

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“Percepción de los subordinados del estilo de liderazgo y el perfil sociocultural del gerente de compras del sector maquilador de la televisión en Tijuana B.C. 2013.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

FERNANDO HERRERA RIVERA

DIRECTOR DE TESIS

DR. DANIEL MUÑOZ ZAPATA

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

MAYO DEL 2014

# ÍNDICE

Ficha Metodológica.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Introducción.....	13
1.2 Justificación del estudio.....	14
1.3. Antecedentes.....	15
1.4 Planteamiento del Problema.....	16
1.5 Objetivos de la Investigación.....	17
1.5.1. Objetivo General.....	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
1.5.3 Preguntas de investigación.....	17
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Introducción.....	19
2.2 Liderazgo.....	19
2.2.1 Periodos históricos de liderazgo.....	23
2.3 Primeras Teorías sobre el liderazgo.....	25
2.3.1 Teoría sobre los rasgos.....	25
2.4 Teorías del comportamiento.....	27
2.4.1 Estudios de la Universidad de Iowa (Kurt Lewin).....	27
2.4.2 Estudios de la Universidad de Ohio.....	28
2.4.3 Estudios de la Universidad de Michigan.....	28
2.4.4 La matriz gerencial o rejilla gerencial.....	29
2.5 Teorías de contingencia sobre liderazgo.....	30
2.5.1 Modelo de Fiedler.....	30
2.5.2 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	32

2.5.3 Teoría de la trayectoria meta.....	33
2.6 Teoría del Gen del liderazgo.....	35
2.7 Enfoques contemporáneos del liderazgo.....	36
2.7.1 Enfoque transformacional.....	37
2.7.2 Enfoque transaccional.....	38
2.8 Importancia del Abastecimiento Oportuno de los Bienes y Servicios.....	39
2.8.1 ¿Qué son las compras?.....	40
2.8.2 Responsabilidad del Departamento de Compras.....	40

### **CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL**

#### **Panorama general de la industria Electrónica: de lo global a lo local**

3.1 Introducción.....	43
3.2 Importancia de la industria electrónica (Mundial).....	44
3.2.1 Principales empresas mundiales – Fabricantes y oems.....	47
3.2.2 Perspectivas de la industria.....	48
3.3 Industria Electrónica en México.....	54
3.3.1 Análisis de la producción, consumo, comercio, inversión, empleo.....	58
3.4 Industria de Audio y Video en México.....	61
3.4.1 Industria de la Televisión en México.....	62
3.4.2 La producción y exportaciones de TVs en México.....	64
3.5 Agrupamientos regionales de empresas electrónicas en México.....	66
3.5.1 Chihuahua.....	66
3.5.2 Jalisco.....	67
3.5.3 Nuevo León.....	69
3.5.4 Tamaulipas.....	70
3.6 La industria electrónica en Baja California y Tijuana.....	71
3.6.1 Clúster de electrónica en Tijuana.....	72

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

4.1 Tipo de investigación y Definición del sujeto de estudio.....	74
4.1.1 Tipo de investigación.....	74
4.2.2 Definición del sujeto de Estudio.....	75
4.3 Diseño del instrumento de recolección de datos.....	76
4.3.1 Perfil socio cultural.....	76
4.3.2 Identificación del Estilo de liderazgo.....	78
4.4 Método de Muestreo y definición de la muestra.....	80
4.5 Técnica de tabulación y análisis estadístico.....	82

## **CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS**

5.1. Perfil sociocultural de los gerentes de compras.....	84
5.1.1. Edad.....	84
5.1.2. Género.....	85
5.1.3. Estado civil.....	86
5.1.4. Nivel educativo y Tipo de Preparación.....	86
5.1.5 Nacionalidad.....	88
5.1.6 Antigüedad.....	90
5.2. Identificación del estilo de liderazgo de los gerentes de compras.....	91
5.2.1 Edad de los Compradores.....	91
5.2.2 Género de los Compradores.....	92
5.2.3 Antigüedad de los Compradores.....	93

5.2.4 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MP.....	95
5.2.4.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MP.....	96
5.2.5 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MS.....	98
5.2.5.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MS.....	99
5.2.6 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MF.....	101
5.2.6.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MF.....	102
5.3 Análisis de los resultados.....	104

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

6.1 Conclusión de los resultados obtenidos.....	108
---	-----

REFERENCIAS.....	111
------------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo 1. Instrumento de Recolección de datos (Estilo de Liderazgo).....	115
---	-----

Anexo 2. Instrumento de Recolección de datos (Datos Socioculturales del Gerente).....	121
---	-----

Anexo 3. Cronograma de Actividades.....	122
---	-----

Anexo 4. Cronograma del Trabajo de Campo.....	123
---	-----

Anexo 5. Resultados de las características socioculturales de los gerentes de compra (Por Maquila).....	124
---	-----

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICAS y TABLAS

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del Marco Teórico.....	18
Figura 2. Matriz Gerencial.....	29
Figura 3. Modelo Fiedler.....	31
Figura 4. Modelo de Hersey y Blanchard.....	33
Figura 5. Modelo de Robert House.....	35
Figura 6. Modelo De Liderazgo Transformacional.....	38
Figura 7. Estructura del Marco Contextual.....	42
Figura 8. Localización Geográfica de la Industria Electrónica en México.....	58
Figura 9. Empresas que ensamblan TVs en México.....	68

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Siete Rasgos Asociados al Liderazgo.....	26
Tabla 2. Modelo de Negocios en la manufactura de aparatos y componentes electrónicos.....	48
Tabla 3. Principales indicadores económicos de la industria electrónica en México 2000 / 2012.....	55
Tabla 4. Estructura del instrumento de recolección de datos para la obtención del perfil sociocultural del gerente de compras.....	77
Tabla 5. Resultado Índice de fiabilidad de Alfa de Conbrach.....	78
Tabla 6. Universo de los sujetos Seleccionados.....	80
Tabla 7. Sustitución de fórmula para determinar la muestra.....	81
Tabla 8. Muestra del Estudio.....	81
Tabla 9. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.....	95
Tabla 10. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.....	97

Tabla 11. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.....	98
Tabla 12. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.....	100
Tabla 13. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.....	101
Tabla 14. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Prospectiva de producción mundial de electrónicos 2010-2020.....	45
Gráfica 2. Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2010-2020.....	46
Gráfica 3. Producción de TVs en México.....	63
Gráfica 4. Producción de TVs de nueva tecnología en México.....	64
Gráfica 5. Producción de TVs por tipo de tecnología en México.....	64
Gráfica 6. Exportación de TVs a EE.UU.....	65
Gráfica 7 y 8. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.....	95
Gráfica 9. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.....	97
Gráfica 10 y 11. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.....	98
Gráfica 12. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.....	100
Gráfica 13 y 14. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.....	101
Gráfica 15. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS DE FRECUENCIA

Tablas de Frecuencia 1. Edad de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	84
Tablas de Frecuencia 2. Género de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	85
Tablas de Frecuencia 3. Estado Civil de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	86
Tablas de Frecuencia 4. Nivel Educativo de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	87
Tablas de Frecuencia 5. Tipo de Preparación Profesional de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	87
Tablas de Frecuencia 6. Nacionalidad de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	88
Tablas de Frecuencia 7. País de Origen de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	89
Tablas de Frecuencia 8. País de Origen de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	90
Tablas de Frecuencia 9. Edad de los compradores del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	92
Tablas de Frecuencia 10. Género de los compradores del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	93
Tablas de Frecuencia 11. Antigüedad de los compradores del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.....	94

## DEDICATORIA

*A mis padres por ser el pilar fundamental en mi educación, tanto académica, como en la vida, mantenido a través del tiempo, por darme siempre apoyo en mis decisiones, fuerzas y motivos, para finalizar con éxito una etapa más en mi vida.*

*A todos los maestros, compañeros de grupo, amigos y en especial a mi tutor Dr. Daniel Muñoz Zapata, que marcaron cada etapa de mi camino del posgrado, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

## FICHA METODOLÓGICA

<b>Disciplina de Estudio</b>	<b>Ciencia Social</b>
<b>Área de Conocimiento</b>	Administración de Empresas.
<b>Especialidad</b>	El estilo de liderazgo en las maquiladoras.
<b>Objeto de Estudio</b>	Conocer el estilo de liderazgo en las maquiladoras del sector de la televisión en Tijuana B.C.
<b>Sujeto de Estudio</b>	Gerentes del sector maquiladoras del sector de la televisión en Tijuana B.C.
<b>Tema Abordado</b>	Percepción de los subordinados del estilo de liderazgo y el perfil sociocultural del gerente de compras del sector maquilador de la televisión en Tijuana B.C. 2013.
<b>Tipo de Investigación</b>	Descriptiva
<b>Técnicas Aplicadas</b>	Método de encuesta con cuestionario.
<b>Aportación</b>	Identificar y analizar similitudes y diferencias entre los diferentes estilos de liderazgo que emplean los gerentes de compras del sector maquilador de la televisión en Tijuana B.C.
<b>Autor</b>	Fernando Herrera Rivera
<b>Director</b>	Dr. Daniel Muñoz Zapata

Fuente: Elaboración propia.

## RESÚMEN

En la presente investigación se identificó el perfil sociocultural de los gerentes de compras del sector maquilador de la televisión en la ciudad de Tijuana. Este perfil sociocultural se compone de características tales como: edad, género, estado civil, nivel educativo, nacionalidad, tipo de preparación y antigüedad en el puesto. Una vez identificado el perfil de los gerentes de compras, en este caso fueron tres maquiladoras, ambas se contrastaron, con la finalidad de encontrar similitudes y diferencias. Después de identificar las características socioculturales de los gerentes de compras, se identificó el estilo de liderazgo, mediante un modelo que permite identificar el estilo dominante, el estilo de apoyo, la amplitud del estilo y la eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras.

Los resultados de la investigación muestran que sí existen diferencias significativas en el perfil sociocultural de los gerentes de compras de las tres maquiladoras, tal como en la nacionalidad y tipo de preparación educativa profesional; por sí mismo, se identificaron similitudes notables en características como el género, el nivel educativo, y el estado civil. De igual forma se encontraron similitudes y diferencias entre los estilos de liderazgo empleados por los gerentes de compra del sector maquilador de T.V en Tijuana B.C.

Palabras clave: liderazgo, factores socioculturales, Industria de la televisión, maquiladora, compras.

## ABSTRACT

The aim of this study was to identify the sociocultural profile of purchasing managers maquiladora sector of television in the city of Tijuana was identified. This profile consists of sociocultural characteristics such as age, gender, marital status, and educational level, and nationality, type of preparation and length of service. Once identified the profile of purchasing managers in this case was three maquiladoras, both were compared, in order to find similarities and differences. After identifying the sociocultural characteristics of purchasing managers, the leadership style of purchasing managers was identified, using a model that identifies the dominant style, style support, breadth of style and the effectiveness of leadership style of purchasing managers.

The research results show that if there are significant differences between the socio-cultural profile of purchasing managers of the three maquiladoras such as nationality and type of professional educational preparation, in itself, remarkable similarities were identified in characteristics such as gender, educational level, and marital status. Similarly similarities and differences between leadership styles used by purchasing managers maquiladora sector TV in Tijuana BC.

Keywords: leadership, sociocultural factors, television industry, maquiladora, purchasing.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

Esta investigación tiene como principal propósito identificar estilo de liderazgo gerencial dentro de las maquiladoras que ensamblan televisiones, delimitándonos en el área de compras que se encuentran en Tijuana Baja California, también trata de identificar las características socioculturales como la escolaridad y otros aspectos descriptivos de cada gerente que trabaja dentro del sector maquilador de la televisión.

El área elegida de estudio de esta tesis es el departamento compras, dentro de una organización, de manera general consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras (aprovisionamiento) representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización.

El presente trabajo tiene como sujeto de estudio a los gerentes de compras del sector maquilador en la ciudad de Tijuana, de los cuales se identificarán sus características socioculturales y se analizará cual es el estilo de liderazgo que emplean para que sus subordinados realicen sus actividades.

Una vez identificado su perfil sociocultural se realizará una comparación con las demás maquiladoras del mismo sector en Tijuana, la finalidad de este comparativo es identificar rasgos socioculturales afines, y después con sus subordinados directos identificar su estilo de liderazgo y analizar si los demás gerentes de compras del mismo sector adoptan el mismo estilo al ejecutar las actividades dentro del departamento de compras.

