, François, De la Cruz, C., Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sasia, Pedro M; Vallaes. Francois; De la Cruz, C. (2011). Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria: construyendo ciudadanía en universidades responsables. Red Ética y Desarrollo. doi: 10.1111/j.1752-1734.2009.01350.



# EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

en el siglo XX y la primera década del siglo XXI

*Juan José Huerta Mata  
Ruth María Zubillaga Alva  
Universidad de Guadalajara*

## RESUMEN

El sector automotriz es un motor de desarrollo de la economía nacional que al día de hoy representa un importante porcentaje de la Inversión Extranjera Directa (IED). México ha fabricado motores a nivel industrial desde el año de 1925, algunos años después de que esta industria iniciara formalmente en Europa. La experiencia alcanzada por los productos automotrices hechos en México a lo largo de casi noventa años, ha posicionado al país dentro de los principales productores

a nivel mundial. La industria automotriz formada por el sector terminal y de autopartes se localiza en nuestro país en las regiones económicas Centro, Norte, y Centro Occidente, principalmente. Esta última, se encamina a ser la segunda en importancia en el país con respecto a esta industria, por lo que es sustancial realizar acciones y proyectos de carácter local enfocados a fortalecer la cadena productiva con un consecuente desarrollo del mercado interno regional y beneficios a niveles micro y macroeconómico.

Recibido: 28 de abril de 2015  
Aceptado: 10 de octubre de 2015



Palabras clave: Desarrollo económico, Industria automotriz, Regiones geográficas

Key words: Economic Development, Automotive Industry, Geographics Zones

## ABSTRACT

The Automotive Sector is an engine for the national economic development and today it is an important average in foreign direct investment. Mexico has making engine to industrial level in 1925 years ago, some years late the automotive industry start in Europe. The experience achievement for the automotive products made in Mexico along ninety years, have positioning the country indoor the mains producers the level world. The Automotive Industry is forming for the terminal sector and auto parts are localized mainly in economics regions, Center, North, and Occident Center. This last, walk to be the second in importance in the Country in this sector; for the principal is do actions and projects of local type, focus to grounded the productive chain with you development in local and regional market and benefits to micro and macroeconomics levels.

## INTRODUCCIÓN

La Industria Automotriz en México tuvo su inicio cuando Buick instaló oficialmente la primera planta armadora de autos en nuestro país. Ford siguió sus pasos en 1925, y en los siguientes años se incluyeron otras firmas.

El objetivo principal en este artículo es analizar la situación actual de la industria automotriz, particularmente de la Región Centro Occidente de México; el objetivo específico es determinar las condiciones actuales de operación de las plantas automotrices y sus relaciones con empresas de otros tamaños, instituciones académicas, organismos de gobierno y otros.

Durante el mandato del presidente Díaz Ordaz, en los años sesenta, y con la intención de impulsar el desarrollo tecnológico y la creación de empleos, se emitió un decreto que dictaba que las plantas automotrices establecidas en México deberían ensamblar todos los

automóviles comercializados en el país, regulando también el porcentaje de autopartes importadas. Algunas empresas estuvieron en desacuerdo con esta disposición, y abandonaron el país, sin embargo, otras continuaron y están presentes al día de hoy.

Esta industria se ha consolidado afrontando, a lo largo de los años, los retos que impone la variable económica tanto en nuestro país como a nivel mundial, al grado que actualmente México es el séptimo productor mundial de automóviles (INA, 2014).

México posee una posición geográfica privilegiada, siendo el país más septentrional de América Latina y frontera con Estados Unidos; además, costos de operación muy competitivos, experiencia probada en la fabricación de vehículos y autopartes de clase mundial. Estos y otros factores hacen de nuestro país una excelente opción para atraer la inversión en este rubro. Particularmente, la región Centro Occidente de México, alberga cinco empresas ensambladoras de autos: General Motors, Honda, Mazda, Volkswagen y Nissan, y dos armadoras de vehículos pesa-



dos: Cummings e Hino. Estas plantas se concentran en los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Jalisco y Aguascalientes (Miranda, 2007).

## ANTECEDENTES GENERALES

El “viejo mundo” fue la cuna de la Revolución Industrial, periodo de la historia que se caracterizó por la gran cantidad de invenciones tecnológicas y científicas que cambiaron para siempre el modo de producción tradicional artesanal, y con ello, todo el sistema social y económico. Una de las más importantes innovaciones de esta etapa fue la máquina de vapor, ampliamente utilizada para mover mecanismos y aparatos diversos como bombas, motores marinos, locomotoras, y, por supuesto, los primeros automóviles. A continuación se mencionan algunos de los antecedentes más importantes.

Nicolás-Joseph Cognot, inventor francés, en 1769 construyó un automóvil de vapor al que llamó El Fardier, y posteriormente otras dos versiones, de las cuales la tercera se encuentra expuesta en el Museo Nacional de la Técnica en París.

Partiendo de esta base, durante los años siguientes se sucedieron numerosos inventos con innovaciones como el freno de mano, velocidades, volante y motor de combustión interna, por mencionar algunas; y movidos posteriormente con aceite, células eléctricas, gas de carbón y, finalmente, gasolina. En 1903 se puso en circulación en Londres el primer taxi del mundo, el cual funcionaba con nafta.

En 1897 se fundó la “Societe des automobiles Peugeot”, en Francia, que utilizaba motores Daimier para sus modelos. Las primeras compañías automotrices en ese país fueron Panhart et Levassor y Peugeot, iniciando con esto la producción masiva de automóviles.

André Citroën fue una de las grandes figuras del siglo XX en el mundo empresarial; inició en 1919 y en un lapso de diez años ya estaba construyendo uno de los imperios industriales más importantes. Con una visión innovadora logró llevar a su empresa al éxito, aunque ello no lo salvó de enfrentar la crisis económica de 1934 y la posterior quiebra.

En la actualidad, esta marca aún está vigente en Europa,

junto con la mundialmente famosa Volkswagen, que tuvo sus inicios en la Alemania nazi, cuando Hitler tuvo la idea de que se construyera un auto para el pueblo, para que todos los alemanes pudieran tenerlo (Agüero, 2014).

El 8 de marzo de 1934 se expone el modelo de auto popular sistema “Porsche”. El 22 de junio del mismo año se celebra el contrato de la Industria Automotriz del Reich con la sociedad Porsche para la construcción del primer prototipo Volkswagen, que significa en alemán “auto del pueblo”. Louis Renault, que construyó su primer automóvil en 1899, llevó a su empresa a ser una de las más importantes de la industria automotriz, pero luego de la II Guerra Mundial fue acusado de colaborar con los alemanes y enviado a prisión. Murió en 1944 y la fábrica pasó a manos del estado francés, con el nombre de “Regie Nationale des Usines Renault”, nombre que conserva al día de hoy. En 1899 August Horch fundó la empresa A. Horch & Cie en Alemania; al perder un litigio sobre la razón social, cambió a la traducción latina AUDI de



su apellido (en español significa “escucha”).

En 1932 se unieron Audi, DKW, Horch y Wanderer, para formar Auto Union AG. Los 4 anillos de su emblema representan a cada una de las marcas alemanas que la formaron. La producción de esta empresa incluía motocicletas y autos de carreras de alta tecnología. Durante la Segunda Guerra Mundial solo produjo vehículos militares, en la posguerra fue expropiada y desmantelada por la ocupación soviética. Resurgió en 1949 con el nombre de Auto Union GmbH, que en 1958 se integra a Mercedes Benz, y en 1964 Volkswagen adquiere la mayoría de las acciones de Auto Union GmbH. Después se fusionó con NSU Motorenwerken AG, en 1969; ya en 1985 cambió su nombre por Audi AG, y a partir de entonces la empresa (especializada en autos de lujo) y sus productos llevan el mismo nombre (Autopasión s.f.).

La famosa fábrica de automóviles de Baviera BMW (Bayerische Motoren Werke), fundada en 1913 originalmente para construir motores para la aviación, cuyo logotipo de la marca simboliza una hélice con

el azul del cielo y a su vez representa los colores de la bandera bávara. Después de la Primera Guerra Mundial empezaron a construir motocicletas, y en 1929, su primer automóvil.

Mientras tanto, en el nuevo continente, Henry Ford, ícono del automóvil en América, funda su compañía en 1903, y en 1908 presenta su modelo “T”, un auto más accesible, resistente y al alcance de las masas. Su éxito se logra al crear el sistema de cadena de montaje, además de la intercambiabilidad de sus piezas; cada parte del auto se fabricaba con tolerancias estrictas, de modo que cada modelo era igual a cualquier otro, lo que permitía que se pudiera producir en grandes cantidades y a precios más bajos, mientras que otras compañías producían sus automóviles de manera laboriosa, artesanal. En 1909, debido a la gran demanda del modelo T, inauguró una fábrica de gran magnitud en Michigan (donde introdujo el sistema de cadena de montaje), dando inicio así a la moderna industria del automóvil. Al cabo de algunos años la producción se perfeccionó y los precios descendieron. En un año de producción en Esta-

dos Unidos circulaban 10 000 modelos “T”, y cuando dejó de producirse, en 1927, se habían vendido más de quince millones en todo el mundo. Fue la primera empresa en utilizar la cadena de montaje y con algunas prácticas empresariales importantes para la época: no se trabajaba más de 8 horas diarias, se procuraba la rotación de personal para evitar el tedio, sus trabajadores eran mejor remunerados que otras organizaciones, entre otros incentivos.

Otra empresa automotriz estadounidense de relevancia fue General Motors Corporation, que se funda en 1908 por William Durant, con sede en Michigan, Estados Unidos, incorporando a Buick Motors Co., y posteriormente Oldsmobile. Sus principales marcas son Chevrolet, GMC, Buick y Cadillac; en México se hace presente en 1935.

Otra de las marcas de renombre de los Estados Unidos de Norteamérica la crea Walter Chrysler, ex trabajador de la Buick Motor Co., quien lanzó su primer auto, el Chrysler Six, en 1924. En 1934 y aconsejado por Orville Wright, construyó un túnel de viento para realizar pruebas sobre los contornos de



las carrocerías con el propósito de desarrollar el sistema air-flow, aunque en la actualidad pertenece al grupo Daimler Benz adquirida en 1998 (Historia Chrysler, 2013).

Destacan en el sector automotriz latinoamericano Brasil y México, dos grandes potencias latinoamericanas en producción y venta de automóviles. Estos países se destacan desde la llegada de Volkswagen a territorio brasileño en la década de 1950 y al mexicano en la década de 1960, época en la que el modelo “Escarabajo”, el VW sedán, se convirtió en un auténtico símbolo en ambos países. En la actualidad Brasil y México concentran el 90% de la producción de la región; el ranking de mayores empresas del sector automotriz en Latinoamérica en 2009 según ventas, lo encabezan 5 empresas brasileñas y 5 mexicanas (de empresas matrices europeas, norteamericanas y japonesas como Volkswagen, Fiat, General Motors y Nissan) (Rico, 2015).

La producción automotriz en Asia se inició más tarde, prácticamente solo se puede mencionar a Japón con esta industria en el mismo periodo

de tiempo que América. En 1902 se creó un vehículo de baja potencia (doce caballos de fuerza) y otros modelos producidos de manera artesanal, que de ninguna manera competían con los autos importados, principalmente Ford y General Motors, que ya se comercializaban en la isla. Incluso estas compañías instalaron ensambladoras en el país nipón, aunque con partes importadas. La producción japonesa se centró antes y durante la guerra en fabricar camiones militares. Las primeras compañías automotrices autorizadas, Nissan, Toyota e Isuzu, iniciaron operaciones con grandes ventajas en la legislación tributaria, aunque con una producción de apenas 800 autos por mes, en contraposición con las restricciones aplicadas a Ford y General Motors, que terminaron saliendo del país en 1939.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, y debido a la ocupación estadounidense que sufrió Japón, este país eliminó su gasto militar, introdujo reformas económicas que le permitieron dedicar sus recursos a impulsar su economía. Se dio nuevamente prioridad a la industria del acero, que desde

su inicio fue manejada por el gobierno. La cooperación entre empresas y el sector gubernamental logró una rápida recuperación en la posguerra, lo que se llamó el milagro japonés (Aquino, 2000).

Kiichiro Toyoda produce en 1937 el primer prototipo de automóvil y establece las bases para la compañía Toyota Motor Company Ltd. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la empresa japonesa Toyota ya era el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más del 40% del mercado. Implantó el Sistema de Producción Toyota o Lean Production, (producción ajustada), en contraposición con el sistema fordista de producción en cadena. El sistema de producción toyota requiere equipos de trabajadores calificados y maquinaria versátil para producir componentes variados de acuerdo a la demanda de los consumidores. Implica un sistema flexible, y entregas just in time o justo a tiempo y la producción ajustada que evita costos de almacenamiento. El sistema de calidad implantado por esta empresa con criterios como cero errores, orden y limpieza del área de trabajo o 5's, mejora continua, etcétera.



Toyota es al 2009 el primer fabricante de automóviles más importante del mundo, con 7'813,000 vehículos producidos; en ventas de unidades y también en ventas netas (Álvarez, 2010).

Además de la eficiente estrategia gubernamental, incidieron otros factores externos en el auge de esta industria, como la demanda de camiones requerida por Estados Unidos en la Guerra de Corea (1950), el libre comercio de autos comerciales y automóviles (1965); y la unión de Japón a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), facilitando acuerdos y uniones con empresas automotrices de países desarrollados.

En 1972 se promulgó la Ley de Control de la Contaminación, después de la cual las empresas japonesas Honda, Suzuki y Toyo Kgyo (hoy Mazda) realizaron importantes aportaciones otorgando a Japón uno de los estándares más estrictos en control de contaminación del mundo. En 1973 la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC por sus siglas en inglés), incrementa considerablemente los precios

del petróleo, con la consecuente demanda de los pequeños y económicos autos japoneses.

En la década de los 80 la alta demanda de los autos japoneses ya se resiente en Estados Unidos, que solicita acuerdos para equilibrar la balanza comercial. En esa etapa la demanda era tal que, por ejemplo, en México había lista de espera para adquirir un automóvil Tsuru. A partir de 1990 se presenta una desaceleración de la economía japonesa, que afecta a las diez empresas automotrices debido a que la capacidad instalada supera la demanda.

Por otra parte, en 1960 Corea del Sur ensambló autos para el mercado local, y al igual que en Japón, la participación del gobierno fue decisiva en la prosperidad de la industria del automóvil. A partir de 1970 se dio énfasis en la producción de autos a gran escala mediante el "Plan de Promoción a Largo Plazo de la Industria Automotriz" lanzado en 1974 (Jenkins, 1995). Hyundai Motor Company, entonces ensambladora de Ford, lanzó su modelo "Pony", el cual tuvo gran aceptación que le sirvió para obtener aún más apoyos del Estado consistentes en créditos blan-

dos, subsidios y condiciones preferenciales (Cuéllar, 2012).

En estos países la intervención del Estado resultó trascendental al enfocarse en la vinculación de la educación con las exigencias de las industrias terminales y demandando a estos programas de aprendizaje obligatorios. A partir de 1976, Corea del sur comenzó a exportar autos y en la actualidad es uno de los principales exportadores en el mundo.