## **1.2 Justificación del estudio**

### **Aportación Práctica**

Se busca identificar las características socioculturales y estilos de liderazgo gerenciales que hay en el sector maquilador de T.V en el área de compras de Tijuana Baja California.

### **Aportación Teórica**

Conocer los estilos de liderazgo gerencial por medio de información y teorías más actualizadas así como comparar las características socioculturales, que ayuden a comprender las posturas de liderazgo gerencial del sector maquilador de la T.V en el área de compras de Tijuana Baja california.

### **Aportación socioeconómica.**

Dentro del aspecto socioeconómico se busca comprender mejor la postura de liderazgo que tiene el gerente de compras, para que sus subordinados realicen las tareas asignadas, es una importante oportunidad para saber cuál es la postura y los resultados en mejoras en cuestiones económicas como costos, aunque este tesis no abarca tal análisis, se puede tomar como primera fase a otra investigación más completa, donde correlacione costos y estilos de liderazgo.

### **Valor Metodológico**

Mostrar la metodología y elementos teóricos para el análisis del estilo de liderazgo que asumen los gerentes de compras dentro del sector maquilador de la industria de T.V en Tijuana B.C.

### **1.3 Antecedentes**

El liderazgo es un tema que ha acaparado el interés por su discusión en la historia de las civilizaciones humanas. Desde la más remota antigüedad se encuentran escritos sobre el tema de liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto caminos, vencer obstáculos, y pisado terreno que nadie había hecho antes (Benítez, 2004). El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo (Estrada, 2007).

Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas hacia los rasgos y características del líder. La investigación en la primera mitad del siglo XX se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad o de capacidad) que definen al líder y se trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo.

Progresivamente, el foco de atención se desplazó a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo (Salazar, 2006). Durante años, las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parciales de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, citado en Vega & Zavala, 2004).

En la primera mitad del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes para obtener la obediencia de los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad en los derechos humanos repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y a los procesos consultivos de los grupos (Vega & Zavala, 2004).

## **1.4 Planteamiento del Problema**

Toda organización es creada con un fin y diseñada con el propósito de lograr sus objetivos inicialmente planteados. Esta es fundamentalmente un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí, una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar las metas comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

Hay condiciones fundamentales y necesarias que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados; algunas de estas son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, Todos estos son principios básicos para el desarrollo integral de cualquier organización.

Es importante señalar que en la época actual por la que estamos pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, contracción de mercados, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización. Es por eso que este trabajo se delimitara a solo el departamento de compras, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

Es por eso que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que ejerce el gerente de compras dentro del departamento del mismo, puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con los proveedores y público en general, son elementos que van conformando el estilo de trabajo dentro de cualquier área de trabajo, y pueden ser vínculos u obstáculos para el buen desempeño de la organización.

La presente investigación tiene como sujeto de estudio a los gerentes de compras de las maquiladoras ensambladoras de televisiones, en la ciudad de Tijuana, Baja California, de los cuales se identificarán las características socioculturales más importantes e identificar el estilo de liderazgo que ejercen sobre sus subordinados;

una vez identificado su perfil sociocultural y su estilo de liderazgo se realizará una comparación con el de las demás empresas maquiladoras del sector. La finalidad de realizar este comparativo es identificar cuáles son los rasgos socioculturales afines y estilos de liderazgo diferentes entre los diferentes gerentes de compras del sector, o si optan por el mismo estilo de liderazgo.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Conocer e identificar el perfil sociocultural y la percepción del subordinado sobre estilo de liderazgo de los gerentes de compras dentro del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

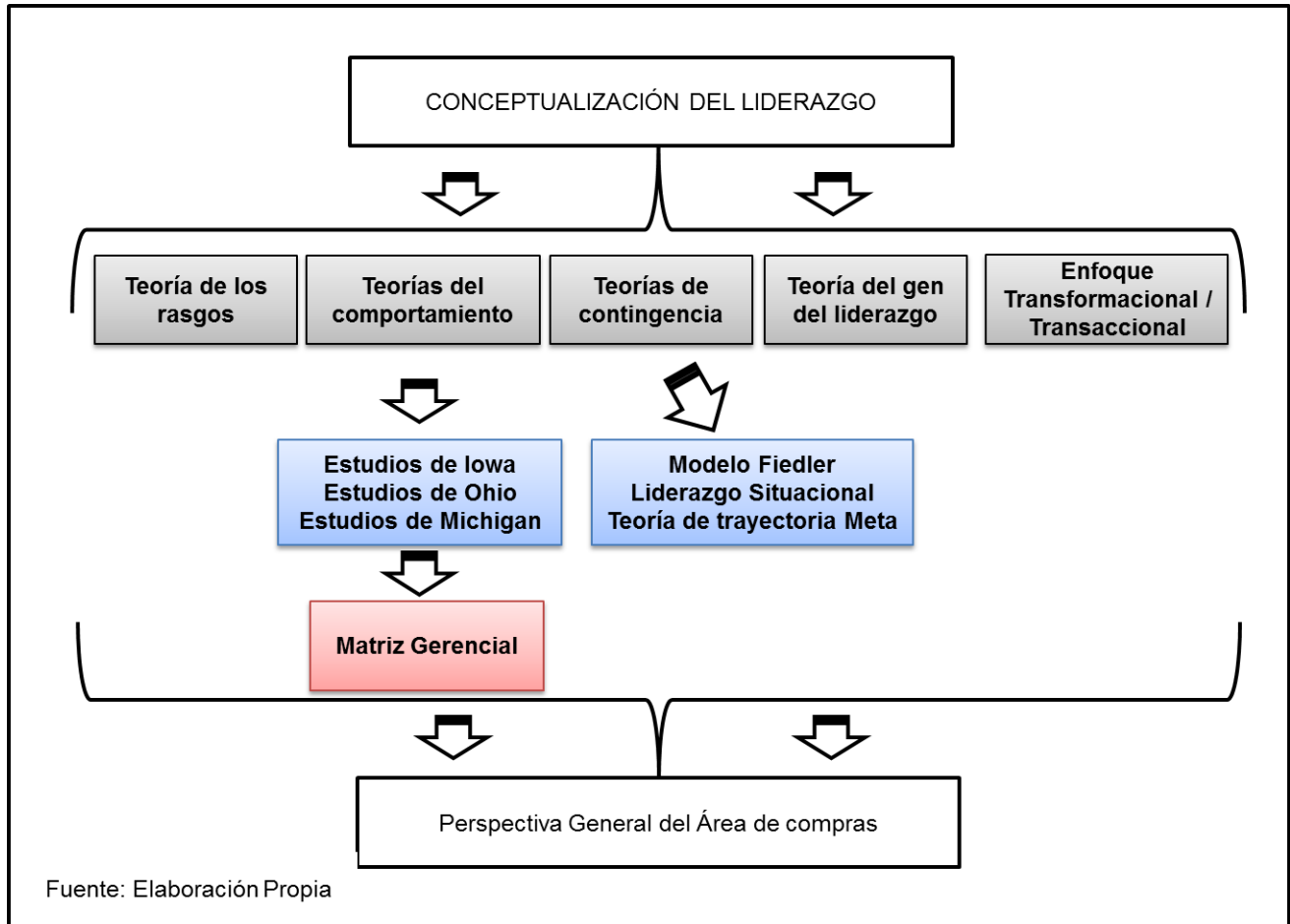
- 1.- Describir las características socioculturales de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.
- 2.- Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.
3. Identificar similitudes y diferencias del perfil sociocultural y estilos de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.

### **1.5.3 Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Cuáles son las características socioculturales de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?
- 2.- ¿Qué estilo de liderazgo usan los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?
3. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias del perfil sociocultural y estilos de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Figura 1. Estructura del Marco Teórico



## **Marco Teórico: Estilos de liderazgo**

### **2.1 Introducción**

El Liderazgo es uno de los temas más observados, pero al mismo tiempo, uno del menos entendido. Se suele confundir con posiciones de Autoridad, Poder, Status, Fama, etc. Se cree que es inspirar, ser una especie de guía, transformándolo en una característica o cualidad con la que algunas personas nacen.

Afortunadamente, hoy esta visión de un liderazgo basado en un líder "heroico" va quedando atrás, para dar paso a definir Liderazgo, como una actividad; la actividad de movilizar a las personas, en escenarios de incertidumbre, para que enfrenten problemas difíciles donde las soluciones no son conocidas, haciendo que se hagan parte del problema y responsables de la solución.

Si pudiéramos expresarlo en otros términos podríamos decir que es la suma de conocimientos expresados en aspectos de índole tecnológica, de índole de la información y de índole de las habilidades humano–administrativas, parte integrante de la dinámica de los procesos humanos: motivación, creatividad e innovación, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, solución de problemas, entre otros.

Los temas de liderazgo están referidos a la capacidad, identidad y el potencial para fundamentar la existencia, competitividad y el destino de cualquier organización y país, que estratégicamente intente participar o formar parte activa en esta época de cambios y en este mundo globalizado.

### **2.2 Liderazgo**

El liderazgo es un tema que ha acaparado el interés por su discusión en la historia de las civilizaciones humanas. Desde la más remota antigüedad se encuentran escritos sobre el tema de liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto caminos, vencido obstáculos, y pisado terreno que nadie había hecho antes (Benítez, 2004).

El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo (Estrada, 2007).

Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas hacia los rasgos y características del líder. La investigación en la primera mitad del siglo XX se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad o de capacidad) que definen al líder y se trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo.

Progresivamente, el foco de atención se desplazó a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo (Salazar, 2006). Durante años, las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parciales de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, citado en Vega & Zavala, 2004).

En la primera mitad del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes para obtener la obediencia de los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad en los derechos humanos repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y a los procesos consultivos de los grupos (Vega & Zavala, 2004).

La conceptualización anterior guarda estrecha relación con el sentido original de la palabra "liderar", la cual viene de laed, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), y significa 'senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto', significado que permanece más o menos inalterado en dichas lenguas. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta.

Después de un poco de introducción acerca del fenómeno del liderazgo, tenemos que aterrizar los conceptos o definiciones que hay sobre el tema. Sin embargo podemos encontrar un sin fin de definiciones sobre el tema por ejemplo: Liderazgo, es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas (Robbins y Coulter 2010).

De igual forma según Lussier y Achua (2008), mencionan que no hay una definición generalizada acerca de lo que es el liderazgo, la opinión más generalizada se puede describir así: “Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.

De igual forma también, el liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo” (Kotter, 1990).

El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Kotter, 1990).

Por su parte también el liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores (McGregor 1990).

Las dos últimas definiciones incluyen acciones que están encaminadas no sólo a satisfacer las metas y objetivos de la organización, además consideran las necesidades de los seguidores, pero también que éstos deben comprometerse, lo que implica actitudes de trabajo conjunto.

Otro autor habla sobre que el liderazgo es una clase particular de práctica ética y social que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que no son auténticas y actúan con coraje al unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas (Terry 1978).

En esta última definición se infiere que los líderes son elegidos y que además es una práctica social, debido a que se realiza en una interacción en la que existen los seguidores, en un tiempo y espacio social. En este caso, en un ámbito laboral, también se observa la evolución que ha tenido su significado, al incluir diversas actividades que incorporan necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores.

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (1977), llegan a la conclusión que el “liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr su objetivos en determinada situación” De la definición anterior, concluimos que el proceso de liderazgo es una función del líder, del seguidor y de las variables de la situación:  $L = f(l, s, v)$  4.

Stodgill (1959) resume en sus teorías de investigación del liderazgo, que hay tantas definiciones como personas que han intentado definir el concepto. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de lograr ser una influencia en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, los empleados y/o los subordinados. Los integrantes del grupo dado su carácter para acatar las indicaciones del líder auxilian a delimitar el enfoque del líder y permiten que suceda el proceso de liderazgo. Si no existiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serian irrelevantes. En segundo término el liderazgo implica una distribución diversa del poder.

En tercer término el liderazgo es la aptitud para emplear los distintos métodos y poder influenciar el comportamiento de sus subordinados, de distintas maneras. En cuarto término el liderazgo es una mezcla de los anteriores, pero admite también que el liderazgo es un asunto de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y se necesita que se ofrezca a los subordinados la información moral necesaria en cualquier toma de decisiones del líder (Burns, 1985).

### **2.2.1 Periodos históricos de liderazgo**

Conforme cambian las circunstancias organizacionales y las personas, también van cambiando los estilos de liderazgo. En la actualidad la gente anda en busca de líderes ejemplares que los auxilien a lograr sus objetivos organizacionales. A este respecto Quijano (2003) hace una muy interesante clasificación por periodos históricos de liderazgo:

***Liderazgo de conquista.*** Durante este periodo la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al dirigente supremo; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su honestidad e impuestos.

***Liderazgo Comercial.*** A principios del periodo industrial, la seguridad ya no era la función primordial de liderazgo y la gente empezaba a indagar acerca de aquellos líderes que pudieran enseñarle sobre cómo mejorar su nivel de vida.

***Liderazgo de organización.*** Durante este periodo los estándares de vida fueron más fáciles de lograr por lo que pudieron ser mejorados sustancialmente. La gente comenzó a buscar un lugar a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

***Liderazgo de Innovación.*** Conforme se acrecentó el nivel de innovación, a menudo los productos y técnicas se volvían obsoletas antes de salir de los consejos de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y conseguían manipular las dificultades de la creciente velocidad con la que se hacían obsoletos.

**Liderazgo de la Información.** Los tres últimos periodos se desarrollaron con extrema rapidez empezando en la década de los 20's. Se ha hecho indiscutible que ninguna sociedad puede sobrevivir sin líderes que entiendan y sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquel que mejor procesa, interpreta y manipula la información de una manera inteligente y creativa.

**Liderazgo de la Nueva Edad.** Los líderes requieren saber cómo se manejan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder estudiar y simplificar efectivamente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Deberán saber que los líderes dirigen gente, no cosas, números, ni proyectos. Quijano (2003) termina diciendo que los líderes tendrán que contar con la capacidad de proporcionar lo que la gente requiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo.

Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente quiere. Y deberán desarrollar su capacidad de planear, tanto en el corto como en el largo plazos, para mantener un margen de competencia. Esta clasificación histórico-periódica de liderazgo peca de ser un poco clientelar donde los beneficios del liderazgo van a darse a costas de los subordinados y/o de los clientes externos de la organización y donde como siempre el líder quiere maximizar ganancias minimizando mano de obra. Una séptima clasificación la da Boje (2008) con lo que él llama el liderazgo dialógico.

Finalmente, descubrimos el **liderazgo Dialógico**. Este es un periodo al que todavía no se llega en la práctica, quizás apenas estemos entrando en este nuevo tipo de liderazgo a nivel teórico. El liderazgo dialógico de acuerdo con Boje (2008) tiene que ver con la generatividad antenarrativa y no con el consenso o la linealidad del pensamiento. La antenarrativa es la forma en que una persona dice su historia sobre algún tema. La antenarrativa no contiene una dirección lógica, más bien es compleja y sin niveles jerárquicos y más bien podría ser holográfica, es decir que se refleja hacia muchos lados.

Siguiendo a Bajtin (1984) y a Buber (1958) el líder dialógico tiene primeramente un diálogo tipo Yo-TU en sus relaciones con los demás.

El diálogo Yo-TU es el fundamento del liderazgo dialógico, el cual obviamente implica un tipo especial de diálogo con los demás. Dos aspectos importantes de ese fundamento son el conocimiento/ética y el reír/jugar en las relaciones con los demás.

### **2.3 Primeras Teorías sobre el liderazgo**

En el contexto, el propósito de las teorías se observa con mayor claridad que la gente en general describe y clasifica las diferencias que hay entre los individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud, además de otras variables como bueno o malo, fuerte o débil, amigo o enemigo, ganador o perdedor.

De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo: la teoría de los rasgos, la teoría conductual, la teoría situacional y las contemporáneas.

#### **2.3.1 Teoría sobre los rasgos**

La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos. Así, por ejemplo, William Sheldon en 1942 planteó la existencia de tres dimensiones del físico: endomórfico, mesomórfico y ectomórfico.

Carl Jung estableció la tipología que agrupa a las personas en dos categorías: introvertidos y extrovertido. Uno de los psicólogos del rasgo más notable fue Gordon Allport; según él, los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes a emitir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas disímbolos. Estos estímulos y respuestas son de relativa generalidad que producen constancias de conducta.

Las investigaciones sobre liderazgo en las décadas de 1920 y 1940 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferencian a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciar a un líder (la persona) de uno líder.

Sin embargo, los intentos posteriores por ende identificar y lograr los rasgos normalmente asociados con el liderazgo (el proceso, no la persona) tuvieron más éxito. Los siete rasgos que están asociados con el liderazgo efectivo se describen brevemente en la tabla 1.

<b>IMPULSO</b>	Líderes poseen empeño, deseos de logros, ambiciosos, energéticos, perseverantes, toman la iniciativa
<b>DESEOS DE DIRIGIR:</b>	Deseos de influir y guiar, dispuestos a tomar responsabilidades
<b>HONESTIDAD E INTEGRIDAD:</b>	Otorgan confianza, veraces, honestos, congruentes
<b>CONFIANZA EN SI MISMOS</b>	Demuestran confianza a otros
<b>INTELIGENCIA</b>	Inteligentes para asimilar información, capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas
<b>CONOCIMIENTO RELATIVO AL TRABAJO</b>	Alto grado de conocimiento de la empresa, industria y aspectos técnicos
<b>EXTROVERSIÓN</b>	Enérgicos y vivaces, sociales, asertivos, rara vez callados o retraídos.

**Tabla 1.** Siete rasgos Asociados con el liderazgo. Fuente: Stephen P. Robbins. Mary Coulter. (2010). *Administración. México. Décima Edición. Pearson Education.*

Otra investigación realizada por Wexley (1990) sobre el rasgo se encontró que “los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto.

Con respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados.

Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes”. Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.

Los investigadores finalmente reconocieron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para intensificar a los líderes efectivos porque las explicaciones basadas sólo en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes y los miembros de su grupo, así como los factores situacionales. Tener los rasgos apropiados solo me entraba la probabilidad de que un individuo fue un líder efectivo. Por lo tanto, las investigaciones sobre liderazgo entre los últimos años de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960 se concentraban en los estilos de comportamiento preferidos que los líderes demostraban. Los investigadores preguntaban si había algo único en lo que los líderes activos hacían en otras palabras su **comportamiento**.

## **2.4 Teorías del comportamiento**

### **2.4.1 Estudios de la Universidad de Iowa (Lewin 1965)**

Los estudios realizados por Kurt Lewin y sus colaboradores exploraron tres estilos de liderazgo:

- a. Autocrático: líder centrado en la autoridad.
- b. Democrático: líder que involucra a su equipo en la participación, delega autoridad, toma de decisiones, retroalimentación, entre otros.
- c. Laissez faire: líder daba al grupo la toma de decisiones y la culminación del trabajo.

Los resultados del trabajo mostraron que los estilos del liderazgo autocrático y democrático obtuvieron resultados favorables alternos. Sin embargo, en relación con los niveles de satisfacción de los integrantes del grupo el liderazgo democrático tuvo la mayor aceptación.

#### **2.4.2 Estudios de la universidad de Ohio**

Los resultados de los investigadores arrojaron que existen dos dimensiones:

a. Iniciación de estructura: conductas orientadas al logro de las tareas concretas asignadas a los subordinados.

b. Consideración: conductas orientadas al bienestar de los subordinados, sobre la base del respeto, confianza y un clima agradable.

Las conclusiones del trabajo sugieren que una calificación alta en las dos categorías generalmente tenía resultados favorables, a pesar de que se puedan encontrar algunas excepciones dependiendo del contexto (Hemphill, Fleishman, Stogdill, Shartle y Pepinsky 1968).

#### **2.4.3 Estudios de la universidad de Michigan**

Los estudios llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas identificaron dos dimensiones de comportamiento de un líder:

a. Orientados a los empleados: enfocado en las relaciones interpersonales.

b. Orientados a la producción: centrado en el cumplimiento de las tareas.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores mostraban una tendencia favorable a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral.

Además, se puede observar que los resultados obtenidos son similares a las investigaciones de la universidad de Ohio (Hodgetts y Altman 1970).

### 2.4.4 La matriz gerencial o rejilla gerencial

Blake y Mouton (1983) sobre la base de los estudios realizados por los investigadores de la universidad de Ohio y Michigan, señalaron dos dimensiones conocidas como: “preocupación por las personas” enfocado en el interés de las personas y “preocupación por la producción” orientado en el interés del supervisor en los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

Ellos establecieron una matriz de nueve por nueve abarcando las dos dimensiones: “preocupación por las personas” y “preocupación por la producción”.

**Figura 2. Matriz Gerencial de Blake y Mouton (1983)**



Asimismo, describieron los cinco estilos claves, los cuales permiten visualizar el estilo de un líder:

□ 1,1: líder empobrecido, se muestra indiferente con el mínimo esfuerzo en su trabajo.

□ 9,1: líder centrado en el poder y control, suprime el conflicto y su prioridad es la producción o tareas de los subordinados. Las relaciones interpersonales están en segundo plano.

□ 1,9: líder orientado en las relaciones interpersonales con sus colegas y subordinados, se muestra condescendiente y evita ser rechazado. Las labores productivas pasan a segundo término.

□ 9,9: líder que se caracteriza por impulsar la participación activa en el trabajo. La crítica es fundamental para la resolución de conflictos, ya que permite el intercambio de opiniones y sus respectivos análisis.

□ 5,5: líder que evita ejercer la autoridad formal y es conformista. Busca el consenso de la mayoría.

Los cinco estilos pueden formar hasta 81 combinaciones.

## **2.5 Teorías de contingencia sobre liderazgo.**

Los teóricos expresan que el estudio del liderazgo parte de las circunstancias en su entorno y el grado de control e influencia sobre la situación.

Entre las teorías más reconocidas están:

### **2.5.1 Modelo de Fiedler (1951)**

Fiedler creó un cuestionario de compañeros que determinaría el tipo de situación en que estos serían más aptos. Las situaciones están basadas en tres variables influyentes en el éxito del líder, las cuales son:

1. La relación entre el líder y los miembros del grupo: calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2. Estructura de la tarea: Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.

3. Posición del líder: grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.

Sobre la base de las tres variables se procede a la evaluación del líder, cada variable tiene asignada dos valores dicotómicos.

**Figura 3. Modelo de Fiedler**

## MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). **"Administración séptima edición"**. México. International Thomson editores. Pg.515

### **2.5.2 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1970)**

El foco de atención está dirigido a la disposición de los seguidores, dado que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. En este sentido, se le resta importancia a las acciones del líder, porque su liderazgo depende de las habilidades y deseos en hacer una tarea específica por parte de los seguidores.