En China en 1950 la FAW (First Automobile Works Group Company), que hoy tiene como socios a Mazda, Toyota y Volkswagen, inició producción bajo el auspicio de la ex Unión Soviética. En la década de los cincuenta y sesenta estuvo prohibido el comercio con Japón, y el hermético sistema político limitó el intercambio tecnológico y comercial ocasionando el subdesarrollo de esta industria y de la economía china en general. A partir de 1978 con la Reforma Económica China, la apertura y estrategias colocaron a este país como uno de los más atractivos para inversión extranjera. Consiguieron pasar de un país tercermundista a ser la segunda economía mundial, después de



Estados Unidos. Habría que decir también que en esta economía la producción ha estado orientada básicamente a la maquila y el ensamble, y aunque la tecnología china tiene aún que mejorar para alcanzar un nivel competitivo, ya emprendió este camino en 2004 exportando modelos propios producidos por la FAW. Así pues, la economía china antes estancada y empobrecida es actualmente líder (Cuéllar, 2014).

En India, Suzuki está presente desde 1983 y es la empresa automotriz número uno, aunque también hay plantas armadoras de GM, VW, Honda, Ford y Nissan. Además de ser el sexto exportador mundial de automóviles, es relevante la demanda local, por ser una economía de clase media emergente, además de las altas tarifas aplicadas a los vehículos importados. Para satisfacer el mercado interno se producen automóviles de bajo costo. La empresa hindú Tata Motors construye el Nano, auto más barato del mundo (Cuéllar, 2014).

## LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

Las empresas fabricantes de automóviles establecieron plantas en México debido a los bajos costos de operación además de que era más barato importar los juegos para ensamble que los autos terminados, aunque la infraestructura era pobre y la productividad baja al menos abastecía el mercado interno.

En el periodo de 1940 a 1970, dentro de lo que se le llamó “El milagro mexicano”, se dio un crecimiento económico sostenido que transformó al país en una nación moderna e industrializada. En el sexenio de Adolfo López Mateos ya se hablaba del propósito de integrar la industria automotriz en México, lo que se puso en marcha en 1962 durante el mandato de Díaz Ordaz. Se emitió un decreto automotriz, el de integración nacional, el cual prohibió la importación de automóviles y camiones; estas regulaciones dictaban que las empresas establecidas en México debían ensamblar todos los automóviles comercializados en el país, prohibiendo la importación de motores y equipos para ensamble, y regulando también el porcentaje de las autopartes importadas a un

40% máximo. El propósito de esta medida fue desarrollar una industria automotriz nacional, promover la creación de empleos además de fomentar el progreso tecnológico. Algunas firmas decidieron salir del país por incompatibilidad o incapacidad de cubrir el requisito, entre ellas las europeas Citroën, Fiat, Volvo y Mercedes Benz, quedándose en México Chrysler, Chevrolet, Datsun (hoy Nissan), Ford, General Motors, Renault y Volkswagen (Vicencio, 2007).

La política económica del país se basó en la sustitución de importaciones, o modelo ISI, Industrialización por Sustitución de Importaciones (Vidal y Guillén, 2007), que es una estrategia que se siguió en México como en otros países latinoamericanos para producir internamente los insumos que se importaban de los países desarrollados, esto a raíz de la escasez de partes ocasionada por la Segunda Guerra Mundial y de la Gran Depresión. El gobierno federal impulsó el surgimiento de empresas de autopartes al emitir dos decretos más, el de desarrollo automotriz, que determinaba que el 60% del capital social



debería ser nacional; y el decreto de 1977 para el fomento de la industria automotriz, que favorecía a las empresas terminales mediante la facilitación de divisas con la finalidad de integrar a los productores nacionales a las cadenas productivas de las grandes empresas ensambladoras. El modelo ISI fue acertado para ese tiempo, sin embargo, esta política proteccionista al interior, aunque consolidó la industria automotriz, provocó que las empresas no tuvieran competitividad hacia los mercados extranjeros, y que al paso de los años, dio lugar a elevados niveles de Inflación, devaluación de la moneda (1976), deuda externa y altas tasas de interés con la consecuente fuga de capitales, situación que detonó en la crisis de 1982 durante el gobierno de José López Portillo.

A partir de la década de los setenta el sistema político ya empezaba a ser un poco más flexible con las importaciones, aunque tratando de mantener los precios bajo control y el intercambio de divisas balanceado, permitiendo la entrada paulatina de vehículos, ya que la producción en el país resultaba insuficiente a la deman-

da de unidades. Los decretos publicados en los años 1978 y 1989 liberaron el manejo de divisas y permitieron la importación de nuevos modelos, y la firma del Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT) en 1987; lo anterior facilitó las condiciones hacia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), como medidas para enfrentar la crisis económica de los años 1982-1987 (Álvarez, 2002).

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se amplió el límite de partes importadas, al establecer el límite de contenido nacional a un 36% (desde 1962 era de 60%), situación que obligó a la industria de autopartes a ser más competitiva, aunque todavía estaba prohibida la importación de autos compactos. Finalmente, se firmó el TLCAN en 1994 entre Canadá, Estados Unidos y México, cambiando el modelo económico a Modelo Multinacional, con una desregulación paulatina para el sector automotriz. A partir de 2004 en la importación de automóviles nuevos y autopartes provenientes de Estados Unidos y Canadá los aranceles quedaron totalmente elimina-

dos<sup>1</sup>. Desde ese año, cualquier persona podría importar vehículos nuevos de estos países y las empresas amadoras ya no están obligadas a cumplir con la balanza comercial positiva (que el valor de exportaciones fuera mayor que el de importaciones), que estuvo disminuyendo gradualmente desde la firma del TLCAN.

Gracias al libre comercio, las plantas automotrices antes ubicadas en el centro del país, Ford y Chrysler, comenzaron a desplazarse a otras regiones más específicamente a la frontera norte, por su cercanía con las empresas automotrices localizadas en Estados Unidos y para abastecer el mercado externo, y posteriormente se desplazaron a la región centro-occidente. Para integrarse a la cadena de producción las empresas de autopartes instaladas en la Ciudad de México y Querétaro también se mudaron a la frontera norte y a la región centro-occidente integrándose en agrupamientos productivos llamados clusters.

<sup>1</sup> Se refiere a la regla de origen que obliga a las plantas armadoras a incorporar un porcentaje de proveedores de insumos nacionales o regionales a la cadena productiva, a pesar de utilizar en su mayoría materias primas de equipo original extranjera.



En el año 2000 se celebró el tratado de libre comercio con la Comunidad Económica Europea, que fomentó el diálogo político y la cooperación con la Unión Europea. En 2003 se publicó el decreto para el apoyo de la competitividad de la industria terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles. Actualmente México cuenta con doce tratados y acuerdos comerciales con 44 países. El sistema legal y político del país favorece el desarrollo de nuevos negocios y ofrece seguridad jurídica para la inversión (ProMéxico, 2013).

La clasificación arancelaria de los productos que ingresen al país se rige por la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, que en la regla octava complementaria del Artículo Segundo, se concede tratamiento preferencial para la importación a las plantas armadoras, previa autorización de la Secretaría de Economía (ProMéxico, 2013).

Actualmente a la industria automotriz son aplicables algunos instrumentos de apoyo como los Programas de Promoción Sectorial (Pro-

sec, 2002)<sup>2</sup>, cuya creación, de acuerdo con la Secretaría de Economía, “obedece a la necesidad de elevar la competitividad del aparato productivo nacional en los mercados internacionales, de promover la apertura y la competitividad comercial con el exterior como elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista, así como de establecer instrumentos para fomentar la integración de cadenas productivas eficientes”.

Adicionalmente, el TLCAN establece que a partir del octavo año de su vigencia la modificación de los mecanismos de importación temporal vigentes en los países miembros, con el fin de evitar la distorsión de las preferencias arancelarias acordadas en el marco del mencionado tratado, y que, con tal propósito a partir del 1 de enero de 2001 se igualó el tratamiento arancelario que México otorga a insumos y maquinarias no norteamericanas empleados para la producción de mercancías destinadas a los tres países que integran el mercado nortea-

americano. Además, que la proveeduría no norteamericana de insumos y maquinarias es crítica para ciertas industrias y que estas requieren contar con condiciones arancelarias competitivas para abastecerse de insumos y maquinarias no norteamericanas. En atención a lo anterior, el gobierno federal en México decidió establecer condiciones competitivas de abasto de insumos y maquinaria para la industria exportadora y propiciar una mayor integración nacional de insumos (Secretaría de Economía, 2013).

## **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, ASPECTOS GENERALES**

**S**e puede entender como industria automotriz “al conjunto de empresas que conforman la industria terminal y la industria de autopartes; conociendo a la empresa de la industria terminal como una empresa constituida u organizada de conformidad con la legislación mexicana, que está registrada ante la Secretaría de Economía del gobierno federal y que se dedica en México a la producción o ensamble final de los vehículos automotores;

<sup>2</sup> Decreto por el que se establecen diversos programas de promoción sectorial, Diario Oficial de la Federación, 2 de agosto de 2002.



por otro lado, en cuanto a la industria de autopartes, son empresas que operan y producen autopartes constituidas u organizadas de conformidad con la legislación mexicana” (Decreto para el Fomento y la Modernización de la Industria Automotriz, AMIA, 31 de mayo de 1995).

La industria automotriz, como la rama de la manufactura que se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles, se integra de un sector terminal constituido por plantas ensambladoras de automóviles, y de un sector de autopartes integrado por empresas productoras de partes y componentes para equipo original y de repuesto. Esta industria es una gran generadora de empleo, ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, además de la consecuente mano de obra indirecta de las empresas vinculadas a este sector.

Sector Terminal. Este sector de la industria automotriz está conformada por plantas ensambladoras de automóviles, camiones, tractocamiones y

autobuses. Es el eje de la industria automotriz al abarcar cerca del 73.1% del total, correspondiendo el 26.9% restante al sector de autopartes. Representa un indicador del desarrollo y modernización del país, ya que implica que otras ramas productivas que intervienen en la cadena de manufactura han alcanzado el nivel requerido. Ejemplos de estas ramas son la industria de textiles, aceros, plásticos y químicos, así como las redes de comercialización y logística.

En el país se encuentran instaladas plantas ensambladoras de diez de los principales fabricantes de vehículos ligeros con dieciocho complejos en once estados; y once fabricantes de vehículos pesados, concentrados en las regiones norte, centro y centro-occidente. Además de contar con más de treinta centros de diseño automotriz (figuras 1 y 2) (ProMéxico, Industria Terminal Automotriz, 2013).

Según la Industria Nacional de Autopartes (INA) (2013), por varias décadas la producción automóviles se destinó a consumo nacional, sin embargo, a partir de la celebración del Tratado de Libre Comer-

cio de América del Norte (TLCAN) el enfoque se dio hacia la exportación. Últimamente el mercado interno se ha visto beneficiado gracias a los financiamientos a mediano plazo para la compra de automóviles, además de una baja en los precios desde el año 2002.

Según información de ProMéxico (2013), en 2012 México conservó el octavo lugar mundial en producción de vehículos, con 3.02 millones de unidades; octavo lugar mundial en producción de vehículos ligeros, con 2.88 millones de unidades (12.8% más que en 2011); séptimo lugar mundial como productor de vehículos pesados con 138,078 unidades; y cuarto lugar como exportador de estos vehículos. La manufactura de automóviles representa cerca del 73% de la producción total de la industria automotriz. Al día de hoy se fabrican más de 48 modelos de vehículos en el país.

Este sector engloba el beneficio de la generación de empleos especializados a gran escala (en 2012 se generaron 62,196 empleos, según ProMéxico), y la importante recaudación fiscal que de esta se obtiene (en 2011 el aporte al



PIB fue del 4% y el 20% de la producción manufacturera).

En cuanto a las exportaciones, se ha registrado un decremento debido a la caída de la demanda de vehículos en Estados Unidos, que es el principal destino de exportación, a consecuencia del éxito de los autos japoneses y europeos importados o fabricados en territorio estadounidense. Esta situación es determinante también para México, ya que las principales inversiones en plantas automotrices son de las empresas estadounidenses Ford, General Motors y Chrysler (ProMéxico, Industria, Terminal Automotriz, 2013).

**Figura 1. Localización de plantas ensambladoras en México de vehículos ligeros.**

Empresa	Ubicación	Productos
Chrysler	Ramos Arizpe, Coah. Saltillo, Coah. Toluca, Edo. Mex.	Motores V8 Hemi 5.7 y 6.1 lts. Camiones, pick up RAM, estampados Journey, PT Cruisier estampados, refac.
Ford	Hermosillo, Son. Chihuahua, Chih. Cuautitlán, Edo. Mex.	Fusión, Milán, MKZ, estampados Motores gasolina 4 cil. Fiesta
General Motors	Ramos Arizpe, Coah. Silao, Gto. Toluca, Edo. Mex. San Luis Potosí, SLP	Chevy, HHR, Captiva, motores, estampados, Camiones, Escalade, 3500, Silverado, Suburban, Sienna y Cheyenne. Silverado, motores 4 y 8 cil. fundición. Autos Aveo (estampado).
Honda	El Salto, Jal. Celaya, Gto.	CR-W, MUV, autopartes Honda y Acura, Accord.
Mazda	Salamanca, Gto.	Motores Skyactiv de Mazda 2 y 3
Nissan	Aguascalientes I, Aguascalientes II, CIVAC, Mor. Lerma, Edo. Mex.	Platina, Clio, Sentra, Tiida, motores gasolina 4 cil. Estampado, transeje, fund. Tsuru y Tiida, Fundición.
Toyota	Tijuana, B.C. Salamanca, Gto.	Pick up, Tacoma y cajas
Volkswagen	Puebla, Pue. Silao, Gto.	Beetle, Bora, Jetta, SportW y motores



AUDI	San J. Chiapa, Pue.	Iniciará en 2016 con modelo Q5
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con base en datos tomados de Secretaría de Economía (2012).		

**Figura 2. Localización de plantas ensambladoras en México.**

#### Vehículos Comerciales

Empresa	Productos	Ubicación
Scania	Autobuses foráneos, camiones, tractocamiones	Tultitlán, Edo. Mex.
Volvo GM	Chassis autobuses foráneos, camión y tractocamión	Querétaro, Qro.
Dina	Chasis y camiones	Cd. Sahagún, Hgo.
Kenworth	Camiones y tractocamiones	Mexicali, B.C.
Internacional	Chassis, camiones y tractocamiones	Escobedo, N.L.
Volkswagen	Chassis y camiones clase 5	Puebla, Pue.
Giant Motors	Camiones GF900, 3600 y 6000	Cd. Sahagún, Hgo.
Man	Autobuses foráneos, camiones y tractocamiones	Querétaro, Qro.
Isuzu	Chassis y camiones clase 4 y 6	San Martín, Edo. Mex.
Daimler Benz y Freightliner	Chassis, autobuses foráneos, camiones y tractocamiones	Santiago T., Edo. Mex. García, N.L. Saltillo, Coah.
Hino Motors (Grupo Toyota)	Camiones clase 4, 6 y 8	Silao, Gto.

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos tomados de Secretaría de Economía (2012).

## AUTOPARTES

El sector de autopartes se compone de las empresas que suministran insumos a la industria terminal armadora de automóviles principalmente, y en menor escala con autopartes de reemplazo a empresas morales y físicas que se encargan de dar mantenimiento y reparación de autos usados (Agüero, 2014).