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

1. El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
2. El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
3. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
4. El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

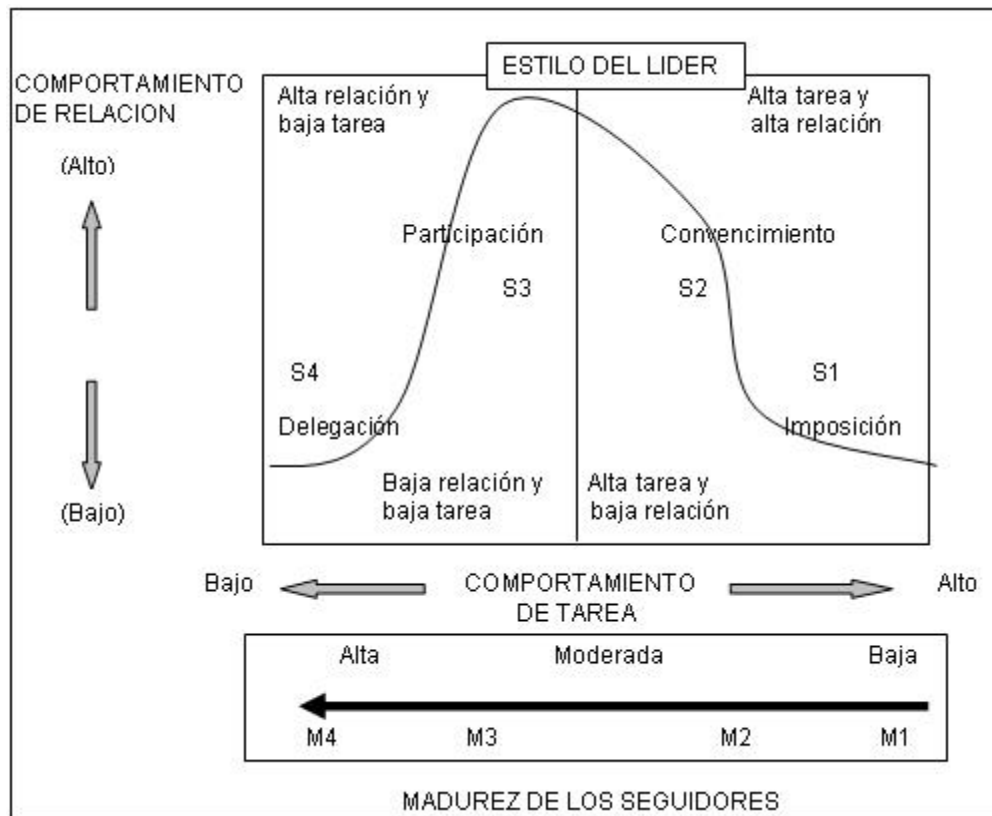
S1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

S2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

S3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

S4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

**Figura 4. Modelo liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**



### 2.5.3 Teoría de la trayectoria meta

Desarrollado por Robert House (1971). El modelo se orienta en la colaboración del líder con sus seguidores guiándolos en la obtención de resultados valiosos.

Al respecto Robbins (2010) expresa que “es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas con los objetivos generales del grupo u organización”

En este sentido, el líder es responsable de motivar a sus subordinados en el logro de sus metas personales y de la organización. Por tanto, el paradigma de House (1971) no posee un rasgo de líder y una variable de comportamiento. Está centrado en el ámbito motivacional.

Asimismo, House señala los cuatro comportamientos del liderazgo:

1. Estilo de liderazgo directivo: proporciona estructura y ofrece lineamientos concretos en relación con el cumplimiento de las tareas.

2. Estilo de liderazgo de Apoyo: se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El líder muestra interés por su bienestar y crea un ambiente organizacional.

3. Estilo de liderazgo participativo: consulta a los miembros del grupo y considera sus opiniones antes de tomar una decisión. Por consiguiente, redundará en una mayor motivación y sentido de pertenencia con la organización.

4. Estilo de liderazgo orientado al logro: establece metas desafiantes y ambiciosas aunque realizables. Por tanto, espera que sus seguidores logren el máximo nivel de desempeño y recompensa por hacerlo.

Figura 5. Modelo de Robert House



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores.

## 2.6 Teoría del Gen del liderazgo (2000)

Cyril Levicki (2000), quien diferencia a los líderes de los gerentes o administradores: concibe a los líderes como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos, y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos.

Los gerentes tienen a alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de, al menos, algunos aspectos de su función en la organización. Siempre hay otra persona que asume la decisión y responsabilidad final.

El líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados.

A partir de esta concepción LeVicki (2000) fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder; por ello estableció dos categorías de líderes: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero, pero que no se sabe cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. Las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo son:

1. Es independiente, con buen criterio
2. Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás).
3. Buenas relaciones con los gerentes malos.
4. Domina con rapidez las tareas nuevas y estar listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última.
5. Disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto a cualquier cosa que se relacione con el trabajo.
6. Una vida privada satisfactoria y austera.
7. Atractivo: que todos quieran ser amigos suyos.

## **2.7 Enfoques contemporáneos del liderazgo**

Las últimas teorías sobre liderazgo y estilos de liderazgo mencionan el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. El liderazgo transformacional es el líder transformador, eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

### 2.7.1 Enfoque transformacional

Es uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien junto con sus colaboradores (Avolio, Walkman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional y entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores.

Se considera que el liderazgo transformacional es, a la vez, más amplio que el de tipo carismático, que pasa a ser solo una parte de sus componentes, los cuales son:

**Carisma:** los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores; estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos; demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

**Inspiración:** los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

**Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

**Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las

diferencias particulares son reconocidas. Los líderes cumplen una función orientadora.

**Figura 6. Modelo de liderazgo Transformacional**

### **MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.530

#### **2.7.2 Enfoque transaccional**

Planteado también por Bass y Avolio. Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

Suele entenderse conformado por dos subdimensiones:

**Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos.

El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

**Administración por excepción:** el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, y son de especial utilidad en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

Bass y Avolio miden el liderazgo por medio de dimensiones: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente, administración pasiva por excepción, administración pasiva por extensión y liderazgo poco motivacional para el liderazgo transaccional.

## **2.8 Importancia del Abastecimiento Oportuno de los Bienes y Servicios**

En esta parte se podrá encontrar información acerca del área de compras, la cual hoy en día está tomando gran importancia para las empresas lo cual busca reducir costos a través de una buena compra y esto conlleva a una buena selección de proveedores que ofrezcan los productos con calidad y en tiempo sin pasar por alto el precio.

Es por ello que se iniciará definiendo el concepto de compras, para después entender la importancia que tiene un proveedor, resaltando la confiabilidad que se le da a éste para que los productos enviados cumplan con los requisitos solicitados por el usuario final y sobre todos que el tiempo pactado en la entrega sea el prometido.

### **2.8.1 ¿Qué son las compras?**

De acuerdo a Emilio Martínez Moya (2012), Abastecimientos es obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y / o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quiénes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo con el pago de éstos (Baily, 1982).

El área de compras es uno de los departamentos que hoy en día está tomando gran importancia, con esto no se quiere decir que no la tenía en el pasado, solo que las empresas al estar relacionándose más con mercados nacionales e internacionales tienden a buscar organizaciones que puedan abastecer de productos que cumplan con un alto nivel de calidad, precio y entrega.

De aquí que el área de compras tome un papel importante, recordemos que toda organización depende de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones y la mejor manera de obtener estos es a través del departamento de compras.

### **2.8.2 Responsabilidad del Departamento de Compras**

Al aumentar la complejidad de las organizaciones debido al crecimiento, las adquisiciones y fusiones, las líneas de abastecimientos se hicieron más inciertas, la actividad de compras al extranjero se dinamizó, se dio mayor atención a la calidad del material comprado al recibirlo, y se intensificó el énfasis en la obtención de utilidad al comprar como un medio de mantener o incrementar la posición competitiva de la organización. Los departamentos de compras tuvieron que asumir responsabilidades mayores y diferentes (Leenders, 1999).

Las compras se deben considerar como una función vital para el éxito de cualquier empresa, sea industrial, comercial o de servicios. Para alcanzar ese nivel las empresas modernas deben contar en su estructura organizacional con un departamento de compras sobre el cual recaigan esas funciones y responsabilidades.

Desde un punto de vista económico, el departamento de compras tiene la responsabilidad de utilizar con los mejores resultados los recursos monetarios de la empresa; es decir, obtener la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago, así como de los servicios de posventa.

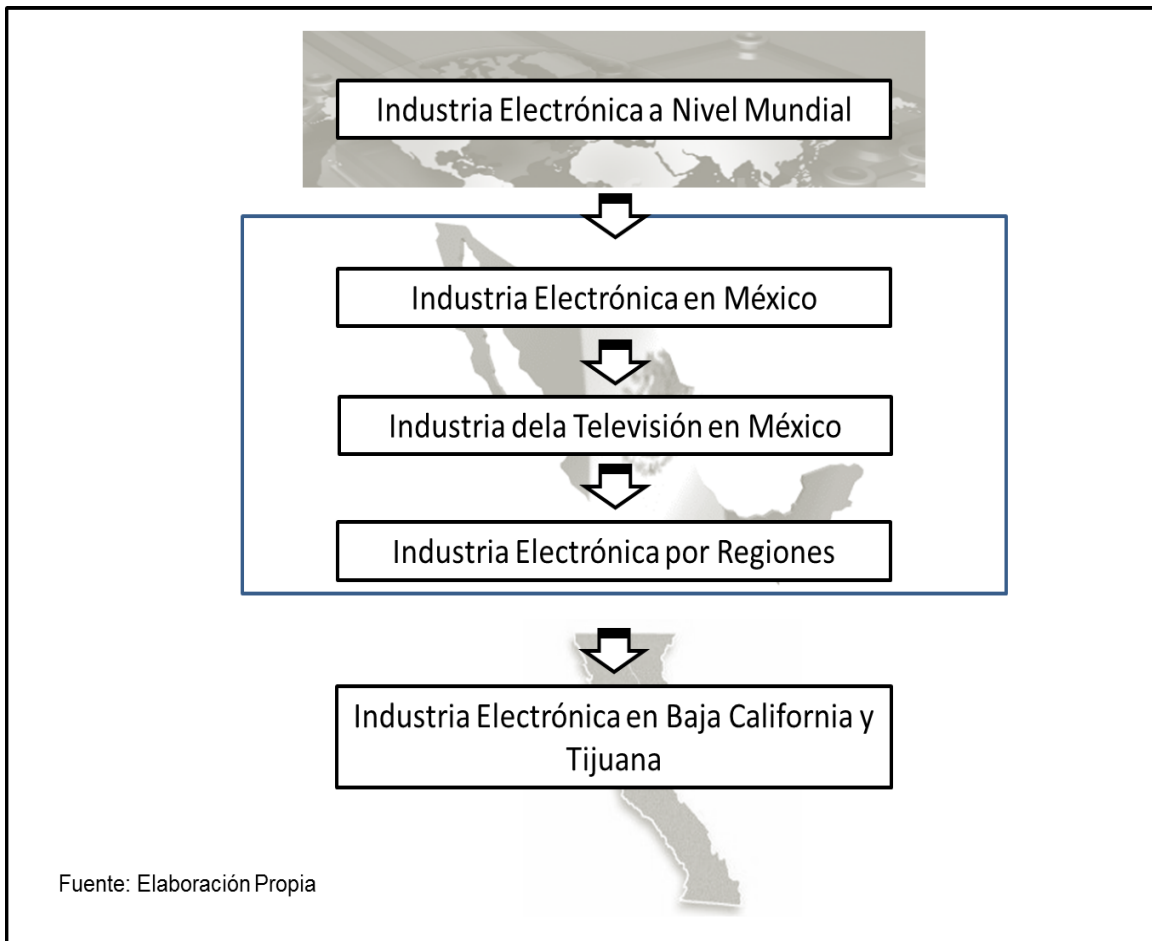
De acuerdo a Leenders, Fearon y England (1999) las responsabilidades de compras comenzaron a ser mayores y diferentes. En 1983 la Purchasing World realizó un análisis indicando la magnitud de los cambios durante los últimos 20 años:

- 98% tienen la responsabilidad principal para el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento.
- 89% realizan actividades de análisis de valores.
- 87% son responsables de la toma de decisiones de compra.
- 86% seleccionan el medio de transporte.
- 81% controlan el inventario.

Cabe mencionar, que a pesar de que las referencias de los autores Leenders, Fearon y Englands fueron escritas hace varios años, se decidió citarla pues permite realizar una reflexión con respecto a la importancia que desde ese tiempo ya tenían las compras en cuanto a responsabilidades.

### CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

Figura 7. Estructura del Marco Contextual



## **Panorama general de la industria Electrónica: de lo global a lo local**

### **3.1 Introducción**

La electrónica no sólo se encuentra presente en casi todas las actividades cotidianas de la vida humana sino que también es la base de la automatización y control de procesos de producción, por lo que influye fuertemente sobre la productividad de toda una economía.

Desde la minería hasta el transporte, pasando por la agricultura de precisión y las industrias de la más diversa índole, la electrónica optimiza la utilización de recursos mejorando a la vez las condiciones de seguridad para las personas y el medio ambiente.

Adicionalmente los productos que pueden ser considerados parte del sector de la industria de la electrónica son: Televisiones con pantalla plana, celulares, computadoras, máquinas para procesamiento de datos, unidades de control o adaptadores, partes de teléfonos, semiconductores, aparatos de transmisión y recepción, máquinas automáticas para procesamiento de datos, receptor de microondas o de señales de vía satélite, circuitos modulares y consolas de videojuegos.

Asimismo las regiones más importantes de la industria en 2011, la región con mayor participación en el valor de mercado de electrónicos fue Asia Pacífico con 64.2% seguido de América del Norte con un 16% y la Unión Europea con 12.8%. Igualmente Las compañías más grandes del sector son: LG, Sony, Samsung Electronics, entre otras. Al mismo tiempo las empresas de manufactura de electrónicos (EMS) más grandes en el mundo son: Foxconn, Flextronics, Jabil, Celestica, Sanmina, entre otras (Promexico, 2011).

### **3.2 Importancia de la industria electrónica (Mundial)**

En base a un reporte de la Secretaría de Economía con datos del Reporte World Electronics Industries (2011) que elabora anualmente Decisión Etudes Conseil, clasifica los productos electrónicos de la manera siguiente:

1.- Productos de consumo masivo: equipos de audio y video, aparatos electrodomésticos y equipos de los sectores de cómputo como microcomputadoras (PC's de escritorio y portátiles notebook/laptops), equipos periféricos (impresoras, scanners, unidades de almacenamiento), handhelds, smartcards y equipos de oficina, y telecomunicaciones, tales como teléfonos móviles (celulares) y terminales fijas.

2.- Productos de electrónica profesional: equipos electrónicos de uso industrial y médico, equipo aeroespacial y de defensa, así como equipo de cómputo como servers, macro computadoras y equipo de procesamiento de datos en general, y equipos de telecomunicaciones como equipos para redes y de infraestructura de telecomunicaciones.

3.- Productos de electrónica automotriz: equipos como control de motor, transmisión y del chasis como sistema de frenos, suspensión y control de estabilidad, así como equipo de seguridad e información.

Dicho reporte determina que la industria electrónica mundial con una producción de 1,672 mil millones de dólares en 2008, superó el nivel que tuvo en el año previo 2007, cuando alcanzó 1,643 mil millones de dólares; sin embargo, en 2009 dicha producción se cayó a 1,556 mil millones de dólares y en 2010 se recuperó alcanzando un monto de 1,630 mil millones de dólares. El impacto de la crisis financiera en la economía mundial fue tal que durante 2008 y 2009 la tasa de crecimiento anual fue negativa en 8.4%.

Adicionalmente, a diferencia de lo sucedido con la crisis de comienzos de la década, en que el desempeño financiero de la industria electrónica hizo más vulnerable a esta industria a la desaceleración económica, en esta ocasión se

estimaba que el sector se recuperara más rápidamente de lo que lo hizo en el año 2001. En 2007, la industria electrónica tuvo un crecimiento de 12% al pasar de 1,461 a 1,642 miles de millones de dólares (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

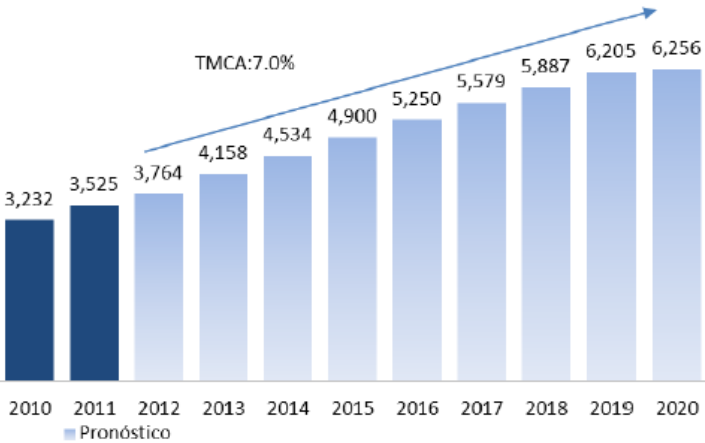
Las tasas de crecimiento de sus sectores fueron: 8% para electrónica automotriz y electrónica para aeroespacial y defensa, 11% en electrodomésticos y electrónica industrial y médica, 12% en cómputo, 14% en telecomunicaciones y 17% para audio y video (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Sin embargo, en 2008 se observan los efectos de la desaceleración al tener una tasa de crecimiento de 2% y sectores que no muestran crecimiento o presentan tasas de decrecimiento como es el caso de telecomunicaciones (-17%), electrodomésticos (-2%) y audio y video (0%). Los otros sectores tuvieron tasas de crecimiento positivas, cómputo y electrónica automotriz (7%), electrónica aeroespacial y defensa (12%) y electrónica industrial y médica (23%) (Véase gráfica 1.1) (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

**Gráfica 1.**

**Prospectiva de producción mundial de electrónicos 2010-2020**

(Millones de dólares)

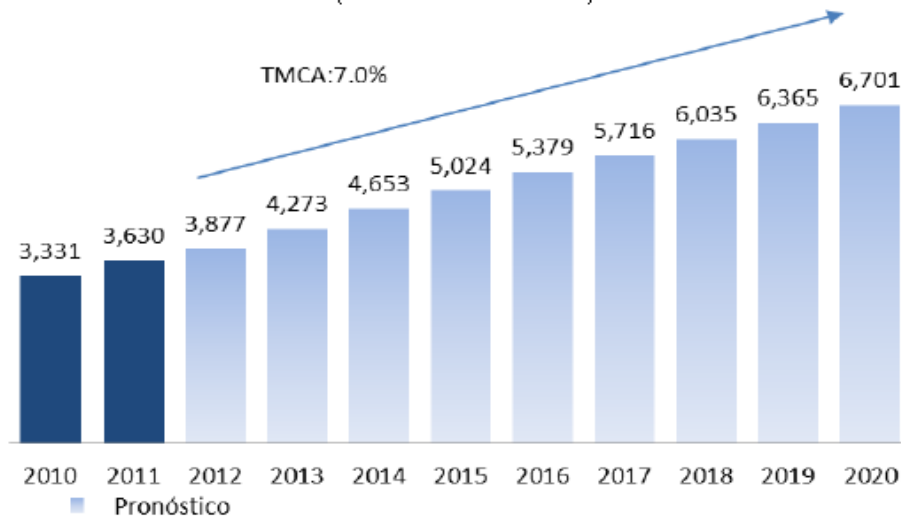


Fuente: Global Insight

## Consumo

El consumo global de electrónicos alcanzó un valor de 3,630 millones de dólares en 2011. Se estima que para el 2020 el consumo aumente a 6,701 millones de dólares, con una TMCA de 7.0% en el periodo de 2011-2020 (Véase gráfica 2) (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

**Gráfica 2**  
**Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2010-2020**  
(Millones de dólares)



Fuente: Global Insight

Así mismo la región de Asia – Pacífico fue el área geográfica que tuvo la mayor participación en la producción mundial de la industria electrónica en 2011, alcanzando una producción de 2,220 millones de dólares, En dicha región se localizan los 3 principales productores de productos electrónicos en el mundo que son: China, Corea del Sur y Taiwán. Norteamérica fue la segunda región más productiva, seguida de la Unión Europea. En 2011, los mayores consumidores de electrónicos fueron algunos de los países asiáticos como China, Japón y Taiwán lo cual contribuyó a que Asia Pacífico se colocara como la región con mayor consumo de estos artículos (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.2.1 Principales empresas mundiales – Fabricantes y OEMs**

El Reporte World Electronics Industries (2011) hace referencia acerca de la cadena de valor de la industria electrónica se organiza alrededor de los fabricantes de componentes (30% del valor del equipo en promedio) y la fabricación de equipo con la existencia de fabricantes de equipo original (OEM, por las siglas en inglés de Original Equipment Manufacturers) o de sub-contratistas dedicados a la prestación de servicios de manufactura (EMS, por las siglas en inglés de Electronic Manufacturer Services), o también servicios de diseño (ODM, por las siglas de Original Design Manufacturers) para sus clientes OEM.

Asimismo, el porcentaje de la subcontratación en la producción total de equipo ha aumentado constantemente desde la década de los 90 y el surgimiento de productos de consumo masivo y la globalización. Los subcontratistas proporcionan a los fabricantes de equipos mayor flexibilidad para responder en volumen y tiempo a las limitaciones del mercado.

#### *Subcontratación de servicios de manufactura de electrónicos.*

Dadas las crecientes exigencias del mercado por reducciones permanentes en costos de producción, así como por el incremento en la flexibilidad y agilidad en los sistemas de manufactura, algunas empresas fabricantes de equipo original (OEMs por sus siglas en inglés) comenzaron a subcontratar servicios de manufactura a empresas especializadas llamadas EMS (Electronics Manufacturing Services), esto con objeto de reducir costos de producción y concentrar esfuerzos y recursos en el diseño, innovación, mercadotecnia y venta de los productos finales.

La subcontratación de procesos de manufactura permite a las empresas OEMs tener acceso a tecnologías y procesos de producción de vanguardia, reducir los requerimientos de capital de trabajo, obtener mayor flexibilidad en la producción y consolidar compras. Esto debido a que se traslada la carga de cambios inesperados en la demanda de electrónicos a las empresas contratistas. De esta forma las OEMs se pueden concentrar en actividades consideradas de mayor estrategia o de mayor valor agregado, tales como: ventas, búsqueda y administración de los canales de

comercialización, logística, mercadotecnia, ingeniería, diseño e investigación y desarrollo.

**Tabla 2**  
**Modelo de negocios en la manufactura de aparatos y componentes electrónicos**

<p><b>OEMs</b> (Dell, Hewlett Packard, IBM, NEC, Nokia, Panasonic, Sony, entre otros)</p>	<p>Diseño, innovación, mercadotecnia, distribución y ventas</p>	
<p><b>EMS</b> (Celestica, Elcoteq, Flextronics, Foxconn, Sanmina SCI, entre otros)</p>	<p>Manufactura, ensamble final, pruebas, servicios de postventa, soporte, manejo global de la cadena de abasto, entre otros</p>	<p>Industrias: Electrónica de Consumo Industria Automotriz Energías Renovables Electrodomésticos Industria Eléctrica</p>
<p><b>ODMs</b> (Asustek, Compal, Inventec, Quanta, Tatung, Wistron, entre otros)</p>	<p>Ensamble, manufactura y diseño</p>	

Fuente SE-DGIPAT

La evolución natural de las EMS ha derivado en el desarrollo de los ODMs (Original Design Manufacturer), este tipo de empresas además de ofrecer servicios de manufactura y ensamble a las OEMs, también ofrecen servicios de diseño e ingeniería. Esto permite que las empresas de OEMs lancen nuevos productos al mercado con menores requisitos de tiempo e inversión.

### 3.2.2 Perspectivas de la industria

#### *Tendencias internacionales*

El último reporte (2012) que hace la Secretaría de Economía a través de su Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología DGIPAT, hace referencia a la perspectiva de la industria electrónica mundial el cual experimenta cambios profundos en lo que se refiere a tecnologías de producto y proceso,

organización interna de las empresas, interacción entre empresas y formas de comercialización. Eso se refleja, entre otras cosas, en la distribución de las actividades de diseño y producción en los diferentes países.

Puesto que la industria electrónica mexicana forma parte de las redes globales, es necesario tomar en cuenta las tendencias internacionales para identificar los obstáculos y las oportunidades que se presentan y actuar en consecuencia para impulsar su desarrollo.

Las principales tecnologías de producto y proceso que se utilizan actualmente se refieren principalmente a sistemas automatizados de manufactura, que se definen como la tecnología relacionada con la aplicación de sistemas mecánicos, electrónicos y computarizados a la operación y control de la producción, así como las pruebas automatizadas, lo que significa que la automatización de los procesos también se ha llevado a la inspección y pruebas de calidad.

Actualmente las empresas se juntan con competidores, para compartir conocimientos y recursos especializados, que les permitan desarrollar sus estrategias de expansión y desarrollo tecnológico y así el desarrollo de nuevas tecnologías se hace de manera conjunta; sin embargo cada compañía comercializa los productos bajo su propia marca.

Por otra parte, los ciclos de crecimiento y la penetración de la electrónica son las raíces de un rápido desarrollo. En primer lugar, impulsada por las aplicaciones de gobierno en los años 60 y 70, las empresas en los años 80 y, finalmente, los individuos desde los años 90, la industria electrónica se reinventa a sí misma desde su origen gracias a las inversiones masivas en I&D, que se traducen en permanente introducción de nuevos productos al mercado.

Sin duda, los ciclos de vida de los productos electrónicos son cada vez menores y día con día los consumidores buscan mayor variedad de funciones y menores costos.