La manufactura de autopartes en un principio estuvo dentro de la misma fabricación del automóvil, los motores e innovaciones se atribuyen a los mismos productores de autos terminados, ya que se construían de una pieza a la vez, aunque sí existía colaboración entre ellos, por ejemplo, como se mencionó en el apartado anterior, Peugeot utilizó los motores Daimler y los diseños Bugatti. Una vez iniciada la producción en serie fue necesaria la especialización en las autopartes, aunque no se dio mucho reconocimiento en esta rama, ya estaban presentes Dunlop y posteriormente Michelin en llantas (Agüero, 2014).

Inicialmente en la industria de autopartes los proveedores tenían funciones claramente delimitadas. El primer nivel,



tier1, fabricaba componentes para otros proveedores de equipo automotriz que posteriormente ya ensamblado se entregaba de manera directa a la plantas armadoras; el segundo nivel, tier2, proveía al primer nivel de partes sencillas; y el tercer nivel, tier3, surtía materias primas para equipo complementario (Cuéllar, 2012).

Las empresas de autopartes más importantes en el mundo son principalmente de Estados Unidos (31%), Japón (28%), Alemania (19%) y Francia (6%), distribuidas en el mundo (Medina, 2013).

China es el principal productor de autopartes y le siguen Japón, Estados Unidos, Alemania y México, que con una producción de 75,000 millones de dólares en 2012, desbancó a Corea del Sur, quedando como quinto productor de autopartes a nivel mundial (González, 2013).

El sector de autopartes, como parte integral de la compleja industria automotriz, presenta en México mayores oportunidades de participación de productores nacionales que el sector terminal que está compuesto de firmas extranjeras. Además de su partici-

pación en la cadena productiva produciendo y suministrando al sector terminal de una gran diversidad de componentes y sistemas, también abastece al mercado de reemplazo o refacciones para automóviles usados. En México operan 89 de las 100 principales empresas a nivel mundial, de acuerdo con ProMéxico (Industria Terminal Automotriz, 2013), al contar con plantas de producción, centros de distribución y corporativos.

Este sector crece en relación directamente proporcional a la industria terminal, en 2012, de acuerdo con información de la INA, México se posicionó como el quinto productor de autopartes a nivel mundial.

A la par de la industria terminal se tejen las redes de proveeduría. Para garantizar la entrega de la producción *Just in time*<sup>3</sup>, las empresas productoras de autopartes se establecen en el entorno cercano a las plantas armadoras. En México se han instalado importantes empresas de autopartes a nivel mundial, entre las que figuran

Robert Bosch, Denso, Delphi, NemaK, Magna Internacional, Continental, Lear Corporation Visteon, Eaton, Valeo, Bridgestone/Firestone, Johnson Controls, Michelin, Aisin Seiki, Goodyear, Metalsa, Autolive, TRW Automotive, ThyssenKrupp, Faurecia, Siemens, San Luis Rassini, Metalsa y Brembo, entre otras, de origen norteamericano, europeo y asiático que, en los casos de los agrupamientos productivos del centro y centro-occidente de México, se ubican normalmente en los alrededores de las plantas terminales<sup>4</sup>; no así en la frontera norte de México, Ciudad Juárez-El Paso, Texas, donde son entregadas refacciones y equipo original a través de las bodegas en el lado norteamericano y de ahí a las marcas automotrices en Estados Unidos y el resto del mundo. Es importante resaltar que México es líder en la manufactura de sistemas entre los que destacan partes eléctricas, transmisiones, embragues y partes para motor.

El estudio "Competitive Alternatives KPMG's Gui-

<sup>3</sup> En español, justo a tiempo, sistema orientado a optimizar un flujo continuo de producción integrando a las empresas proveedoras en la secuencia requerida en la cadena productiva.

<sup>4</sup> Investigación de campo, Articulación Productiva del Sector Automotriz, Región Centro Occidente de México, 2013-2014.



de to International Business Location 2008 Edition”, de la consultora KPMG, en coordinación con Mercer, Colliers International, Economic Research Institute and Decision, coloca a México como “el país número uno para la manufactura de autopartes”, y determinó en el 2011 que la manufactura de autopartes en este país ofreció un 13% de ahorro en los costos con respecto a Estados Unidos (Secretaría de Economía, 2013).

De forma análoga a la industria terminal, en su mayoría la exportación de autopartes tiene como destino Estados Unidos, que en 2011 recibió el 89% de las exportaciones de estos productos. También durante 2011 las inversiones en el sector de autopartes sumaron 996 mil millones de dólares y generaron 602,816 fuentes de empleo. De acuerdo con información de la Industria Nacional de Autopartes (Propuestas para la Agenda Automotriz 2012-2018)<sup>5</sup>, en el país existen alrededor de 600 productores de autopartes, 230 empresas

grandes, 162 medianas y 208 pequeñas o microempresas. En 2011 registró una cifra récord de valor de la producción por 67,989 millones de dólares. En cuanto al origen del capital, la mayoría son de capital extranjero, y también encontramos nacionales y de capital mixto.

En estas empresas es común establecer divisiones entre las manufactureras de equipo original. Las de primer nivel o Tier1, hace referencia a las empresas de proveedores experimentados y confiables, que tienen capacidad de abastecer la demanda de las plantas armadoras de forma directa y tienen características de empresas de clase mundial: altos niveles de productividad, certificaciones internacionales de calidad, producción cero defectos con base en la mejora continua, alto porcentaje de automatización y utilización de la capacidad instalada de la planta, entrega justo a tiempo y capacidad de abastecer una elevada variedad de productos con reducidos inventarios y organización laboral (Villarreal-Villegas, 2004).

Por las mencionadas exigencias de los proveedores de primer nivel, estos a su vez requieren insumos de calidad y

de proveedores confiables, mismos que integran el segundo nivel o Tier2. Los proveedores de primer nivel a su vez exigen de sus proveedores calidad, precio y volúmenes de entrega con seguridad para que la cadena productiva sea eficiente, para lo que se establecen acuerdos de cooperación entre estas empresas. De esta manera los proveedores Tier1 se encargan también del diseño.

De los seiscientos productores de autopartes 450 son proveedores de equipo original, y de estos sólo el 33% son considerados como proveedores de primer nivel, es decir, tienen relación directa con las compañías de la industria terminal. El resto se compone de empresas de segundo y tercer nivel que no tienen negociación directa con las armadoras, sino que solo abastecen componentes a los proveedores de primer nivel. En lo que a especialización se refiere, la industria de autopartes presenta mayor desarrollo en la fabricación de componentes para motor, transmisión y carrocería; la experiencia es muy notoria en la fabricación de anillos, monobloques, pistones, árboles de levas, carburadores, transmi-

<sup>5</sup> Propuestas para la Agenda Automotriz, Diálogo con la Industria Automotriz, documento presentado al Presidente de la República por la INA, AMDA, AMIA, AMPACT, 2013.



siones, ejes, arneses eléctricos, rines, vidrio, estampados y partes de plástico.

Las productoras de equipo original que surten a las plantas armadoras en su mayoría forman parte de grupos multinacionales y exportan directa o indirectamente la mayor parte de su producción, además de surtir al mercado local de repuesto; incluyen áreas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos; establecen alianzas con empresas extranjeras a fin de extender su mercado; manejan una variedad amplia de productos y cuentan con certificaciones de calidad y tiempos de entrega reducidos (Álvarez, 2002).

La industria automotriz es muy estricta en sus estándares de calidad, por ello la mayoría de los proveedores Tier2 y Tier3, que son empresas pequeñas y medianas que en su mayoría no cuentan con la infraestructura, personal certificado ni la tecnología para cumplir con las exigencias de calidad y volumen de las plantas armadoras de forma directa, de modo que son proveedoras de las Tier1, las cuales necesitan la producción de varias empresas de segundo nivel para cumplir

con sus compromisos de entrega; los proveedores Tier3 suministran a su vez materias primas a los Tier2.

Para hacer más eficiente este sistema se han agrupado las empresas proveedoras en parques industriales, alrededor de las plantas ensambladoras y de forma ordenada de acuerdo con el proceso productivo, o incluso dentro de la planta —si así se requiere— con un mayor control y dirección de la planta al proveedor (Rodríguez, 2013).

Un aspecto fundamental en la integración del sector ha sido la creación y, en su caso, consolidación de agrupaciones pertenecientes al sector automotriz. A continuación se mencionan algunas de ellas y su contribución a la industria a la que pertenecen.

### **ASOCIACIONES AUTOMOTRICES**

Las empresas de la comunidad industrial automotriz en México se han agrupado en diferentes asociaciones de carácter representativo, con fines varios como formar redes de negocios y alianzas estratégicas, fuentes de información; gestiones y re-

presentación ante organismos gubernamentales.

Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA)

Con sede en París y fundada en 1919, defiende los intereses de fabricantes de vehículos, ensambladores e importadores ante organismos internacionales y en particular vinculan las asociaciones nacionales de automóviles; recopila, y difunde información entre sus miembros, instituciones y público en general (OICA, 2013).

### **ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (AMIA)**

Es una asociación civil constituida por voluntad propia de las empresas fabricantes de vehículos, establecida en nuestro país el 3 de enero de 1951. AMIA tiene el propósito de tener una representación exclusiva para este sector industrial prácticamente en todos los ámbitos, ante agrupaciones similares, confederaciones de cámaras así como ante los tres niveles de gobierno.



Esta asociación atiende a público en general, estudiantes e investigadores dando a conocer cuestiones automotrices, evolución y estadística de los fabricantes de vehículos que la forman. AMIA está integrada por los socios fundadores Chrysler de México, Ford Motors Co., Nissan mexicana, y Volkswagen de México; como socios cooperadores Peugeot de México, Renault de México, y Suzuki Motors de México. Por último, los socios afiliados BMW de México, Honda de México y Toyota Motor Sales de México (AMIA, 2013).

Los objetivos de esta asociación (AMIA) son "Impulsar el crecimiento de la industria automotriz mexicana, manteniendo el sentido de responsabilidad a la comunidad y el medio ambiente, mediante la representación proactiva de los intereses comunes de los afiliados. Ser su portavoz, asesor y foro de concertación del cual emane y se difunda la información sectorial y el liderazgo de nuestra industria. En un marco de estricta vigilancia de la regulación aplicable y la promoción de políticas de beneficio común para los asociados. Ser una institución de excelencia

y prestigio, representante de la industria automotriz mexicana, líder de opinión y conocimiento, de consulta indispensable para el desarrollo de políticas y reglamentaciones con ética y profesionalismo"

### **INDUSTRIA NACIONAL DE AUTOPARTES (INA)**

Esta organización fue creada en el año de 1961 con la finalidad de tener una representación ante el gobierno a raíz de las negociaciones del decreto de 1962, (de integración nacional) en el que se regulaba la importación de partes automotrices a un máximo de 40% con miras a crear y fortalecer la industria de autopartes. Inicialmente se llamó Asociación Nacional de Fabricantes de Productos automotores, y, en 1981 cambió su nombre al actual Industria Nacional de Autopartes A.C. Tiene 950 empresas afiliadas. Su función es representar el sector de autopartes ante organismos internacionales, gobierno, cámaras sectoriales y academia (INA, 2013).

### **ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMOTORES (AMDA)**

Fundada en 1945, esa asociación se conforma de más de mil seiscientos distribuidores de 42 marcas de vehículos ligeros y pesados en más de 210 ciudades en todo el país, ofreciéndoles productos y servicios para mejorar su desempeño a través de su función de apoyar a sus asociados a través de servicios integrales de calidad que faciliten su desarrollo en el sector automotriz (AMDA, 2013).

### **REFACCIONARIAS UNIDAS DE JALISCO A.C. (RUJAC)**

Fundada en 1963, esta institución de carácter local que agrupa a las principales empresas de autopartes, tiene aproximadamente trescientos miembros. Es reconocida dentro del ámbito automotriz como una asociación de gran trayectoria, que desde 1985 respalda EXPO INTERNACIONAL RUJAC, que ha logrado convertirse en "La exposición de México" con sus



29 emisiones anuales Ininterumpidas (RUJAC, 2013).

### **ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE AUTOBUSES, CAMIONES Y TRACTOCAMIONES (ANPACT)**

Desde su fundación en 1992, representa a los fabricantes de vehículos pesados, (de 6.3 toneladas en adelante), y motores a diesel, procurando un mayor desarrollo de la industria del autotransporte en México, mediante la armonización, promoción y ejecución de estrategias para el desarrollo de esta industria (ANPACT, 2013).

### **CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA)**

Las cámaras y sus confederaciones representan, promueven y defienden nacional e internacionalmente las actividades de la industria y colaboran con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación

y distribución de la riqueza, (Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones), proporcionan a sus agremiados la integración a una comunidad industrial, respaldo empresarial, facilitan redes de negocios, atención personalizada en gestión, asesoría y vinculación, alianzas estratégicas además de que es un organismo de consulta obligada. La afiliación a ésta cámara no es obligatoria, sin embargo, es un colaborador del Sistema Empresarial Mexicano, (SIEM), que administra la Secretaría de Economía y cuya inscripción si es obligatoria (CANACINTRA, 2013).

### **CLÚSTER AUTOMOTRIZ DE NUEVO LEÓN, A.C. (CLAUT-MTY)**

Es una asociación civil que integra fabricantes de primer nivel de la industria automotriz e instituciones académicas y gubernamentales vinculadas a la industria automotriz. La misión es “integrar a las empresas, las universidades, los institutos tecnológicos y las organizaciones gubernamentales para colaborar en conjunto y construir una visión común para el

desarrollo de la industria automotriz del estado de Nuevo León, de la que generen proyectos comunes que ayuden a incrementar la competitividad del sector y el crecimiento de nuevos negocios en la región (CLAUT, 2013).

En trabajo de investigación realizado mediante entrevistas realizadas a los directivos del CLAUT, particularmente al Director General, esta agrupación se fundó por iniciativa del ex gobernador de Nuevo León, José Natividad González Parás y por la parte empresarial el Ing. Enrique Zambrano, dueño de la empresa mexicana Metalsa, con conocido prestigio en el ramo, cuya confiabilidad le permitió integrar a más empresas importantes en el proyecto. Así se constituyó el clúster en el año 2007 con las armadoras Navistar y Daimler; las empresas Tier one: Metalsa, Nematik, Vitro, Grupo Acerero Monterrey, (que después fue adquirido por Ternium). La parte académica la integró el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de Nuevo León, y la parte gubernamental quedó representada por la Secretaría de Desarrollo Económico y el Instituto de



Innovación y Transferencia de Tecnología. Posteriormente y gracias a la influencia y peso de las empresas integrantes, se fue extendiendo la base y actualmente el clúster está formado por cuatro armadoras, Navistar, Daimler, Caterpillar y John Deere, 61 empresas Tier uno y Tier dos y quince instituciones entre académicas y de gobierno.

### **EL PUNTO NACIONAL DE CONTACTO SECTORIAL AUTOMOTRIZ (PNCSA)**

**C**reado bajo la convocatoria del fondo sectorial de Investigación SRE-CONACYT 2008-1, es una figura de enlace entre industria, gobierno y academia promoviendo redes de colaboración entre la comunidad científica nacional e internacional para elevar la competitividad automotriz nacional (PNCSA, 2013).

### **LA ACADEMIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

**L**a educación superior es una condición fundamental para impulsar el

desarrollo económico y social y mejorar la competitividad y consecuente prosperidad en nuestro país. En la política educativa, empezando por el artículo 3º constitucional, el Estado mexicano apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura, con el apoyo de la Ley de Ciencia y Tecnología. En cumplimiento a esta disposición, la Secretaría de Economía, (2013), menciona algunos organismos de apoyo a la innovación, como el Comité Interseccional para la innovación, facultado por la Ley de Ciencia y Tecnología para diseñar y operar la política de innovación, en el que se promueve la cooperación estrecha de gobierno, academia e industria. El Fondo de Innovación Tecnológica Apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como a personas físicas con actividad empresarial que desarrollen o adopten actividades de innovación y desarrollo tecnológico. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (Conacyt), organismo del gobierno federal, promueve el desarrollo de la ciencia y tecnología mediante

apoyos económicos para estudios de posgrado a candidatos sobresalientes, y además se encarga de elaborar las políticas de ciencia y tecnología. Por último, el Programa Nacional de Innovación, encargado de la creación y vigilancia de políticas públicas que impulsen y fortalezcan la innovación en el sector industrial y de servicios, para elevar la competitividad de la economía del país tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos

Otros organismos involucrados en esta innovación son AERI (Alianzas Estratégicas y Redes de Innovación), este organismo es impulsado por el Conacyt, con la finalidad de apoyar la articulación de alianzas entre empresas e instituciones académicas para la formación de profesionales acorde a las necesidades de la industria; FUMEC, (Fundación México-Estados Unidos para la ciencia) y por supuesto, AMIA, (Asociación mexicana de la industria automotriz); y, por último, los Centros de Ingeniería y Diseño Automotriz, que han instalado la mayoría de las empresas ensambladoras de vehículos ligeros, y otros más creados por Conacyt, pre-



sentés en varios estados de la República. Algunos ejemplos son: El Centro de Desarrollo Tecnológico de Nissan, Centro de Investigación, Desarrollo y Pruebas de Ingeniería Automotriz Chrysler; Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Querétaro, (CIATEC); éste último creado con participación del gobierno federal representado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (Conacyt), y Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, (LANFI); así como participación estatal de Querétaro y por industriales del estado representados por directivos del Grupo ICA y Grupo SPICER. Actualmente en este centro se realizan proyectos para el desarrollo de la industria automotriz y de autopartes como ingeniería básica para la fabricación de maquinaria y herramientas, equipo para pruebas, sistemas de control, medición, y fabricación de prototipos de vehículos para usarse en aeropuertos (Industria de Autopartes 2012).

La educación media y superior en nuestro país está a cargo de Universidades Públicas ya sea nacional o estatales;

privadas e Institutos Tecnológicos, todas estas instituciones incorporadas a la Secretaría de Educación Pública (SEP). Las instituciones educativas nacionales representativas son la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, y la Universidad Autónoma Metropolitana, y cada estado cuenta también con universidades estatales autónomas.

El Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT) está constituido por 263 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos federales, 131 Institutos Tecnológicos Descentralizados, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). En estas instituciones, el SNIT atiende a una población escolar de 491,165 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluido el Distrito Federal.

En cumplimiento a la política federal de impulso a la

educación e innovación, el Programa Especial de Ciencia y Tecnología e Innovación 2013- 2018 del Conacyt, (organismo creado por el Gobierno Federal) propone triplicar la inversión en ciencia y tecnología, así como diseñar políticas públicas acordes a las necesidades de educación y a las vocaciones en cada estado; fortalecer el Sistema Nacional de Investigadores; coordinar a la Secretaría de Educación Pública y a la Secretaría de Economía en un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación, y, por último, integrar el sector productivo y la academia.

La industria terminal promueve la capacitación del personal dentro de la empresa introduciendo conceptos utilizados con éxito en otros países, como la manufactura esbelta cuyo objetivo es conseguir el máximo valor con recursos ajustados evitando desperdicios en todos aspectos; la mejora continua hasta la calidad total (kaizen) o 5 's, método iniciado en Toyota con la finalidad de tener espacios de trabajo más ordenados y limpios, lo que afecta favorablemente la productividad y el



bienestar laboral. Estas técnicas son aplicadas también por los algunos proveedores Tier uno, como en el caso de las grandes manufactureras electrónicas.

En el Plan nacional de Desarrollo 2013-2018 en su apartado “Ciencia, Tecnología e Innovación” se reconoce que a pesar de la importancia de la participación económica de México en el mundo, persiste un rezago en el mercado global. La contribución del país a la producción de conocimiento no alcanza el 1% del total. Por cada mil miembros de la población económicamente activa, sólo contamos con la décima parte de investigadores que en otros países desarrollados, y tan solo 29.9 doctores graduados por cada millón de habitantes, por lo que es necesario fortalecer el capital humano.

Asimismo en el mismo Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 se plantea como un punto significativo en la enseñanza el reto de impulsar el posgrado, (que representa el nivel cumbre del sistema educativo) como una vía para formar profesionales especializados que México requiere en los dife-

rentes ámbitos productivos, ya sea la industria, comercio, arte y cultura, que promuevan la investigación científica e innovación tecnológica que eleven la competitividad del país. En el apartado “México con educación de calidad en palabras de...” aporta Petra García Llamas, de Aguascalientes, Ags.: “Las universidades tecnológicas deben retomar su esencia que es la de formar técnicos superiores universitarios, pertinentes a las necesidades del sector productivo y con una amplia vinculación con éste, además de promover y difundir sus beneficios y bondades ante los sectores industriales y empresariales del país”.

En cuanto a la consulta ciudadana por internet del Plan Nacional de Desarrollo, se obtuvieron las siguientes opiniones: “...aquellos que consideraron que la prioridad nacional debe ser mejorar el Sistema Educativo, revelaron que para mejorar la calidad de la educación básica en México se necesitan maestros, directores y supervisores mejor capacitados y evaluados. Esta preocupación está contenida en el espíritu de la Reforma Educativa y constituye parte integral

del plan de acción de un México con Educación de Calidad. Este plan de acción también responde a la demanda de este mismo grupo de participantes, en relación con la necesidad de vincular universidades e industria, así como la importancia de alcanzar una mayor inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación.”

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este artículo forma parte de la investigación que se realizó en la Región Centro Occidente de México, aporta las primeras revisiones documentales para fundamentar el trabajo de campo, se utilizó el método mixto, que integra y combina los métodos cuantitativo y cualitativo, con lo que se obtuvo una vista integral de la situación actual de la Industria Automotriz. El diseño exploratorio cualitativo incluyó una recolección de información de lo que ocurre en la realidad de las empresas dedicadas al sector Automotriz y las relaciones comerciales en su entorno. Se sustenta la base teórica de la investigación mediante consultas en



fuentes bibliográficas, bibliotecas virtuales, textos, artículos informativos, documentos oficiales públicos, sitios web, e información estadística.

En cuanto a la investigación cuantitativa se recopiló información consistente en datos estandarizados e información estadística que permitió responder y explicar preliminarmente las preguntas de investigación. En ambos métodos, cualitativo y cuantitativo, se trabajó con un enfoque descriptivo tendiente a especificar las características y rasgos de la Industria ya señalada.

En la revisión y análisis de la información obtenida, siguiendo con el método deductivo, se inició con el universo de las particularidades de la Industria ensambladora de automóviles a nivel mundial y se centró el estudio en la Región Centro Occidente de México.

## CONCLUSIONES

México posee una situación geográfica privilegiada, su cercanía fronteriza con Estados Unidos de Norteamérica, los costos de operación competitivos, su experiencia probada en la fabricación de vehículos

y autopartes de clase mundial, entre otros factores, hacen del país una excelente opción para atraer la inversión en este rubro.

La República Mexicana se ubica entre los diez principales productores de automóviles, camiones, partes y componentes del mundo, cuenta con una industria madura y dinámica que continúa en crecimiento. En 2014 la producción nacional rebasó los dos millones de unidades, con un crecimiento sostenido en los últimos años (AMIA, 2014). Asimismo, las exportaciones mexicanas de automóviles en los últimos años han superado las expectativas del sector nacional e internacionalmente.

Es por ello que ocho de las diez armadoras líderes de autos del mundo cuentan con plantas de ensamblaje en México, la industria automotriz se encuentra presente principalmente en las zonas Centro, Centro Occidente y Norte del País: existen nueve plantas armadoras de autos ligeros: Chrysler, Ford Motor Company, General Motors, Honda, Nissan, Toyota, Volkswagen, Mazda y Audi (en funcionamiento en 2016). En cuanto

a vehículos pesados tenemos a Kenworth, Mercedes Benz, International, Cummings, Hino, Volvo, Dina, Scania e Isuzu. Además, existen más de mil empresas de autopartes establecidas en el país, la gran mayoría es de origen extranjero.

México cuenta con tres mil kilómetros de frontera con Estados Unidos, que es el mayor comprador mundial en esta industria, además de los once mil kilómetros de litoral, lo que facilita el contacto marítimo con los demás continentes, principalmente Asia y Europa.

Por otro lado el Sector Automotriz en México sigue creciendo, la interacción con empresas de diferentes tamaños y las plantas automotrices, el gobierno y la academia mantienen cierta frecuencia de relaciones lo que permite de alguna forma seguir desarrollando proyectos encaminados a lograr el enfoque hacia la innovación y tecnología, sin embargo la intensidad de las relaciones que se dan entre estos actores es en algunos casos solamente para fines comerciales y no para impulsar el dinamismo del sector tanto



nacional como internacionalmente.

Las diferentes modalidades de articulación productiva, como clusters o redes empresariales son características de las relaciones que sostienen las plantas armadoras con sus clientes (marcas automotrices) tanto a nivel nacional e internacional, apoyados por las agrupaciones empresariales automotrices que impulsan desde su posición la intervención del estado para crear una sinergia de trabajo que además de permitirles obtener utilidades, sus beneficios se reflejen en el aumento del nivel del desarrollo humano de los trabajadores directos e indirectos y sus familias, generando empleos y propiciando con esto un mejor nivel de vida.

## REFERENCIAS

- Agüero, H. (s.f.). Historia del automóvil en Asia. [es.scribd.com] Recuperado el 10 de 01 de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/23329503/6-Historia-del-automovil-en-Asia>
- Álvarez, S. (2010). Top 15 productores mundiales de automóviles. [diariomotor.com] de: <http://www.diariomotor.com/2010/02/17/top-15-de-productores-mundiales-de-automoviles-en-2009>.
- Aquino, C. (2000). Introducción a la Economía Asiática: El desarrollo Económico del Asia oriental y lecciones para el Perú. Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cuéllar, J. J. (2012). El desarrollo industrial de Corea del Sur (1960-2010) Elementos explicativos y de política. Un contrapunto a la experiencia colombiana. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Álvarez, M. (2002). Cambios en la Industria Automotriz frente a la globalización. El Sector de autopartes en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina, S. (2013). La Industria de Autopartes. Comercio Exterior, Vol. 63.
- Vidal, G y Guillén, A. (2007). Repensar la Teoría del Desarrollo en un contexto de Globalización, Glacso, enero 2007.
- Vicencio, A. (2007). La Industria Automotriz en México Antecedentes, situación actual y perspectivas. México: Universidad Iberoamericana.
- Villarreal, D y Villegas, M. (2005). Cambios en la localización de la industria automotriz en México 1994-2004. México: Universidad Autónoma Metropolitana de Xochimilco.
- Fideicomiso para el Desarrollo De La Región Centro Occidente (FIDERCO) s.f. La región Centro Occidente en el proyecto nacional 3 de marzo 2014.
- Fideicomiso para el Desarrollo de la Región Centro Occidente (FIDERCO). (s.f.). Centro Occidente, por un destino común. Recuperado el 07 de 12 de 2013, de <http://centroccidente.org.mx/fiderco.html>



- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (Marzo 2010) Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015). San Luis Potosí, México: Organización Editorial Tangamanga.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2011) Cuéntame INEGI población de México. 05/01/2014, disponible <http://cuéntame.inegi.org.mx/default.aspx#>
- Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato. Plan Estatal de Desarrollo Tomo III. (2035) Economía. 6 de febrero 2014.
- ProMéxico. (2009). México, la industria automotriz. 22/11/2013, folleto automotriz. Secretaría de Economía.
- ProMéxico (2012). Sector Automotriz en México. Inversión y Comercio. Secretaría de Economía.
- ProMéxico (2013). Industria terminal automotriz. Unidad de Inteligencia de Negocios. Secretaría de Economía. 23/12/2013.
- Rodríguez, I. (2013). Proveedores 2 y 3 poco tecnificados. Manufactura. Recuperado 26/02/2013.
- Secretaría de Desarrollo Económico (2013). Aguascalientes: estrategia estatal, Gobierno del Estado de Aguascalientes, México.
- Secretaría de Desarrollo Económico (2012). San Luis Potosí: Industria Automotriz y de Autopartes del Estado de San Luis Potosí. 26/01/2014.
- Secretaría de Economía (2013). Delegaciones y representaciones estatales, 06/02/2014. Gobierno Federal, México.
- Secretaría de Gobernación (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. 16/10/2013. Gobierno Federal, México.
- Secretaría de Planeación (2010). Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030, Gobierno del Estado de Jalisco, México.
- Páginas de internet  
<http://www.amda.mx>  
<http://www.amia.com.mx>  
<http://www.anpact.com.mx/quienessomos.html>  
[http://www.autobodymagazine.com.mx/abm\\_previo/2012/12/plantas-armadoras-1/Auto Body, m. \(s.f.\).Plantas armadoras. \[autobodymagazine.com\]](http://www.autobodymagazine.com.mx/abm_previo/2012/12/plantas-armadoras-1/Auto Body, m. (s.f.).Plantas armadoras. [autobodymagazine.com]) Recuperado 02 de 11 de 2013, de:



- <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-AUDI.htm> Autopasion. (s.f.). Historia de AUDI. [autopasion18.com] de: Chrysler. (s.f.).
- [www.canacintra.org.mx](http://www.canacintra.org.mx)
- <http://www.claut.com.mx>
- [http://www.chrysler.com.mx/Historia de Chrysler](http://www.chrysler.com.mx/Historia%20de%20Chrysler). [chrysler.com] Recuperado el 1 de marzo 2013.
- [http://www.economia.com.mx/el\\_milagro\\_mexicano.htm](http://www.economia.com.mx/el_milagro_mexicano.htm) Club planeta. (s.f.). El Milagro Mexicano. [Economía.com] Recuperado el 11 de 01 de 2014
- <http://www.monografias.com/trabajos68/industria-automotriz/industria-automotriz.shtml#ixzz2kFFNeD00> Cuenca, R. (23 de 12 de 2008). Industria automotriz. [monografias.com] Recuperado el 07 de 11 de 2013.
- <http://www.eco-finanzas.com> Eco-finanzas. (s.f.). Diccionario Economía- Administración-Finanzas. [eco-finanzas.com] Recuperado el 05 de 11 de 2013.
- <http://eleconomista.com.mx/infografias/2013/09/06/fortaleza-industrial>. El Economista. (05 de 09 de 2013). Recuperado el 22 de 01 de 2014, de Fortaleza Industrial.
- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/03/mexico-quinto-productor-mundial-autopartes-ina> González, L. (2013) México, quinto productor mundial de autopartes. [eleconomista.com]
- <http://ina.com.mx>
- <http://inventionary.blogspot.mx/2013/08/quien-invento-el-automovil.html> Inventionary blogspot. (18 de agosto 2013). Desarrollo de software, emprendimientos e innovación tecnológica. [inventionaryblogspot.mx]
- <http://latinamericahoy.es/2012/04/17/el-sector-automotriz-en-america-latina>/Latin America Hoy. (2012-04-17) El sector automotriz en latinoamérica. [latinamericahoy.es] Recuperado el 18 de 12 de 2013.
- <http://www.mty.itesm.mx/dhcs/deptos/ri/articulos/Autosjap.html> López, V. (1999) Crisis y transición de la industria automotriz japonesa. [mty.itesm.mx] Recuperado el 08 de 01 de 2014.