Empresas importantes de la industria están continuamente invirtiendo en tecnología para reducir el tamaño de los dispositivos electrónicos y al mismo tiempo hacerlos más inteligentes y amigables; se busca la reducción de peso a través del empleo de la nanotecnología, la cual permite manipular la materia a escala “nano” y fabricar productos y componentes electrónicos cada vez más pequeños y ligeros.

### **1. Creciente importancia de las redes globales.**

En la producción internacional compartida las actividades de diseño y desarrollo de productos son realizadas por empresas diferentes de las que llevan a cabo la producción física; además hay una especialización vertical de la investigación y desarrollo, que para sistemas complejos se realiza en módulos por firmas especializadas. Se distinguen dos modelos globales de especialización en las áreas de producción y de diseño:

1.- En las redes globales de producción las empresas líderes (OEMs) se concentran en competencias que consideran centrales para la creación de ventajas competitivas, en especial de innovación de productos y mercadeo, y se apoyan en proveedores especializados (CEMs o EMS) para abastecerse de todos los servicios y componentes que no son centrales. Estas empresas, que pueden encontrarse ensamblando o fabricando productos de diversos tipos y marcas al mismo tiempo en una misma planta, a su vez cuentan con redes globales de producción.

Las OEMs son estandartes globales (global flagships), que proporcionan liderazgo estratégico y organizacional; los proveedores especializados también pueden serlo o simplemente basar sus ventajas competitivas en bajo costo, velocidad y flexibilidad.

2.- Las redes globales de diseño vinculan casas de diseño, proveedores de servicios de diseño, proveedores de herramientas de diseño y compañías propietarias de marca. Las empresas estandarte tienen el control sobre los recursos y la toma de decisiones, en redes que están compuestas de varios estratos especializados.

Algunas empresas, denominadas manufactureras de diseños originales (ODMs), desarrollan nuevos productos electrónicos que después venden a otras empresas encargadas de comercializarlos bajo sus propias marcas.

La importancia de las EMSs y ODMs se aprecia en el hecho de que los ingresos de estas empresas en 2010 representaron el 20% de la industria electrónica mundial y más del 40% de los productos de consumo masivo, en donde tienen mayor penetración artículos (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

## **2. Ciclos de producto cada vez más cortos**

Se observa una creciente tendencia de reducción de ciclos de producto, situación que es de relevancia para México, debido a que el ciclo de producto puede dividirse en tres etapas generales: entrada, maduración y estandarización, siendo posible separar geográficamente los distintos eslabones de la cadena de valor, y las distintas fases del ciclo de producto pueden realizarse en diversos países.

De esta manera, hasta hace algunas décadas, cuando típicamente el ciclo del producto era de dos años o más, en la primera etapa caracterizada por el diseño y desarrollo del producto, la producción y el consumo de las primeras unidades se llevaba a cabo cerca de las fuentes de conocimiento, insumos y servicios que son necesarios para innovar; en una segunda etapa el producto mejorado era exportado por el país innovador al resto del mundo; y en la tercera etapa, cuando el producto era estandarizado y los costos bajos tenían un papel crucial, las actividades de manufactura eran trasladadas a países con menores costos laborales y de otros factores de producción. Desde estos países se producen los bienes estandarizados que son vendidos en los países que originalmente los crearon.

En los años recientes el ciclo de producto se ha acortado al grado de que actualmente modelos nuevos de productos son lanzados en periodos de hasta tres meses.

Esta reducción en los tiempos de entrada al mercado de los productos provoca una rápida depreciación de plantas, equipo e inversión en investigación y desarrollo, y tiene fuertes implicaciones en la distribución geográfica de las distintas actividades de la industria. Con frecuencia las actividades de diseño y producción deben trasladarse a otros países desde el inicio de vida del producto.

Las empresas deben hacer frente a las guerras de precios reduciendo costos desde la etapa de diseño y capturando rápidamente importantes cuotas del mercado mundial cuando el producto es lanzado. Las empresas deben ser capaces de lanzar el producto de manera prácticamente simultánea en los mercados más importantes. Los países cercanos a los grandes grupos de consumidores ofrecen ventajas en ese sentido.

### **3. Presiones fuertes y constantes por reducir costos**

Los distintos subsectores de la industria electrónica son mercados en los cuales existe una relativamente baja diferenciación de productos. Como consecuencia, se trata de mercados sumamente competidos donde el precio, la innovación, la calidad y la entrega son centrales. La fuerte competencia aunada al vertiginoso cambio tecnológico obliga a las empresas reducir sus costos continuamente.

Una de las áreas de oportunidad para reducir costos más frecuente es a través de tecnologías de proceso y de producto. La reducción de costos y la capacidad de reducirlos continuamente es alcanzada haciendo uso de modernos sistemas de producción (manufactura esbelta, seis sigma, justo a tiempo, mejora continua, entre otros) y la innovación en tecnología de producto (nuevos materiales, diseños de menor tamaño, mayor poder y funcionalidad de componentes, etc.).

También son fuente de reducción de costos la administración de la cadena de valor, la relocalización geográfica de operaciones, la reestructuración interna de la compañía en términos de proceso y tamaño, entre otros.

Dentro de la estructura de redes globales la presión constante por reducir costos es transmitida por las OEMs a las CEMs y proveedores, quienes a su vez demandan menores costos de los proveedores de segundo y otros niveles.

#### **4. Rápida velocidad de respuesta**

La necesidad de una respuesta rápida, que se deriva del corto ciclo de vida del producto y la fuerte competencia, es enfrentada por las grandes empresas mediante una variedad de estrategias. Las más comunes son: localizar las plantas en países de bajo costo cerca del mercado de consumo, como es el caso de México (para el área del TLCAN), el Este Asiático como China (para Japón y Corea) y Europa del Este (para el mercado europeo).

Asimismo, mejorar la administración de la cadena de valor, tanto para acelerar el proceso de abastecimiento de insumos como la distribución de productos finales; y mejorar sus capacidades tecnológicas de producto que les permitan reaccionar con nuevos diseños o mejoras incrementales a los ya existentes en breves periodos de tiempo.

Esta tendencia tiene una ventaja estática para México para ciertos productos, como son aquellos de gran volumen, o los sujetos a cambios constantes de diseño, siendo más visible con componentes de baja densidad económica.

En este contexto, el outsourcing se ha desarrollado con gran rapidez, a medida que el tiempo de entrega en el mercado y el tiempo para contar con los volúmenes requeridos se han convertido en factores clave de éxito. Desde luego, el outsourcing es también una forma de reducir costos para las OEM.

Por lo tanto la integración será el lema de la industria de la electrónica en los próximos años, desde la industria de componentes donde los proveedores podrán desarrollar sistemas y soluciones en lugar de componentes individuales para la industria de equipos, como sistemas y dispositivos electrónicos podrán integrar otros substratos y aplicaciones para empujar los límites de la penetración.

Este proceso de integración significa cada vez más que los jugadores serán capaces de trabajar en agrupamientos y ecosistemas de innovación para hacer frente a nuevos desafíos en avances tecnológicos, pero también para crear y experimentar nuevos modelos de negocio que apoyaran la introducción de productos de apoyo y aceptación en el mercado de nuevos campos de aplicación tales como la energía, seguridad y salud.

Por consiguiente, la industria electrónica representó el 10% del valor agregado de la producción mundial en el 2008, pero este impacto en la economía global es mayor gracias al papel clave que desempeñan sus jugadores en la productividad de la industria y el desarrollo de nuevos servicios.

Asimismo, en los nuevos mercados de la sociedad se desarrollará un enorme mercado potencial, y la contribución de la electrónica crecerá aún más en la creación de la riqueza mundial. Esto es por consiguiente una industria estratégica, que se beneficia de la menor parte de los planes de recuperación masiva puestos en marcha en 2009 por las principales economías de todo el mundo.

Finalmente, cabe ratificar que la recesión de la industria electrónica en el mundo se inició en los últimos meses de 2008 y continuó hasta el primer semestre de 2009. Desde entonces, muestra recuperación en 2010 y da señales de estabilización en 2011 y debería tomar nuevamente impulso durante el transcurso del presente año 2012 y 2013.

### **3.3 Industria Electrónica en México**

Con datos de la Secretaría de Economía (DGIPAT 2012), la industria electrónica tuvo una evolución muy favorable durante la década pasada, en la cual transitó de una industria orientada al mercado interno, hacia una industria competitiva cuya producción se destina principalmente al mercado de exportación.

México está bien posicionado a nivel mundial como país exportador y ensamblador de productos electrónicos. Algunas de las principales empresas del sector como Samsung, LG, Toshiba, Foxconn, Flextronics, Intel entre otras tienen

presencia en el país. Además algunas de estas empresas han invertido en México no solamente en plantas manufactureras, sino que también en centros de Investigación y desarrollo, los cuales cuentan con investigadores mexicanos.

México es competitivo sobre todo en el subsector de la electrónica de consumo posicionándose entre los principales exportadores a escala global en algunos productos electrónicos.

El sector electrónico está ligado al comportamiento de la demanda global y a la capacidad para responder a las necesidades del mercado norteamericano en condiciones competitivas. Dentro de los altibajos que estos dos factores han impuesto, la evolución reciente de sus principales indicadores es la siguiente: la industria electrónica es una de las que tienen mayor contribución a la economía mexicana y uno de los sectores con mayor participación dentro del sector manufacturero.

En 2011 aportó 3.9% del PIB de la industria manufacturera y 25.5% de las exportaciones manufactureras, y su evolución reciente presenta tasa de crecimiento 3.7% en promedio anual de 2004 a 2011. Cuenta con más de 700 unidades productivas artículos (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

**Tabla 3**  
**Principales Indicadores Económicos de la Industria Electrónica en México 2000 - 2012**

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producto Interno Bruto (Millones de pesos corrientes)	95,834	88,321	79,028	75,741	72,237	76,333	85,663	89,977	82,275	86,201	91,539	93,225	83,916 <sup>1)</sup>
Variación real anual	28.7%	-7.8%	-10.5%	-4.2%	-4.6%	5.7%	12.2%	5.0%	-8.6%	4.8%	6.2%	1.8%	-2.0%
Exportaciones (millones de dólares)	46,289	42,968	39,896	39,032	44,783	46,856	56,397	64,636	69,740	59,607	71,133	71,146	48,821 <sup>2)</sup>
% Exportación de manufacturas	32	30.5	28.2	27.8	28.4	26.7	27.8	30.7	30.2	31.4	28.9	25.5	24.5
Importaciones (millones de dólares)	42,989	39,412	39,276	38,761	46,898	48,543	56,410	60,308	66,414	58,788	75,654	78,018	50,976 <sup>2)</sup>
Balanza Comercial (millones de dólares)	3,300	3,556	620	271	(2,115)	(1,687)	(13)	4,328	3,326	819	(4,521)	(6,872)	(2,155) <sup>2)</sup>
IED (millones de dólares)	974.9	573.8	673.9	618.1	843.5	1,048.7	1,005.4	782.7	647.2	1,369.5	1,343.1	623.0	377.6 <sup>1)</sup>
Empleo (No. de personas)	384,248	346,140	283,187	312,763	323,896	324,666	334,365	323,235	298,915	258,297	265,206	250,513	247,170 <sup>3)</sup>
Plantas Industriales	ND	ND	ND	632	723	700	700	690	751	713	731	731	731

1) Cifras correspondientes al período enero – junio de 2012.

2) Cifras correspondientes al período enero – agosto de 2012

3) Cifras correspondientes al período enero – julio de 2012

Fuente: PIB y empleo, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Sistemas de Cuentas Nacionales; exportaciones e importaciones, Secretaría de Economía. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología (DGIPAT) con información del Sistema de Consulta de Información de Comercio Exterior (SICEX) de la Dirección General de Comercio Exterior (DGCE) e inversiones, SE/Dirección General de Inversiones Extranjeras (DGIE).

La solidez de la industria electrónica se deriva de una larga historia en la que existen tres puntos de quiebre importantes derivados de políticas que impulsaron fuertemente las inversiones y la producción para exportación:

*1. La introducción del esquema de empresas maquiladoras en la década de los 60,*

*2. La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, y*

*3. La finalización de la liberalización comercial en la cadena productiva de esta industria a fines de 2002.*

La evolución de esta industria está ligada al comportamiento de la demanda global y a la capacidad para responder a las necesidades del mercado norteamericano en condiciones competitivas. Dentro de los altibajos que las condiciones que estos dos factores han impuesto, exceptuando 2008, en los últimos años la producción de electrónicos en México ha tenido un crecimiento constante.