- <http://www.pncautomotriz.org/index.php/informacion/informacion-clusters>. Punto Nacional de Contacto Sectorial Automotriz. (s.f). CLAUT.[pncautomotriz.org] de: Rodríguez, I.(15 de Enero de 2013).
- <http://www.manufactura.mx/industria/2013/01/15/proveedores-2-y-3-poco-tecnificados> Proveedores 2 y 3 poco tecnificados.[manufactura.mx]Recuperado 06 de Enero de 2014.
- <http://www.manufactura.mx/automotriz/2013/12/18/jalisco-busca-reconquistar-al-sector-automotriz>. Rodríguez, I. (18 de Diciembre de 2013). Jalisco busca reconquistar el sector automotriz. [manufactura.mx].
- <http://www.oica.net>
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/industria-automotriz-engorda-en-40-anos>. Rozenberg, D. (31 de 01 de 2009). La industria automotriz engorda en 40 años. [cnnexpansion.com]Recuperado el 15 de 01 de 2014.
- <http://www.coface.com.mx>.Siade P. (2013). Análisis de Riesgo, México. [coface.com].
- <http://www.forbes.com.mx/sites/las-diez-mejores-ciudades-para-hacer-negocios/Villafranco>, G. (26 de Mayo de 2013). Las diez mejores ciudades para hacer negocios. [forbes.com].
- <http://www.rujac.com.mx>



# EL EMPOWERMENT DEL NIVEL OPERATIVO

desde la perspectiva del capital humano en la empresa maquiladora

*Olegario Villa-Hernández*  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

## RESUMEN

El presente trabajo es un primer acercamiento al tema de investigación sobre gestión del capital humano inherente en los niveles bajos de la organización y su impacto en la productividad y competitividad de la empresa maquiladora en Ciudad Juárez. El objetivo principal es la identificación, revisión y análisis de algunas de las teorías, modelos y enfoques que se han abordado en el estudio de la gestión del capital humano, buscando el sustento teórico y darle una dirección al proceso de análisis

y delimitación del fenómeno que se pretende estudiar. Se aborda en este trabajo el empowerment de los niveles operativos desde la perspectiva de capital humano, como la base de un modelo de gestión que propicie el desarrollo pleno del potencial humano en la organización.

Palabras Clave: empowerment, mano de obra, capital humano, motivación, compromiso

Recibido: 16 de febrero de 2015  
Aceptado: 22 de abril de 2015



## ABSTRACT

**T**his document is a first attempt to address research human capital management inherent in low levels of the organization and its impact on the productivity and competitiveness of the maquiladora in Ciudad Juárez. The main objective is to identify, review and analysis some of the theories, models and approaches that have been addressed in the study of human capital management, seeking theoretical support and give direction to the process of analyzing and delimitation the phenomenon to be study. Empowerment of labor levels is addressed in this paper from the perspective of human capital as the basis of a management model that encourages the full development of human potential in the organization.

Keywords: empowerment, labor, human capital, motivation, commitment,

## INTRODUCCIÓN

**E**l estudio sobre la teoría de capital humano ha tomado interés y gran importancia en los últimos

años en los ámbitos académico y empresarial como uno de los aspectos fundamentales en la gestión de las empresas que buscan permanecer en el mercado globalizado actual. Se ha postulado como el recurso más importante para el logro de los resultados de la empresa, por ser el único capaz de activar a los otros recursos en la generación de valor (Calderón, Gloria y Mousalli, 2012).

El capital humano, atribuido al individuo como su potencial intangible puede ser usado para generar valor por su naturaleza inteligente, sus motivaciones, aptitud social y capacidad de solucionar problemas de manera innovadora y activa, además de ser el que potencia las cuatro características planteadas: ser diferente, inimitable, valioso e insustituible en las cuales reside la fuente de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Castillo, 2012).

Los estudios sobre el tema en el contexto de las empresas manufactureras del sector maquilador en Ciudad Juárez son escasos y por lo general han sido desarrollados desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. La

mayoría de ellos ubicándolo como parte del conjunto de conocimientos, información, sistemas, organización y relaciones de la organización que conforman el capital intelectual clasificado como uno de sus componentes junto con el capital estructural y capital relacional de la organización (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998).

Por su parte, el empowerment ha sido poco estudiado en el sector manufacturero del ámbito maquilador y algunos trabajos encontrados en la literatura revisada miden su relación con variables como el compromiso organizacional, la motivación y los niveles de rotación de personal, encontrando relación significativa entre estos. En este caso se pretende articular y argumentar teóricamente de qué manera el empowerment de los niveles operativos en la organización puede ser un detonador de generación y crecimiento del capital humano, considerando los factores sociales, culturales y económicos donde se contextualiza el análisis.

El trabajo se organiza en cuatro secciones. En la primera se hace una revisión de la



teoría de capital humano y sus definiciones desde su origen en la ciencia económica y sus estudios posteriores desde las ciencias sociales y administrativas analizando su enfoque y perspectivas actuales en la gestión. En la segunda sección se conceptualiza como elemento o componente del capital intelectual y su impacto en la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva. En la tercera sección se aborda el empowerment con sus definiciones, enfoques de estudio y su relación con la creación y aumento de capital humano en la organización. Finalmente, la cuarta sección es una conclusión y reflexión sobre el trabajo realizado planteando potenciales líneas de investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Teoría del Capital Humano, definición y su evolución

La teoría de Capital Humano retomó vigencia en la mitad del siglo pasado con los trabajos de Theodore Schultz y Gary J. Becker como sus principales impulsores desde el enfoque de la ciencia económica. A partir de

allí se ha desarrollado y enriquecido con estudios desde diferentes ámbitos de la ciencia como la psicología, sociología y la administración, planteando como el capital humano y su gestión tiene una gran importancia estratégica para las organizaciones en el ámbito de competencia global que se ha intensificado actualmente.

Los individuos acumulan conocimientos y adquieren habilidades por medio de la educación formal, la práctica de tareas específicas y sus actividades en el trabajo que lo llevan a adquirir y mejorar sus capacidades como persona y trabajador (Becker, 1964; Barney, 1991; Cardona, 2007; Castillo, 2012). Es por medio de las experiencias en el trabajo que adquiere competencias generales y específicas (Becker, 1962; Barney, 1991). Así como por medio de la capacitación y el entrenamiento que recibe bajo programas específicos de desarrollo (Becker, 1964; Cardona, 2007; Madrigal, 2009) que incrementan sus capacidades y destrezas para la ejecución de sus tareas y la solución de problemas, haciéndolo de esta manera más productivo (Cardona, 2007;

Castillo, 2012), generando mayor valor para la empresa y convirtiéndose en la fuente de la ventaja competitiva sostenible para la organización (Barney, 1991; Castillo, 2012).

Gary G. Becker (1964) define el concepto como un conjunto de capacidades de producción que el individuo posee por acumulación de conocimientos generales y específicos. Se refiere a un capital intangible asociado al individuo que lo posee, no está limitado solo a la educación y formación recibida de manera formal, sino también a la capacidad y actitud humana de llevar a cabo acciones productivas en función de las habilidades adquiridas (Becker, 1964).

Chiavenato (2002) lo define como el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

Para las teorías del crecimiento económico el capital humano es un término usado para definir un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de for-



mación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

Desde la perspectiva de la gestión humana también se define como la acumulación de conocimientos útiles y valiosos por los individuos en el proceso de educación y formación, incluyendo la capacidad y el talento innatos, la educación y las cualificaciones adquiridas conforman el capital humano (García, L.; García, J.; Rodríguez, A., 2012). Luego entonces el capital humano del que la organización dispone para el logro de sus objetivos operativos y financieros es la suma de todos y cada uno del que poseen los miembros que la conforman.

Asimismo, existen otros autores que agregan a esta lista de atributos aquellos relacionados con la actitud, las estrategias y recursos estructurales que la organización despliega para la utilización de ese capital. Castillo (2012) la define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa

y alcanzará los objetivos propuestos.

La acumulación de capital humano en la organización, de acuerdo con estos conceptos mediante la educación, entrenamiento, capacitación, programas de desarrollo profesional de su personal, sentaría las bases para mejorar la capacidad de solución de problemas, desarrollo de nuevos productos, sistemas de manufactura o procesos e innovación de la empresa mejorando su nivel de competitividad, siempre y cuando, estos esfuerzos vayan acompañados también de acciones estratégicas en la organización de tal forma que las habilidades y talentos sean plenamente utilizados (Chia-venato, 2002).

El Capital Humano se constituye así como el conjunto intangible de habilidades, capacidades y actitudes que contribuyen a elevar y mantener la productividad, la innovación y finalmente la competitividad de la empresa.

Partiendo del análisis de las definiciones y argumentos anteriores e intentando desarrollar una definición propia se plantea la siguiente que no es otra cosa más que una com-

binación de todas las revisadas en la bibliografía consultada.

“Capital humano es la suma de capacidades, habilidades y destrezas que posee el individuo como resultado de su educación, experiencia y capacitación en el trabajo, que junto con su estado de salud, compromiso y motivaciones pueden ser empleadas en la creación de valor para la empresa”

Hoy en día es común encontrar en las investigaciones dentro del campo de las ciencias sociales, económicas y administrativas con los conceptos como Gestión Humana, Capital Intelectual, Talento Humano, Capital Humano. Todos ellos coinciden en el reconocimiento de que son la formación, educación, las habilidades, las ideas, la experiencia, el talento, las actitudes y la capacidad de aprender de los individuos lo que le agrega valor a los otros activos y factores de la producción.

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa, de soporte para aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el



mercadeo (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007), sin embargo, estos mismos autores, mencionan que fue a partir de los estudios de Devanna, Fombrun y Tichy en 1981 que esta idea cambió de enfoque, centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal. Especialmente por la capacidad del capital humano para incidir sobre los resultados del negocio, así como porque se constituye en una ventaja competitiva (Calderón et al, 2007).

Con esto se asume que se han valorado las habilidades, experiencias, talentos, conocimientos, así como la capacidad de aprender y cambiar las cosas de los individuos que conforman la organización, y que es esta capacidad de observación, análisis y modificación del entorno, la fuente de la innovación, que a su vez es el elemento estratégico para competir en el mercado y asegurar la supervivencia de la empresa (Calderón *et al.*, 2007).

El talento humano de los individuos, todos ellos, en todos los niveles de la organización, mediante su entramado

social y relaciones afectivas es lo que en el mediano y largo plazo creará las condiciones de competitividad de las empresas. Calderón, Mousalli y Gloria (2012) plantean que toda organización es en esencia una creación humana al estar compuesta de hombres y mujeres que contextualizan su existencia en el espacio y el tiempo, son ellos quienes a través de su esfuerzo cristalizan los aciertos y desaciertos de la misma. Con esto entonces se puede establecer que del desarrollo de los talentos y habilidades de la gente, así como del grado de sinergia que logren desarrollar en el ejercicio de sus funciones, los resultados y metas de la organización serán logrados de manera consistente.

De manera gradual se pueden observar algunos cambios en la dirección de las organizaciones, en algunas de ellas los trabajadores cambiaron de ser empleados a ser ahora asociados, se refuerzan los programas de capacitación y desarrollo con planes de carrera y sucesión en los niveles administrativos, se descentraliza la gestión humana a las áreas funcionales y se menciona la innovación como una estrategia de

competitividad (Chiavenato, 2002). Luna (2012) se refiere a ella como una estrategia que permite mejorar la posición competitiva de las empresas e incrementar la eficiencia en las organizaciones. La capacidad de una organización para estar cambiando continuamente estará cimentada en el conocimiento y las habilidades de su capital humano y son estas aptitudes las que le darán la ventaja en el mercado.

## CAPITAL HUMANO Y EL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual es el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización Simó y Sallán (2008). Esto es, todos los elementos intangibles que utiliza la organización para desarrollar su función generadora de valor y se clasifica generalmente en tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional (Bontis, 1998). Por otra parte Calderón, Gloria y Mousalli (2012) mencionan que el capital intangible, don-



de se ubica el capital humano es difícil de transferir ya que su valor es difícil de determinar y medir.

Para estos autores, los activos intangibles comprenden el conocimiento, habilidades, interrelaciones internas y externas, motivación, cultura, tecnología y competencias. Algunos de ellos están y son inherentes a los individuos empleados de la empresa y conforman el capital humano; se dice que estos, pueden de manera consciente ejercer acciones para el aprovechamiento de los otros recursos intangibles y los tangibles en la búsqueda de resultados que coloquen a la organización por encima de sus competidores. Por lo tanto el capital humano se convierte en la fuente de la competitividad (*et al.*, Calderón, 2012).

Contar con un alto nivel de capital humano de acuerdo con estas ideas, les daría a la organización una ventaja competitiva en relación a sus competidores, sin embargo de acuerdo con Chiavenato (2002) no es suficiente con tener el capital humano disponible y en gran medida, se requiere además de una estruc-

tura organizacional y sistemas implementados que ayuden a desarrollarlo, sincronizar sus talentos y esfuerzos alineándolos hacia los objetivos de la empresa.

### EL EMPOWERMENT Y EL CAPITAL HUMANO

La competencia actual hace cada vez más necesario que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos, destrezas y habilidades (Saldarriaga, 2008). Dicho de otra manera, las empresas requieren de individuos con competencias y actitudes que les permitan adaptarse a los cambios continuos. La administración a su vez debe dejar de considerarlo como elemento de la producción pues el ser humano por su naturaleza misma, siempre tiene la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. El individuo es un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado de manera integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción (Saldarriaga, 2008).

Algunos de los estudios revisados en esta etapa del proceso de investigación en términos generales han sido guiados considerando solo a los niveles intermedios y gerenciales de las organizaciones, se refieren a talentos especiales (Moreno, L.; Carbajal, S.; Cortés, I.; Varela, N.; Chávez, E., 2009), sin incluir los niveles operativos y técnicos que finalmente son los que en el proceso de manufactura están en contacto directo con los equipos y materiales que se transforman en productos y servicios, los cuales son y representan la fuente de ingresos, así como la imagen de la empresa en el mercado.

Para otros autores, este nivel de la organización no es considerado como parte del capital humano de la empresa. Chiavenato (2002) menciona en su visión de la nueva era que el trabajo rutinario y mal calificado, aunque se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización ya que puede ser automatizado y si no es el caso, el empleado puede ser sustituido con facilidad ya que contribuye poco y aprende poco en



materia de habilidad y conocimiento.

Por su parte, Líker (2008), estudiando a Toyota y su estrategia de desarrollo del talento en su personal, menciona como la empresa enfoca esfuerzos considerables en entrenar y capacitar a los empleados de los niveles bajos de la organización mediante todo un sistema específico y detallado del trabajo. Incluso uno de sus principios fundamentales en la filosofía de la empresa acerca de la mejora, la fundamenta en el nivel más bajo de la organización (los operarios).

La filosofía del trabajo en equipo, respaldada por la premisa “no son las pocas estrellas las que hacen fuerte a un equipo. Es la colección de muchos jugadores con buena capacidad trabajando al unísono lo que hace un equipo excepcional” (Liker, 2008), se habla de la importancia que tiene el capital humano como grupo integrado, no como entes individuales, la sinergia de trabajo en las diferentes áreas y funciones; también habla de lo importante que es para esta empresa el aporte de los niveles bajos de la organización en

la mejora continua y la agregación de valor.

Si para la empresa maquiladora el ensamble de componentes es su razón y fundamento de existir, siendo este proceso por su naturaleza de baja tecnología y alto contenido de trabajo manual, que debe ser desarrollado por los niveles operativos de la organización, debería entonces aceptarse razonablemente que los resultados operativos y financieros de la empresa dependen en gran medida del desempeño de este nivel de la organización; por ello mismo la necesidad de gestionarlo y desarrollarlo de manera integral considerando su naturaleza, de forma tal que se incrementen sus competencias individuales y como equipo para el logro de los resultados.

Un desarrollo bajo una estrategia integradora que por una parte genere e incremente las competencias en los individuos y por otro establezca las estructuras organizacionales y operativas formales que permitan el empleo pleno de las mismas, todas ellas alineadas a los objetivos organizacionales resulta necesaria para un mejor desempeño operativo y

financiero de la empresa. Es en este punto donde un cambio organizacional y de filosofía de trabajo con la implementación de equipos de trabajo facultados puede ser una respuesta a la necesidad de un modelo de gestión del capital humano integral que incluya a los niveles operativos de la organización.

Los estudios teóricos y empíricos sobre empowerment relacionados y enfocados desde la perspectiva del capital humano son escasos en la literatura, sin embargo, sí abundan de manera individual o relacionada con otras variables del desarrollo organizacional.

De acuerdo con Conger y Kanungo (1988) el empowerment se define como un proceso potenciador de los sentimientos de autodeterminación entre los miembros de la organización a través de la identificación de las condiciones que fomentan la falta de sensación de ese poder y por medio de su eliminación mediante prácticas organizacionales formales y técnicas informales de suministro de información generando la percepción de la autodeterminación en los individuos. Promueve un incremento en



la motivación individual en el trabajo mediante la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles bajos de la organización (Thomas y Velthouse, 1990).

Ríos, Téllez y Ferrer (2010) citando a Molina (2006) señalan que el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Lo plantean como un sinónimo de cultura de participación donde todos los miembros aportan su conocimiento, habilidades y experiencias para alcanzar los objetivos de calidad rompiendo esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo y sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de los grupos humanos en torno a la cultura organizacional.

La implementación de equipos de trabajo facultados implicaría modificar de alguna manera la estructura organizacional tradicional con niveles de gerencia y supervisión de línea a una estructura más plana redefiniendo la función y los roles de los mandos medios de tal forma que soporten y

proporcionen entrenamiento, apoyo técnico y de información al trabajo de los niveles operativos de la organización. Esto bajo un modelo similar al de los equipos autodirigidos que ya han sido implementados en algunas compañías con resultados positivos en productividad, calidad y ambiente laboral.

La revisión de la literatura da fe que el facultamiento o empowerment es un constructo emergente utilizado por los teóricos para explicar la eficacia de organización. Estudios desarrollados en pequeñas empresas de México demuestran la relación directa y positiva entre el empowerment y el compromiso organizacional (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010), mismo que es elemento fundamental en combinación con el capital humano para el desempeño operativo y financiero de la organización.

## CONCLUSIONES

Las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez por su naturaleza global estarán siempre sujetas a presiones para elevar y mantener los estándares de entrega, calidad y costo que le

permitan competir en el mercado manufacturero. Para ello es importante su capacidad de adaptación al cambio constante, de sistemas operativos, tecnologías, formas de gestión y organización.

Los sistemas operativos son dependientes de las decisiones y acciones del ser humano que los diseña, dirige y opera para el logro de los resultados de la organización, esto es, el capital humano, las personas, sus conocimientos, habilidades y experiencia, su capacidad para relacionarse y sinergia de colaboración para el logro de las metas.

Es por ello que se requiere de una gestión integral enfocada al logro de la participación comprometida de todos y cada uno de sus miembros, bajo un sistema estructurado para permitir el desarrollo profesional y humano de cada miembro, de manera individual y como parte del equipo de trabajo, que ayude a obtener un desempeño mejor de la organización.

Las interrelaciones que se generan en la plantas maquiladoras en Ciudad Juárez son influenciadas por la composición de los grupos de traba-



jadores. Aspectos como nivel educativo, cultura del lugar de origen, costumbres, entorno social, crean una mezcla heterogénea de experiencia, anhelos y empuje que son fuente potencial para la generación de ideas y compromisos en la solución de los problemas y mejoramiento del trabajo.

Lograr una estructura organizacional formal, junto con prácticas de gestión humana enfocadas al desarrollo integral de los niveles operativos puede ser el canal que potencia este fenómeno social y llevar al logro de una cultura de trabajo de alto desempeño. La conjugación de las diferencias entre los individuos en mayor o menor medida dará por resultado la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos y sobrevivir a la competencia.

De aquí la importancia en enfocarse además del desarrollo de capital humano en la implementación de estrategias en su organización del trabajo que permitan el uso pleno de todo el potencial de sus integrantes para el logro de los objetivos. La capacidad que desarrolle la dirección para hacer partícipes a todos sus miembros de lo que es su visión de futuro y

el permitir las condiciones para promover cambios.

Para ello el empoderamiento es una condición inicial, ya que incidirá en la motivación y compromiso de los miembros de la organización, lo que promoverá el incremento en conocimientos, habilidades y experiencia, el capital humano que le permitirá en el mediano y largo plazo mantener una ventaja competitiva en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99-120.
- Becker, G.S. (1962). "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis". *The Journal of Political Economy*, vol. 70 (5), pp. 9-49.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. (1st Ed.). Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research. New York.
- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models". *Management Decision*, no. 36(2), pp. 63-76.
- Calderón, G.; Naranjo, J.; Álvarez. (2007). *La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación*. *Estudios Gerenciales*, Vol. 23, No. 103, pp. 39-63.
- Calderón, J.; Mousalli, G. (2012). *Capital Humano: elemento de diferenciación entre las organizaciones*. *Actualidad Contable Faces*, Vol. 15, No. 24, pp. 5-18.
- Cardona, M.; Montes, C.; Vásquez, J.; Villegas, M.; Brito, T. (2007). *Capital Humano: una mirada desde la educación y*



- la experiencia laboral. Universidad EAFIT. Medellín. ISSN 1692 0694.
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Primera edición. Red Tercer Milenio. México.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill Interamericana. México.
- Conger, J., Kanungo, R. (1988). The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol- 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1997). "Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower". Harper Collins Publishers, Inc., 1a. Ed.
- García, L.; García, J.; Rodríguez, A. (2012). Impacto de la inversión en Capital Humano sobre el valor empresarial. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*. No. 51, pp. 15-26.
- Liker, J. (2008). El Talento Toyota: Desarrolle a su gente al estilo Toyota. Mc-Graw Hill Interamericana. 1a. Edición. México.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral*. Vol. 2, No. 3, pp. 65-81.
- Moreno, L.; Carbajal, S.; Cortés, I.; Varela, N.; Chávez, E. (2009). Gestión de talentos: Un reto planteado por la globalización y la competitividad. *Culcyt*. Año 6, No. 30, pp. 17-30.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Ríos, M., Téllez, M., Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*. No. 231, pp. 103-125
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*. Vol. 24, No. 107, pp. 137-159.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51.1 (1961): 1-17.
- Simó, P.; Sallán, J. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 2008: 65-78 • Vol. 26-2.



Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “interpretative” Model of intrinsic task motivation, *Academy of management*. Vol. 15, No. 4, pp. 666-681



# COMPROMISO Y APOYO ORGANIZACIONAL

en docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur

*Mariana Ivonne Nava Soto  
Karla Yolanda Ruíz Martínez  
Emmanuel Francisco García Uribe  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

## RESUMEN

El compromiso organizacional es un estado psicológico que determina la relación del empleado con la organización e influye en la decisión de continuar en la organización. Se ha comprobado que el Apoyo Organizacional Percibido es un antecedente importante del compromiso organizacional.

El objetivo de esta investigación es conocer la percepción de apoyo y compromiso organizacional de docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur con

respecto a la percepción de apoyo y compromiso organizacional. La muestra se constituyó por 188 docentes. Los resultados mostraron diferencia significativa en la dimensión de compromiso afectivo y normativo en docentes de los institutos de ICESA e ICB. Con respecto a la percepción del apoyo organizacional no se encontró diferencia significativa entre los docentes de los distintos institutos. En general los docentes presentaron un nivel medio de compromiso organizacional.

Recibido: 26 de agosto de 2015.  
Aceptado: 25 de noviembre de 2015



Palabras clave: Compromiso organizacional, apoyo organizacional, docentes.

## ABSTRACT

**O**rganizational commitment is a psychological state that determines the relationship between the employee and the organization and it influences the decision to continue in the organization. It has been proved that the perceived organizational support is an important precedent of the organizational commitment.

The object of this investigation is to know the perception of support and organizational commitment about the teachers of Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Campus Sur. The sample was made up by 188 teachers. The results showed a significant difference in the dimension of affective and normative commitment at ICESA and ICB institutes. Regarding to the perception of organizational support it was not found a significant difference between teachers from the institutes involved. The teachers presented a medium level of organizational commitment generally.

Key words: Organizational commitment, organizational support, teachers.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El campo del comportamiento organizacional ha estudiado una serie de actitudes que suelen tener los empleados hacia el trabajo (Robbins & Judge, 2009), esto se debe a que determinan en gran medida como sus integrantes perciben su ambiente de trabajo, se comprometen con las metas y objetivos organizacionales (Torres & Díaz, 2012).

Una de las actitudes más importantes y que ha sido debatida ampliamente por académicos y profesionales es el compromiso organizacional, que es definido como una fuerza relativa de la identificación de un individuo con una organización (Wu & Liu, 2014).

La importancia del estudio del compromiso organizacional radica en los efectos que implica para la organización (Ayensa & González, 2007); un bajo nivel de compromiso en los empleados trae consigo la reducción de la eficacia organizacional (Soberanes & De

la Fuente, 2009), seguido por los costos de rotación de personal que se generan a causa de la decisión del empleado de buscar otro empleo (Arias, 2001) así como el incumplimiento de la metas organizacionales (Maldonado, Guillén, & Carranza, 2011).

Cabe destacar que el compromiso de los empleados puede presentarse con distinta intensidad; puede ir desde el mínimo compromiso con el empleador hasta un intenso compromiso (Robles & De la Garza, 2009). En torno a esto se han realizado diversos estudios intentando descubrir aquellos factores que influyen en la intensidad de la dedicación de los empleados en las organizaciones y existen hallazgos que apuntan hacia la Percepción del Apoyo Organizacional (PAO) como un antecedente importante del compromiso organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Dichos resultados muestran que la percepción del empleado acerca del compromiso de la organización hacia él, contribuye después a formar el compromiso del empleado



con la organización (Moideenkutty *et. al.*, 2001).

Asimismo, se han realizado estudios analizando el compromiso organizacional y PAO, en los que se ha demostrado su importancia. En una revisión de más de 70 estudios relativos a PAO y mediante un metanálisis se pudo observar que tiene relación favorable para los trabajadores y la organización, lo cual genera beneficios en cuanto al compromiso organizacional con mayor presencia en su dimensión afectiva, el rendimiento y disminución de la intención de abandono (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A pesar de su importancia, los estudios que contemplan el análisis de la percepción, el apoyo organizacional y el compromiso organizacional, ha sido escaso el estudio del primero en nuestro país, y el segundo particularmente en el ámbito educativo. Esto constituye una limitante, ya que imposibilita el originar acciones que contribuyan a desarrollar el compromiso organizacional en el docente (Barraza & Acosta, 2008). Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educa-

ción, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha sugerido que mediante el compromiso organizacional se puede lograr el desarrollo y la mejora de la educación, por lo que sugiere un análisis profundo y reflexivo (Hernández & Guerrero, 2006).

De acuerdo con lo argumentado y dados los efectos negativos que implica para las organizaciones no contar con empleados comprometidos, este estudio se enfoca en establecer, en una muestra del personal docente del campus sur de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, si existen diferencias en el compromiso organizacional y la percepción del apoyo organizacional, teniendo como referencia el modelo multidimensional de compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991) y la definición de percepción de apoyo organizacional.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- Existe una diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

campus sur, en función del instituto al que pertenece el programa académico al que están adscritos?

### **OBJETIVO GENERAL**

**I**dentificar si existe una diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur, en función del instituto al que pertenece el programa académico al que están adscritos.

### **HIPÓTESIS**

**H1:** Existe una diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur, en función del instituto al que pertenece el programa académico al que están adscritos.

**H2:** No existe una diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur, en función del instituto al que pertenece el pro-



grama académico al que están adscritos.

## JUSTIFICACIÓN

Debido a la escasa presencia de estudios sobre el tema abordado en el ámbito educativo y tomando en cuenta que la educación es un factor esencial para la formación de profesionistas en el país, es de suma importancia enfocar el estudio en este contexto y notablemente conocer si existe una diferencia significativa entre ambos grupos siendo empleados de la misma organización.

Este estudio permitirá conocer si existen diferencias entre ambos grupos esta información servirá como apoyo al departamento de recursos humanos ya que también se podrá obtener información acerca del nivel de compromiso y percepción del apoyo organizacional de los docentes, adicionalmente se podrá tener un punto de partida para generar estrategias que permitan fomentar, mantener, aumentar o en su caso alinear el nivel de estas dos actitudes en el trabajo.

Los beneficios que se obtienen al generar específicamente el compromiso organi-

zacional, son altos niveles de rentabilidad (Yasar, Emhan, & Ebere, 2014), un mejor esfuerzo del empleado, genera la intención de permanencia, lo que a su vez implica reducción de costos por rotación de personal (Arias, 2001), y no requieren ser supervisados debido a que toman las metas y objetivos organizacionales como propios (Soberanes & De la Fuente, 2009).

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se define como la fuerza de la identificación y participación que adopta un individuo hacia una determinada organización (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Sin embargo, la definición tradicional del Compromiso Organizacional se refiere al concepto aportado por Meyer y Allen (1991), que lo consideran como un estado psicológico que determina la relación del empleado con la organización e implica la toma

de decisión por el empleado de continuar en la misma.

Ruiz de Alba (2013) menciona que “El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado”.

El compromiso organizacional generado en el empleado deduce el comportamiento en su lugar de trabajo contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales (Maldonado, Guillén, & Carranza, 2012), es decir, el empleado toma en cuenta todos los beneficios positivos recibidos por parte de la organización para su bienestar laboral, que consecuentemente lo induce a generar un sentimiento de compromiso de su trabajo hacia la institución (Florez, 2014).

Se señala que un fuerte grado de compromiso organizacional se representa en base al apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la habilidad de aportar un esfuerzo significativo que ayude a beneficiar a la organización y el deseo de permane-



cer en ella (Mowday, Steers, & Porter, 1979), incluso conocer el grado de compromiso organizacional es de utilidad para predecir si se desarrollará rotación y ausentismo (Ko, Price, & Mueller, 1997).