El fuerte ingreso de inversión extranjera que se presentó en respuesta a la entrada en vigor del TLCAN se dirigió al principio principalmente al establecimiento de plantas propiedad de OEMs, de equipo de cómputo en el estado de Jalisco y de equipos de audio y video en Baja California. En década pasada crecieron fuertemente también los clusters de Chihuahua y Tamaulipas.

La tendencia creciente de esta industria fue interrumpida al principio de la década pasada por la pérdida de competitividad de México frente al ingreso de productos chinos a precios muy bajos al mercado norteamericano, la reducción en la demanda internacional y la reestructuración de operaciones de las OEMs derivada de estrategias corporativas de reubicación de operaciones y venta de negocios. La producción total se cayó 17.6% de 2000 a 2004 y el empleo se redujo en 60,532 plazas en el mismo período.

La crisis fue enfrentada con acciones orientadas a asegurar el acceso a insumos en condiciones competitivas y el aprovechamiento de las ventajas arancelarias del TLCAN. Se aceleró la liberalización comercial en la cadena productiva a fin de obtener una apertura total en insumos para esta industria y en equipos electrónicos utilizados en actividades de producción.

Actualmente:

1.- 99% de los insumos para electrónica están exentos de arancel en la Tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación (TIGIE) o en el Programa de Promoción Sectorial de la Industria Electrónica.

2.- Los equipos de cómputo y oficina, y en su mayoría el equipo de telecomunicaciones, se exentaron de arancel en la TIGIE.

3.- Los productos de audio y video mantienen aranceles que fluctúan de 5 a 15%. *Fuente (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).*

México ofrece liberalización comercial en toda la cadena productiva, que significa acceso a insumos a precios internacionales y ventajas logísticas derivadas de la cercanía al mercado norteamericano.

Entre los productos que tienen arancel se identifican televisores, aparatos de reproducción y grabación de imagen y sonido, autoestéreos, básculas, fotocopadoras, alarmas, equipos de radiocomunicación y receptores de microondas. Actualmente de 689 fracciones arancelarias que clasifican productos de esta industria, únicamente 105 fracciones mantienen arancel que fluctúa entre 5 y 15% (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

De esa forma se establecieron condiciones para que la industria nacional pudiera reaccionar de manera inmediata a la recuperación de la demanda internacional. El resultado fue un crecimiento elevado de las exportaciones y la inversión, que desde 2005 alcanzaron cifras superiores a las registradas en 2000.

Figura 8

Localización Geográfica de la Industria Electrónica



Fuente: Secretaría de Economía. DGIPAT.

3.3.1 Análisis de la producción, consumo, comercio, inversión, empleo de la industria electrónica en México.

*Producción*

La industria electrónica ha recuperado su tendencia de crecimiento. La producción total en 2007 fue 6.1% menor que en 2000, cuando se presentó el mayor nivel histórico hasta entonces. En 2008 la producción se redujo, debido a la crisis mundial y desaceleración del mercado de EE.UU. Sin embargo, en 2011 casi alcanzó el mismo nivel de producción registrado en el 2000 (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

## *Consumo*

El consumo nacional de electrónicos registrado en 2011 fue de 84,348 millones de dólares y presenta una TMCA de 3.3% en el periodo de 2011–2020. México representó el 8.7% del consumo de electrónicos en Norteamérica en 2010 (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

## *Comercio Internacional de México*

En 2011, las exportaciones del sector alcanzaron un monto de 71,146 millones de dólares. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones representando el 85%, seguido por Canadá, Países Bajos y Colombia (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En 2009, las exportaciones de la industria electrónica alcanzaron un monto de 59,607 millones de dólares, cifra menor en 14.5% a la registrada en 2008, debido a la desaceleración de esta industria como consecuencia de la crisis económica mundial y principalmente por la contracción del mercado norteamericano, por lo cual se redujeron sus exportaciones (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Sin embargo, en 2010 y 2011 las exportaciones del sector ascendieron a montos casi iguales de 71,133 y 71,146 millones de dólares, esta última cantidad mayor en 19.4% a la reportada en igual periodo de 2009, y 2% mayor al monto registrado en el mismo período de 2008, lo que muestra que el sector electrónico en México se recupera de manera paulatina, después de ser uno de los sectores más afectados por la crisis económica global del período 2008/2009 (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Los productos con mayor participación en las exportaciones son las computadoras 23.1%, seguido de las televisiones 22% y sus partes y los teléfonos celulares 10.1%. En 2011, México tuvo una importante participación en el mundo en la exportación de televisores y computadoras.

Es el principal exportador de pantallas planas en el mundo posicionándose por encima de países altamente competitivos de Asia. Asimismo, se colocó como el cuarto exportador de computadoras a nivel mundial (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Sin duda, la industria electrónica es uno de los principales sectores exportadores del país. El 74.1% de las exportaciones totales de la industria electrónica fue realizado por 35 empresas en 2011, cuyo principal destino es el mercado norteamericano (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

#### *Inversión Extranjera Directa*

Entre 2000 y 2011, la inversión extranjera directa (IED) acumulada en este sector sumó 10,478 millones de dólares. Los países que más han invertido en México son Estados Unidos y Países Bajos.

La inversión extranjera directa acumulada para la industria electrónica se incrementa año tras año. En los cinco años de la actual administración (2007-2011) ingresaron 4,766 millones de dólares, asimismo inversión captada en 2011 fue de 623.0 millones de dólares, monto 53.6% inferior al registrado en 2010 con referencia a lo anterior período 2007-2011 los estados más beneficiados fueron Chihuahua que captó el 21%, Jalisco con 19.8%, Baja California con 12.4%, Tamaulipas con 9.8% y Sonora con 3.6% de participación en el total (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En efecto el ingreso de IED desde la entrada en vigor del TLCAN se dirigió, principalmente al establecimiento de plantas propiedad de Original Equipments Manufacturers (OEMs), de equipo de cómputo y de audio y video.

En el mismo período, la inversión se dirigió principalmente a proyectos productivos en los subsectores de cómputo (26.8%), audio y video (24.5%) y telecomunicaciones (24%) (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

## *Empleo*

La industria electrónica es prioritaria para el gobierno de México, no solamente por su contribución a las exportaciones, sino también porque es una importante generadora de empleos. El empleo creció 18% de 2002 a 2006. De 2006 a 2011 se ha reducido en 25.1%; o sea que se han perdido 84,000 empleos. A junio de 2012 esta industria genera 245,402 empleos (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.4 Industria de Audio y Video en México**

El subsector con mejor desenvolvimiento desde 2005 es equipo de audio y video donde se incluyó la industria de la televisión, habiendo alcanzado su máxima participación (38%) en 2008, período en el cual exportó 26,467 millones de dólares. En los últimos años aun y cuando se han reducido sus exportaciones, continúa siendo el subsector de mayor participación en las exportaciones de productos electrónicos. En 2011 sus exportaciones ascendieron a un valor de 21,185 millones de dólares y aportó 29.8% de las exportaciones de productos electrónicos (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En 2009 el ritmo de sus exportaciones se cayó, disminuyendo 20% con respecto a 2008 y en 2010 mostró recuperación dado que el monto registrado fue de 22,942 millones de dólares, 9% superior comparado con 2009. Sin embargo, en 2011 el monto de sus exportaciones fue inferior en 5.8% con respecto a 2010 (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Los televisores, en los últimos diez años son el producto más importante en este subsector, en 2004 las exportaciones a EE.UU. alcanzaron su nivel máximo en volumen con 20.3 millones de unidades con un valor de 6,383 millones de dólares. Sin embargo, a partir de 2005 el volumen exportado a EE.UU. se redujo en 14.2%. (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Lo anterior, dado que la entrada de productos de bajo costo provenientes de China y Malasia afectó a la industria del televisor nacional. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías de TVs (con pantallas de cristal líquido “LCD”, plasma “PDP” y luz orgánica “DLP”) desarrolladas en Japón y Corea llegaron a la fase de lanzamiento en el mercado de Norteamérica.

Frente a los bajísimos costos de producción en China, México tuvo que acelerar la apertura comercial en la cadena productiva de la electrónica para poder alcanzar un nivel de competitividad que le permitiera mantener la producción de TVs con cinescopio, promover la reconversión de plantas y empezar el ensamble de TVs de tecnologías nuevas.

La regla de origen para estos aparatos en el TLCAN no era suficientemente específica debido a que fue redactada cuando todavía no existían en el mercado TVs de pantalla plana de LCD, PDP y DLP. Esto provocó incertidumbre a las empresas sobre la posibilidad de obtener el beneficio arancelario al exportar esos aparatos a Estados Unidos, que se resolvió mediante el procedimiento oficial de aclaración técnica y posteriormente la elaboración de una nueva regla de origen.

Una vez resueltos los problemas de acceso a insumos a precios internacionales y de aprovechamiento del beneficio arancelario que otorga el TLCAN, las exportaciones se recuperaron.

### **3.4.1 Industria de la Televisión en México**

A partir de 2004, se llevó a cabo la reconversión de la producción y exportaciones de televisores, pasando de equipos con pantalla de tubos de rayos catódicos (CRT) a aparatos de nueva tecnología con pantalla de cristal líquido (LCD), plasma (PDP) y luz orgánica (DLP). La producción de televisores digitales (nueva tecnología), desplazó a las analógicas (CRT). La producción de los receptores análogos representó 97% en 2003 y únicamente el 4% en 2011. (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

**Gráfica 3. Producción De TVs en México y Figura 9. Empresas que ensamblan TVs en México.**



Fuente: SE / DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

### Empresas que ensamblan TVs en México

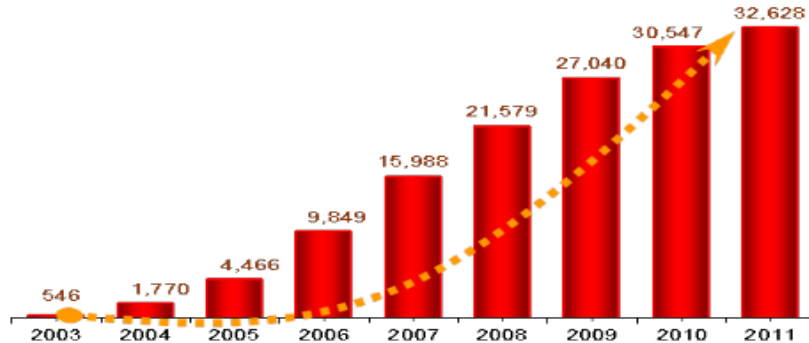


### 3.4.2 La producción y exportaciones de TVs en México

La producción y exportaciones de TVs de nueva tecnología con pantalla de cristal líquido (LCD), plasma (PDP) y luz orgánica (DLP) han crecido aceleradamente, haciendo que México recupere su lugar como proveedor número uno de televisores para Estados Unidos con participación en el mercado norteamericano de 72% en 2011. (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

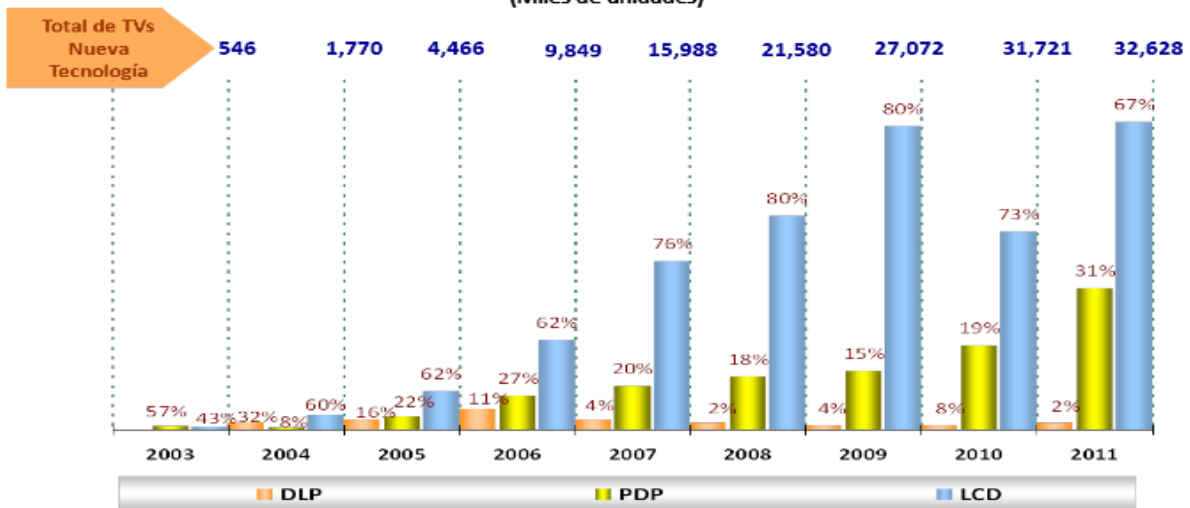
**Gráfica 4 y 5. Producción de televisiones de nuevas tecnologías y por tipo de tecnología.**