Mowday, Steers, & Porter (1979) deducen que el compromiso organizacional es un modelo de constructo unidimensional que representa un estado en el que un individuo se identifica con una determinada organización y sus objetivos, así como el deseo de mantener su membresía a fin de facilitar estos objetivos. El utilizar este constructo permite evaluar las diferentes perspectivas que existen en el empleado al comprometerse con la organización (Frutos, Ruiz, & San Martín, 1998).

Sin embargo, el modelo elaborado por Meyer & Allen (1991) es el más apropiado para poder conocer las perspectivas, ya que este modelo está conformado por tres dimensiones que son: el apego afectivo con la organización, los costos percibidos que se asocian con el abandono de la organización y la obligación de permanecer con la organización, las cuales se deno-

minan como Compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN), respectivamente.

Desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso es definido como un apego emocional entre el empleado con la organización, identificación y participación en sus objetivos y valores, que se caracteriza por tres factores: (a) identificación al adoptar como propias las metas y valores de la organización, (b) esfuerzo o implicación en las actividades de rol de trabajo del mismo, y (c) la lealtad, un sentimiento de afecto y apego a la organización (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Esta dimensión se denomina como afectiva. Los empleados que desarrollan este tipo de compromiso adoptan el sentimiento de orgullo al pertenecer a la organización en la que laboran (Florez, 2014). Por ende, Zamora (2009) argumenta que los sujetos que cuentan con un grado elevado de compromiso afectivo permanecen en la organización porque sienten que “desean hacerlo”.

Según Becker (1960), con base en la “Teoría del intercambio social” se define al compromiso organizacional como una relación que se funda entre el empleado con la organización, como efecto de pequeñas inversiones (*side-bets*) llevadas a cabo en el tiempo que han permanecido en la organización, de tal manera que, si la organización le brinda acciones o atenciones que benefician al empleado, se establece un compromiso denominado como dimensión de continuidad. A lo que Betanzos, Andrade, & Paz (2006) sugieren que desde esta teoría, se adopta un compromiso de continuidad en resultado de una transacción de contribuciones entre el empleado a través de beneficios e incentivos recibidos por parte de su empresa. Se dice que los empleados con un alto grado de compromiso de continuidad permanecen a la organización debido a que “lo necesitan” (Zamora, 2009).

Con respecto a la norma de la reciprocidad, Gouldner (1960) aporta que aquel individuo que recibe algún beneficio se ve obligado moralmente a retribuir al emisor. Confor-



me a esta teoría, se desarrolla el compromiso a través de las recompensas otorgadas por parte de la organización hacia el empleado, lo que inculca un sentido de obligación moral de corresponder (Ko, Price, & Mueller, 1997), es decir, el empleado que con el tiempo desarrolla un amplio sentimiento que obliga su permanencia, a través de adoptar la sensación de deuda hacia alguna oportunidad u recompensa obtenida por parte de la organización, conllevando al empleado a valorarlo (Barraza & Acosta, 2008).

Sin embargo, las inversiones por parte de la organización pueden generar un desequilibrio en la relación del empleado con la organización y hacer que los empleados sientan la obligación de corresponder, comprometiéndose hasta que la deuda quede saldada (Meyer & Allen, 1991). Esta dimensión es denominada normativa.

El compromiso normativo conlleva que el empleado cumpla sus obligaciones en la organización no simplemente por que lo tiene que hacer, sino porque cree que es lo correcto, un empleado que desa-

rolla compromiso normativo se enfoca a cumplir con las metas de la organización, pero también se responsabiliza hacia los demás para ser aprobado ante la sociedad (Betanzos, Andrade, & Paz, 2006). Es decir, un empleado con alto grado de compromiso normativo permanece en la organización porque siente que “debe hacerlo” (Zamora, 2009).

Debido a su importancia, el compromiso organizacional recientemente ha recibido atención considerable, no solo de investigadores organizacionales sino también de investigadores de la educación, los cuales han realizado un creciente número de estudios encaminados a identificar antecedentes y resultados del compromiso organizacional (Çağla, 2013), así como los factores que aumentan el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional en los docentes tiene influencia en la distribución de poder y responsabilidad, que los lleva a utilizar su talento, capacidades de fomentar creatividad e inversión en el aprendizaje, que desde una perspectiva universitaria es de suma importancia el poten-

ciar la necesidad de contribuir significativamente en su labor (García de Pilo, Useche, & Schelesinger, 2013).

Por su parte, la institución se favorece a través de empleados altamente comprometidos con la institución a la que pertenecen, manteniendo una ventaja competitiva con las capacidades con las que cuentan su personal educativo (Edel, García, & Casiano, 2007).

## PERCEPCIÓN DEL APOYO ORGANIZACIONAL

La percepción del apoyo organizacional es el constructo central en la teoría de apoyo organizacional (Baran, Rhoades, & Miller, 2012), la cual surgió estudiando el compromiso de los empleados, específicamente si los gerentes influyen en el compromiso de los empleados hacia la organización. Dicha teoría fue desarrollada por Eisenberger *et.al.*, (1986), y plantea que los empleados desarrollan creencias globales acerca de cómo la organización valora sus contribuciones y cuida de su bienestar.

Para su desarrollo se tomó como punto de partida lo su-



gerido por Levinson (1965), según este autor los empleados tienden a ver las acciones realizadas por agentes individuales como actos realizados por la organización, es decir, se realiza una personificación de la organización, por lo tanto aplicado en la teoría de apoyo organizacional, el empleado al desarrollar creencias globales acerca de cómo la organización valora sus contribuciones y cuida de su bienestar, lo hace a partir de una personificación de la organización.

Por otra parte, se dice que la teoría del apoyo organizacional es también una aplicación de la teoría de intercambio social en cuanto a la relación empleador-empleado (Baran, Rhoades, & Miller, 2012). Esta teoría fue desarrollada para explicar el inicio, el fortalecimiento y el mantenimiento continuo de las relaciones interpersonales Eisenberger *et. al.* (1997).

Sin embargo, la teoría del intercambio social aplicada en el contexto del trabajo sostiene que los empleados están dispuestos a intercambiar su esfuerzo y tiempo por varias recompensas que ofrece la organización; postula que los

empleados están dispuestos a intercambiar el rendimiento laboral por factores adicionales que son menos tangibles, tales como sentirse valorados y apoyados (Sivalogathan & Ashmel, 2014).

El centro de la teoría de intercambio social es la norma de reciprocidad, la cual consiste en devolver los beneficios recibidos (Gouldner, 1960). En el caso de la percepción del apoyo organizacional se argumenta que produce un sentido de obligación en el empleado que posteriormente lo lleva a buscar la forma de ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales (Eisenberg, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), es de esta forma como el empleado devuelve los beneficios recibidos.

La percepción del apoyo organizacional puede ser influenciada por diversos aspectos del tratamiento que se le da al empleado y, a su vez, influye la interpretación que adopta el empleado con respecto al trato organizacional que se le ofrece (Robbins & Judge, 2009); en esta situación los empleados suelen sentir este apoyo porque son empleados valiosos

para sus organizaciones (Colakoglu, Culha, & Aray, 2010).

Por otra parte, mediante una extensa revisión de estudios que incluyen el análisis de la variable PAO, se logró identificar como principales consecuencias un incremento en el desempeño, reduce el intento de abandono, y aumenta el compromiso afectivo, esta última en cuanto a su relación, se mostró fuerte y positiva (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Debido al efecto que se ha demostrado sobre el compromiso organizacional, se han realizado diversos estudios que contemplan el análisis tanto de apoyo organizacional como compromiso organizacional, entre los que ha encontrado que el compromiso organizacional mejora debido a la percepción de apoyo organizacional y que genera en los empleados motivación ante el trabajo desafiante (Shumaila, Aslam, Sadaqat, Maqsood, & Sadaf, 2012), el apoyo aumenta el compromiso y es esto lo que a su vez aumenta las intenciones de compartir conocimiento (Tormo & Osca, 2011), los empleados desarrollan un sentido de apego a la organización en gran medida



sobre la base de la percepción acerca del apoyo que proporciona la organización (Balfour & Wechsler, 1991). Asimismo, Arias (2001) obtuvo como resultado que el factor más importante para aumentar el compromiso organizacional es el apoyo organizacional percibido.

Con respecto al campo educativo Littlewood (2003) en su estudio estableció como objetivo determinar la relación de PAO y el compromiso organizacional. Los resultados mostraron que la PAO se relaciona con el compromiso afectivo y normativo pero no con la dimensión de continuidad, lo que sugiere que los empleados no asocian la preocupación de la organización por su bienestar con los costos que implicarían abandonarla.

Los resultados de estos estudios apuntan a lo señalado en estudios anteriores que han mostrado al apoyo organizacional como un factor importante para aumentar el compromiso organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

## METODOLOGÍA

El presente estudio es descriptivo-comparativo, ya que se busca medir las dimensiones del fenómeno a estudiar y describir las diferencias de variables en dos o más grupos (Müggenburg & Pérez, 2007); es de tipo transversal con diseño no experimental (Hernández *et al.*, 1991). Se pretende comprobar si existe una diferencia significativa en el compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional entre docentes del campus sur por instituto. Los institutos son: Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA), Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT), Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA), Instituto de Ciencias Biomédicas (ICB). Para efectos de este estudio no se considera el tipo de contrato de los docentes, ni características demográficas.

El universo de estudio está constituido por docentes que laboran en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur, localizada en el estado de Chihuahua que se encuentra en la región norte de la República Mexicana.

La población consta de 367 docentes de donde se obtiene una muestra de 188 docentes, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5%. Una vez obtenida la muestra se realizó una estratificación por instituto.



**Tabla 1. Estratificación de la muestra por institutos**

INSTITUTOS	TOTAL DOCENTES	MUESTRA ESTRATIFICADA
ICSA-CU	165	85
IADA-CU	37	19
ICB-CU	116	59
IIT-CU	49	25
TOTAL	367	188

El instrumento a utilizar es el desarrollado por Meyer y Allen (1991), en este se miden tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad; se encuentra conformado por 18 items. Para medir la percepción del apoyo organizacional se utilizará el cuestionario desarrollado por Eisenberger *et. al.*, (1986), este constructo es unidimensional y se conforma por 8 items en su versión corta.

### **ANÁLISIS DE DATOS**

Se utilizó el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar el análisis ANOVA para datos independientes. Para obtener la identificación de los niveles de compromiso organizacional se construyó un baremo de intensidad considerando las puntuaciones

mínimas y máximas posibles a obtener de acuerdo al número de items de cada cuestionario.

### **RESULTADOS**

En la tabla 2 se puede observar que no existe diferencia significativa entre docentes de los distintos institutos con respecto a la percepción del apoyo organizacional, sin embargo, el nivel de intensidad de apoyo percibido por institutos se encuentra en un nivel medio según muestran los resultados de la tabla 3.



Tabla 2. ANOVA de un factor.

Total de apoyo organizacional percibido					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	146,427	3	48,809	,672	,570
Intra-grupos	11036,163	152	72,606		
Total	11182,590	155			

Tabla 3. Nivel de intensidad de apoyo organizacional percibido por instituto

		Instituto			
		ICSA	ICB	IADA	ITT
Nivel de apoyo organizacional percibido	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
	Bajo	4	1	2	3
	Medio	57	25	12	13
	Alto	23	4	4	8

Con respecto a la dimensión de compromiso afectivo los resultados de la tabla 4 muestran que existe una diferencia significativa entre los grupos analizados, posteriormente en la tabla 5 de comparaciones múltiples, se puede observar que dicha diferencia se presenta entre los institutos de ICSA e ICB.



**Tabla 4. ANOVA de un factor compromiso afectivo**

Total de compromiso afectivo					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1065,691	3	355,230	7,012	,000
Intra-grupos	7751,073	153	50,661		
Total	8816,764	156			

**Tabla 5. Comparaciones múltiples compromiso afectivo**

Variable dependiente: Total de compromiso afectivo Scheffé						
(I) Instituto	(J) Instituto	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
ICSA	ICB	6,534*	1,533	,001	2,20	10,87
	IADA	4,447	1,808	,114	-,66	9,56
	IIT	3,060	1,622	,317	-1,52	7,64
ICB	ICSA	-6,534*	1,533	,001	-10,87	-2,20
	IADA	-2,087	2,101	,804	-8,03	3,85
	IIT	-3,474	1,943	,365	-8,97	2,02
IADA	ICSA	-4,447	1,808	,114	-9,56	,66
	ICB	2,087	2,101	,804	-3,85	8,03
	IIT	-1,387	2,166	,938	-7,51	4,74
IIT	ICSA	-3,060	1,622	,317	-7,64	1,52
	ICB	3,474	1,943	,365	-2,02	8,97
	IADA	1,387	2,166	,938	-4,74	7,51

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.



**Tabla 6. ANOVA de un factor compromiso de continuidad.**

Total de compromiso de continuidad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	90,852	3	30,284	,614	,607
Intra-grupos	7549,938	153	49,346		
Total	7640,790	156			

**Tabla 7. ANOVA de un factor compromiso normativo**

Total de compromiso normativo					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	639,435	3	213,145	4,292	,006
Intra-grupos	7598,297	153	49,662		
Total	8237,732	156			

En relación a la dimensión que corresponde al compromiso de continuidad no se obtuvo diferencia significativa entre las medias de los grupos analizados como muestra la tabla 6.

Posteriormente los resultados mostraron con respecto a la dimensión de compromiso normativo que se presentó diferencia significativa en las medias analizadas, lo cual se puede observar en la tabla 7. La diferencia se presentó de igual forma en los institutos de ICESA e ICB, como se puede observar en la Tabla 8.



**Tabla 8. Comparaciones múltiples compromiso normativo**

Variable dependiente: Total de compromiso normativo Scheffé						
(I) Instituto	(J) Instituto	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
ICSA	ICB	4,531*	1,499	,031	,29	8,77
	IADA	4,353	1,830	,134	-,82	9,53
	IIT	2,824	1,606	,380	-1,71	7,36
ICB	ICSA	-4,531*	1,499	,031	-8,77	-,29
	IADA	-,178	2,101	1,000	-6,12	5,76
	IIT	-1,707	1,908	,849	-7,10	3,69
IADA	ICSA	-4,353	1,830	,134	-9,53	,82
	ICB	,178	2,101	1,000	-5,76	6,12
	IIT	-1,529	2,178	,920	-7,69	4,63
IIT	ICSA	-2,824	1,606	,380	-7,36	1,71
	ICB	1,707	1,908	,849	-3,69	7,10
	IADA	1,529	2,178	,920	-4,63	7,69

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Comparando las medias obtenidas con respecto al compromiso organizacional de forma global, se obtuvo que se rechaza la hipótesis nula, ya que existe diferencia significativa entre los grupos analizados; los resultados se muestran en la tabla 9. La tabla 10 muestra que dicha diferencia se presentó entre los institutos de ICSA e ICB.



Tabla 9. ANOVA de un factor total de compromiso organizacional

Total de compromiso organizacional					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5145,690	3	1715,230	6,945	,000
Intra-grupos	37290,981	151	246,960		
Total	42436,671	154			

Tabla 10. Comparaciones múltiples total de compromiso organizacional

Variable dependiente: Total de compromiso organizacional Scheffé						
(I) Instituto	(J) Instituto	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
ICSA	ICB	13,893*	3,429	,001	4,20	23,59
	IADA	11,536	4,082	,050	,00	23,08
	IIT	6,596	3,580	,338	-3,53	16,72
ICB	ICSA	-13,893*	3,429	,001	-23,59	-4,20
	IADA	-2,357	4,748	,970	-15,78	11,07
	IIT	-7,297	4,324	,418	-19,52	4,93
IADA	ICSA	-11,536	4,082	,050	-23,08	,00
	ICB	2,357	4,748	,970	-11,07	15,78
	IIT	-4,940	4,858	,793	-18,67	8,79
IIT	ICSA	-6,596	3,580	,338	-16,72	3,53
	ICB	7,297	4,324	,418	-4,93	19,52
	IADA	4,940	4,858	,793	-8,79	18,67

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

En cuanto al nivel de intensidad del compromiso organizacional, la tabla 11 muestra que ICSA presenta un nivel alto de compromiso, en los institutos restantes se presenta un nivel de compromiso medio.



**Tabla 11. Nivel de intensidad de compromiso organizacional por instituto**

Instituto					
	ICSA	ICB	IADA	IIT	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
Nivel de compromiso organizacional	Bajo	4	0	0	1
	Medio	33	23	16	14
	Alto	47	5	2	10

**Tabla 12. Nivel de intensidad de compromiso afectivo por instituto.**

Instituto					
	ICSA	ICB	IADA	IIT	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
Nivel de compromiso afectivo	Bajo	2	1	1	1
	Medio	26	18	10	12
	Alto	56	10	8	12

Se encontró que los docentes que pertenecen al ICESA presentan un nivel de compromiso afectivo alto; en IADA e ICB el compromiso es medio, mientras que en IIT se da un empate entre el nivel medio y alto siendo solo en un caso el compromiso bajo.

Con respecto a la tabla de nivel de intensidad de compromiso de continuidad se puede observar que en todos los institutos generaron un nivel medio sobre esta dimensión.



**Tabla 13. Nivel de intensidad de compromiso de continuidad por instituto.**

Nivel de compromiso de continuidad	Instituto				
	ICSA	ICB	IADA	IIT	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
	Bajo	6	3	1	5
	Medio	51	22	16	13
	Alto	27	3	2	7

**Tabla 14. Nivel de intensidad de compromiso normativo por instituto**

Nivel de compromiso normativo	Instituto				
	ICSA	ICB	IADA	IIT	
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
	Bajo	4	4	1	2
	Medio	29	16	10	13
	Alto	51	10	7	10

Por último, la dimensión de compromiso normativo se presenta en nivel medio, siendo ICSA la excepción, ya que registra un nivel alto en esta dimensión según muestra la tabla 14.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo consistió en conocer si existe diferencia significativa entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo entre los docentes

de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez campus sur, en función del instituto al que pertenece el programa académico al que están adscritos.

Los resultados obtenidos mostraron diferencia significativa con respecto al compromiso organizacional calculado de forma global. En cuanto a las dimensiones que lo conforman, se mostró diferencia en las dimensiones afectiva y normativa, la cual se presentó

en docentes que pertenecen a los institutos de ICSA e ICB.

Es posible que la diferencia en dos de las dimensiones se deba a distintos factores, en el caso de la dimensión afectiva podrían ser las experiencias positivas en el trabajo y las características personales del empleado. En el caso de la dimensión normativa estos factores podrían ser el grado de adopción de normas organizacionales, así como las inversiones hechas en favor de la organización debido al sentido de obligación que se ha generado (Meyer & Allen, 1991).

En general, los docentes demostraron un nivel medio de compromiso hacia la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, siendo la dimensión que se refleja con mayor intensidad la afectiva, en menor intensidad la que corresponde a la dimensión de continuidad, lo cual refiere que los docentes con un alto compromiso afectivo permanecen laborando en la organización porque “desean hacerlo” en tanto que en la dimensión que se presentó con menor intensidad lo hacen porque “necesitan” hacerlo (Meyer & Allen, 1991), estos resultados coinciden con los



obtenidos por Barraza y Acosta (2008), Balfour Wechsler (1991), Tejada y Arias (2005), en los cuales se observó que el apego más fuerte hacia la organización es de tipo afectivo.

Por otra parte, es recomendable indagar por qué la dimensión de continuidad se presenta en nivel medio, ya que esta se asocia con la valoración que hace el empleado acerca del costo que implicaría dejar el empleo (De Frutos, Ruiz, & San Martín, 1998), por lo tanto se asume que para los docentes el dejar la universidad no representa un costo alto considerando las inversiones hechas dentro de la institución, por lo que aumenta la posibilidad de que busquen otras alternativas de empleo (Dávila de León & Jiménez García, 2014). Littlewood (2003) recomienda realizar una revisión del instrumento para medir el compromiso de continuidad, ya que los resultados de un metanálisis realizado por dicho autor muestran que posee baja confiabilidad, incluso sugiere que puede carecer de validez en nuestra cultura.

Estos resultados sugieren que es necesario realizar acciones encaminadas al aumento

del compromiso organizacional de los docentes, debido a que presentan en general un nivel de compromiso medio. Sin embargo, lo ideal es contar con empleados altamente comprometidos para poder mantener la ventaja competitiva en la institución (Maldonado, Ramírez, García, & Chairez, 2014). Este aspecto podría estar ligado a la percepción del apoyo organizacional, ya que se presenta de igual forma en un nivel medio, en estudios como el de Arias (2001), Tormo y Osca (2011) se encontró que la percepción del apoyo organizacional es un factor ligado al compromiso organizacional y que lo aumenta, por lo que es importante lograr que los docentes se sientan apoyados.

Con respecto al apoyo organizacional, no se encontraron diferencias con respecto a la percepción entre los grupos analizados, la percepción general que poseen encuentra en un nivel medio, sin embargo, puede aumentarse mejorando las condiciones de trabajo y recompensas, alentando el apoyo por parte de los superiores y la equidad o bien atendiendo a ciertas características

de los empleados, como son la personalidad características demográficas (Rhoades & Eisenberger, 2002).

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Debe tomarse en cuenta que la muestra solicitada para obtener resultados significativos en la investigación no fue completada, siendo esta situación una limitante en este proyecto, sin embargo, la información obtenida es útil para dar a conocer que existe una diferencia significativa en el compromiso por parte de los docentes, en este sentido es recomendable completar o ampliar la muestra para lograr una representatividad más importante.

Una vía de estudio futuro podría consistir en investigar el por qué la dimensión de compromiso de continuidad se presenta en un nivel medio en los docentes y si difieren el compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido por tipo de contrato del docente, ya que esta variable no fue considerada en el presente estudio. En este sentido,



Gakovik y Tetrick (2003) encontraron en su estudio que los empleados de tiempo parcial reportaron niveles más altos de PAO, mientras que los empleados de tiempo completo reportaron mayores niveles de compromiso; sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos. Por otra parte Álvarez (2008) encontró que al incluir otras variables, trabajar a jornada parcial no conlleva a un menor compromiso de los empleados, por lo cual resultaría de interés incluir esta variable para su análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, 73-88.
- Arias, G. (Enero-Marzo de 2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Contaduría y Administración (200), 5-12.
- Ayensa, E., & González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, 3590-3609.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. Public Productivity & Management Review, 14(4), 355-367.
- Baran, B., Rhoades, S., & Miller, L. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *J Bus Psychol*, 27, 123-147.
- Barraza, M. A., & Acosta, C. M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 20-35.
- Betanzos, D. N., Andrade, P. P., & Paz, R. F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Çağla, G. B. (2013). Examining organizational commitment of private school teachers. *Journal of educational and instructional studies in the world*, 3(2), 22-27.
- Colakoglu, U., Culha, U., & Atay, H. (Octubre de 2010). The effects of perceived organisational support on employees affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.



- De frutos, B., Ruiz, M., & San Martin, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 345-366.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Obtenido de Eumed: <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Eisenberg, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Florez, R. (2014). Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios. Tesis de grado de Licenciatura. Barquisimeto: Decanato Experimental de Humanidades y Artes, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Frutos, B., Ruiz, M. A., & San Martin, R. (1998). Analisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organizacion. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (Agosto de 2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and Full-time employees attending university classes. *JSTOR*, 24(5), 649-666.
- García de Pilo, L., Useche, M. C., & Schelesinger, M. W. (2013). Empowerment y compromiso organizacional docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 6-19.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hernandez, M. Y., & Guerrero, H. M. (Julio-Diciembre de 2006). Clima y compromiso a la organización de docentes de la facultad de enfermería de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. *Conciencia Tecnológica*(32), 0.



- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the Relationship between man and organization. 370-390.
- Littlewood, Z. H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 22(2), 45-46.
- Maldonado, R. S., Guillen, J. A., & Carranza, P. R. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública. *Revista internacional administración y finanzas*, 5(4), 135-142.
- Maldonado, R. S., Ramírez, B. M., García, R. B., & Chairez, V. A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia Tecnológica* (47), 12-18.
- Maldonado, R., Guillén, J. M., & Carranza, P. E. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública. *Revista internacional administración y finanzas*, 121-131.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Miranda, A. (2007). La Industria Automotriz en México. Instituto Politécnico Nacional.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied psychology: an international review*, 615-634.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Müggenburg, R., & Pérez, C. (Enero-Abril de 2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Revista Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, 4(1), 35-38.



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education.
- Robles, H., & De la garza, C. (2009). El compromiso organizacional y la actitud de los profesores de ciencias económico administrativas de las IES públicas frente a las necesidades de capacitación institucionales. *Ciencia@UAQ*, 2(2), 69-78.
- Ruiz de Alba, R. J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 2(1), 67-86.
- Shumaila, S., Aslam, R., Sadaqat, S., Maqsood, S., & Sadaf, N. (2012). Perceived organizational support as a predictor of organizational commitment: a comparative study on public and private sector nurses. *Proceedings of 2nd International Conference on Business Management*.
- Sivalogathan, V., & Ashmel, H. (2014). Changes in employer-employee relationship: impact of perceived organizational support on social exchange of the outsourcing industry in Sri Lanka. *Skyline Business Journal*, 9(1), 43-49.
- Soberanes, R., & De la Fuente, I. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, 5(9), 120-127.
- Tejada, T. M., & Arias, G. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.
- Tormo, C., & Osca, S. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las Intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 213-226.



- Torres, S., & Díaz, F. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de formación gerencial*, 11(1), 80-101.
- Wu, C.-C., & Liu, N.-T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 61-88.
- Yasar, M. F., Emhan, A., & Ebere, P. (2014). Analysis of organizational justice, supervisor support, and organizational commitment. *Journal of Business Studies Quarterly*, 38-46.
- Zamora, P. G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.



# NORMAS PARA AUTORES

El Comité Editorial de RUA acoge con gusto propuestas de artículos para publicar. Por favor, consulte las siguientes normas al preparar sus documentos:

1. Los trabajos a presentar en RUA deberán ser inéditos.
2. Una vez que la revista publica el artículo, los derechos del autor pasan a ser propiedad de la UACJ.
3. Los artículos pueden ser de fondo o comunicaciones breves, los cuales deberán referirse al área de ciencias administrativas, ajustándose al dictamen del Comité Editorial, el que evalúa su calidad y decide sobre la pertinencia de su publicación.
4. No se devuelven los originales.
5. Los trabajos deben ajustarse a los siguientes requisitos:
  - a) Título del trabajo.
  - b) Nombre del autor o autores.
  - c) Correo electrónico de cada colaborador.
  - d) Adscripción (institución, departamento y/o coordinación).
  - e) Indicar grado máximo de estudios y área de especialización.
  - f) Asentar en la portada los siguientes datos: Institución que representa, Título del escrito, naturaleza del trabajo: artículo, reseña u otros; nombre del autor o autores, lugar y fecha.
  - g) Dirección para correspondencia que incluya: teléfono, fax y correo electrónico.
  - h) Adjuntar el texto en CD idéntico en Word y presentar el original impreso con cuerpo justificado, en letra Times New Roman, 12 puntos, a doble espacio, numerando cada página desde la portada.
  - i) La extensión debe ser de preferencia mayor de 15 cuartillas y menor de 30, considerando páginas de 26 líneas y 64 golpes por cada línea
  - j) Los cuadros y el trazado de gráficas deberán estar elaborados en Excel para Windows, indicando el nombre de cada uno de ellos (incluyendo un archivo por cuadro o gráfica). Asimismo, las ilustraciones, cuadros y fotografías deben referirse dentro del texto, enumerarse en el orden que se cita en el mismo, e indicar el programa de cómputo en el que están elaborados. Estos deben explicarse por sí solos, sin tener que recurrir al texto para su comprensión; no incluir abreviaturas, indicar las unidades y contener todas las notas al pie y las fuentes completas correspondientes.
  - k) Las referencias bibliográficas deben asentarse de la forma convencionalmente establecida en español, es decir, indicando éstas en el cuerpo del texto de la siguiente manera: Apellido del autor, fecha: número de páginas (Foucault, 1984:30-45). La bibliografía completa se presenta sin numeración al final del artículo.
  - l) Al citar los títulos de libro, se deben utilizar mayúsculas sólo al inicio y en nombres propios, para los títulos en el idioma inglés, se respetará la ortografía original.
  - m) Al menos la primera vez, se debe proporcionar la equivalencia completa de las siglas empleadas en el texto, en la bibliografía y en los cuadros y

- las gráficas.
- n) El autor debe anexar una carta debidamente firmada donde manifieste que está de acuerdo en que su escrito sea sometido a arbitraje, así como da la facultad al director de RUA para modificar el contenido. Es necesario además que se declare que el escrito presentado es inédito y se manifestará que se ceden los derechos.
  - o) Distribuir los datos de las referencias bibliográficas de la siguiente manera:

## FICHA DE LIBRO

Apellidos, nombre del autor. *Título del libro*. Lugar de edición: Editorial, año, número de páginas.

Ejemplos:

Foucault, Michel. *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI, 1984, pp. 30-45.

Levine, Frances. "Economic perspectives on the Comanchero trade". En: Katherine A Spielmann (ed.). *Farmers, hunters and colonists*. Tucson, AZ: The University of Arizona Press, 1991, pp. 155-169.

## FICHA DE REVISTA

Apellidos, nombre del autor. "Título del artículo". *Nombre de la revista*, número, volumen, fecha, número de páginas.

Ejemplos:

Conte, Amedeo G. "Regla constitutiva, condición, antinomia". *Noésis*, núm. 18, vol. 9, enero-junio 1997, pp. 39-54.

Krotz, Esteban. "Utopía, asombro y alteridad: consideraciones metateóricas acerca de la investigación antropológica". *Estudios sociológicos*, núm. 14, vol. 5, mayo-agosto 1995, pp. 283-302.

## CONTRIBUCIONES EN TEXTOS ELECTRÓNICOS, BASES DE DATOS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS

Responsable principal (de la contribución). "Título" [tipo de soporte]. En: Responsable principal (del documento principal). Título. Edición. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación, fecha de actualización o revisión [fecha de consulta]\*\*. Numeración y/o localización de la contribución dentro del documento fuente. Notas\*. Disponibilidad y acceso\*\*. Número normalizado\*

Ejemplo:

Political and Religious Leaders Support Palestinian Sovereignty Over Jerusalem. IN Eye on the Negotiations [en línea]. Palestine Liberation Organization, Negotiations Affairs Department, 29 August 2000 [ref. de 15 agosto 2002]. Disponible en Web: <<http://www.nad-plo.org/eye/pol-jerus.html>>.