**Producción de Televisores de nueva Tecnología**  
(Miles de unidades)



Fuente: Secretaría de Economía. DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

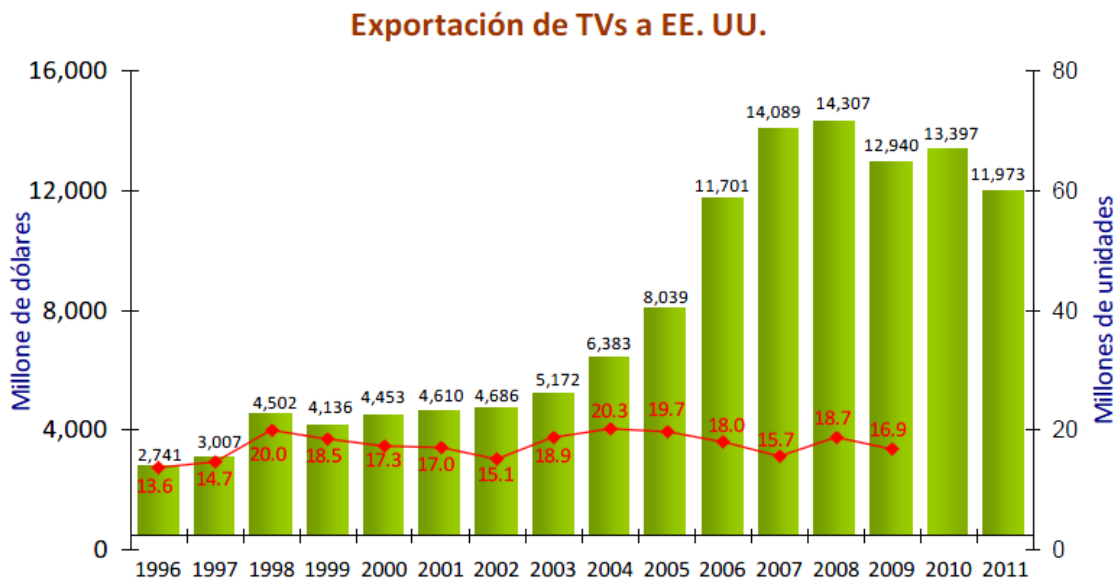
**Producción de TVs de por Tipo de Nueva Tecnología**  
(Miles de unidades)



Fuente: Secretaría de Economía. DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

En 2010, la industria del televisor mostró recuperación, dado que sus exportaciones del período registran un monto de 13,387 millones de dólares, el cual es mayor en 3.5% con respecto al monto exportado en el mismo período de 2009; sin embargo en 2011 dichas exportaciones tuvieron se redujeron 10.6%, alcanzando un monto que ascendió a 11,973 millones de dólares. (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

**Gráfica 6. Exportación de TVs a EE. UU.**



Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

Las exportaciones de TV digital en 2011 ascienden a 15,854.3 millones de dólares. Entre los principales receptores de TVs se encuentran EUA (82.5%), Canadá (7.3%), Colombia (3.1%) y Chile (2.5%). Durante 2010, las exportaciones fueron de 17,357.9 millones de dólares. En el período enero - junio de 2012 las exportaciones de este tipo de TVs fueron de 6,153.9 millones de dólares, monto 12.7% inferior con respecto al registrado en el mismo período del año anterior (7,050.8 mdd). (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Las importaciones de TV digital en 2011 fueron de 283.7 millones de dólares. Los productos vienen de EUA (84.4%), China (13.9%) y Japón (1.2%). En 2010 las importaciones ascendieron a 302.9 millones de dólares. En el período enero - junio de 2012 las importaciones de este tipo de TVs fueron de 253.5 millones de dólares, monto 86.1% superior con respecto al registrado en el mismo período del año anterior (136.2 mdd). (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Las exportaciones de TV analógica en 2011 equivalen a 22 millones de dólares. Los principales destinos fueron EUA (94.4%), Guatemala (2.7%) y Honduras (1.1%). En 2010 la cifra fue de 58.7 millones de dólares. Las importaciones de TV analógica en el mismo año fueron de 12.3 millones de dólares. Las mercancías provienen de China (85.1%) y EUA (14.4%). Para 2010 las importaciones fueron de 18.2 millones de dólares. (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.5 Agrupamientos regionales de empresas electrónicas en México**

Con datos de la Secretaría de Economía, en México operan plantas productoras originarias de los países líderes en la industria electrónica, principalmente de EE.UU., Japón y Corea del Sur. Estas plantas además se han concentrado en distintas regiones del país, lo que ha permitido el desarrollo de importantes agrupamientos industriales (clúster), en las zonas norte, occidente y centro del país. Asimismo, se ha desarrollado una especialización a nivel regional por tipo de producto, distinguiéndose cinco grandes agrupamientos:

#### **3.5.1 Chihuahua**

En la región de Chihuahua también se ha desarrollado un importante agrupamiento industrial destinado fundamentalmente a la fabricación de equipo de video (televisores a color) y en menor medida a equipo de telecomunicación.

Este clúster del sector electrónico se concentra principalmente en Ciudad Juárez (75%) y Chihuahua (25%). Entre las principales empresas OEMs se encuentran Lexmark, Scientific Atlanta de México, Thomson y Toshiba que operan bajo el régimen de maquila. Asimismo, en esta región se localizan importantes empresas

CEMs: ECMMS, Flextronics, Foxconn, Jabil, Plexus, SMTC, Tatung y Wistrón (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En dicha entidad se fabrican más de 6.3 millones de televisores anuales, que representan el 19.3% del total de televisores fabricados y exportados a EE.UU en 2010. En 2011, ocho empresas con planta de manufacturan en Chihuahua se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: PCE Technology de Juárez (1), ECMMS (6), Wistrón de México (10), Jabil Circuit de Chihuahua (15), Scientific Atlanta de México (16), Tatung de México (18), Foxconn México Precisión Industry (19) y IEC Technologies (21). El monto de exportaciones de estas empresas ascendió 16,882.3 millones de dólares, representando 23.7% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

La IED generada por el sector electrónico en Chihuahua en el período 2007 – 2011 fue de 999.4 millones de dólares, que representa el 21% del total de inversión generada por dicho sector en el mismo período (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.5.2 Jalisco**

Esta entidad alberga a un importante clúster del sector electrónico, integrado por aproximadamente 13 OEMs (Original Equipments Manufacturers), 14 CEMs/EMS (ContractElectronicsManufacturers/ElectronicsManufacturersService), 26 centros de diseño y más de 380 proveedores especializados (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En esta zona el agrupamiento desarrollado se especializó en la fabricación de equipo de cómputo, inicialmente encabezado por dos de las empresas líderes a nivel internacional como son IBM y HP. Este clúster es conocido como el “Valle del Silicio Mexicano”.

Es el principal estado que manufactura productos de tecnologías de información. También existen más de 150 empresas de software.

Entre las principales OEMs establecidas en esa entidad se identifican Continental, HP, IBM, Intel; Kodak, PCE, Siemens VDO, VOIT y Technicolor.

Una de las más importantes concentraciones a nivel mundial de empresas de manufactura electrónica bajo contrato (CEMs por sus siglas en inglés) se desarrolló en este estado, localizándose 6 de los más grandes que cuentan con planta de manufactura, como son Celestica, Flextronics, Foxconn, Jabil Circuit, Sanmina-SCI y Solectron.

Asimismo, hay empresas que han instalado centros de diseño como: Global Vantage (diseño mecánico y electrónico para la industria aeronáutica), Intel (diseño de circuitos integrados), Freescale (diseño de circuitos integrados), IBM (software) y Siemens (diseño de hardware y software).

Entre los principales productos que fabrica la industria electrónica de Jalisco se identifican: computadoras (PCs), servidores, impresoras, teléfonos, celulares, set top boxes, CDs, DVDs, y circuitos modulares (PCBAs).

En 2011, seis empresas con planta de manufacturan en Jalisco se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: Jabil Circuit de México (2), Flextronics Plastic (5), Flextronics Manufacturing Mex (13), Siemens VDO (16), Solectrón Manufactura de México (17) e IBM de México Comercialización y Servicios (22). El monto de exportaciones de estas empresas ascendió 12,557.6 millones de dólares, representando 17.7% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

La inversión extranjera directa generada por la industria electrónica por empresas establecidas en Jalisco en el período 2007 – 2011 fue de 940.2 millones de dólares, que representa el 19.8% del total de inversión generada por dicha industria en el mismo período (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.5.3 Nuevo León**

En este estado, particularmente en Monterrey y la zona conurbada, se ha desarrollado un importante agrupamiento industrial del sector electrónico, destinado fundamentalmente a la fabricación de insumos o productos de consumo final como teléfonos, computadoras y aparatos electrodomésticos.

En este estado tienen planta de manufactura las corporaciones Lenovo y Rockwell entre las más importantes. Asimismo, de las 10 contracts electronics manufacturers más importantes a nivel mundial, Celestica, Elcoteq y Sanmina cuentan con planta en Apodaca.

En 2011, dos empresas con planta de manufactura en Nuevo León se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: Celestica de Monterrey (10) y Lenovo Centro Tecnológico (24).

Lenovo Centro Tecnológico, S. de R.L. de C.V. localizada en San Pedro de los Garza, es una empresa china fabricante de computadora de escritorio y portátiles en el país, produciendo su propia marca Lenovo, así como ensamblando bajo contrato la marca IBM.

El monto de exportaciones de estas dos empresas (Celestica y Lenovo) ascendió 2, 487.1 millones de dólares, representando 3.5% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

La IED generada por el sector electrónico en Nuevo León en el período 2007 – 2011 fue de 129.5 millones de dólares, que representa el 2.7% del total de inversiones generadas por dicha industria en el mismo período (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### **3.5.4 Tamaulipas**

En dicha entidad la industria electrónica producen insumos o productos de consumo final como televisores, equipo de telecomunicación y equipo de cómputo.

Particularmente, en Reynosa se ha desarrollado un importante agrupamiento industrial del sector electrónico, destinado fundamentalmente a la fabricación de equipo de video y equipo de telecomunicaciones.

En esta ciudad tienen planta de manufactura las corporaciones LG, MOTOROLA, NOKIA, PANASONIC, KEYTRONICS y TYCO entre otras. Asimismo, de las 10 contracts electronics manufacturers más importantes a nivel mundial, CELESTICA, FOXCONN Y JABIL cuentan con planta en Reynosa.

La ciudad de Reynosa en una región importante en la producción de televisores y teléfonos celulares. Nokia de México es una de las principales empresas fabricante de teléfonos celulares en el país, produciendo 6.2 millones de unidades en 2011 y LG Electronics Reynosa; S.A. de C.V. es la segunda empresa más importante en la fabricación de televisores en México (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En 2011, seis empresas con planta de manufacturan en Tamaulipas se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: LG Electronics Reynosa (4), Jabil Global Service (9) y Nokia México (25). El monto de exportaciones de estas empresas ascendió 4,783 millones de dólares, representando 6.7% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

La IED generada en el sector electrónico en Tamaulipas en el período 2007 – 2011 fue de 466.2 millones de dólares, que representa el 9.8% del total de inversiones generadas por dicho sector en el mismo período (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

### 3.6 La industria electrónica en Baja California y Tijuana

Con datos de la Secretaría de Economía, sustentado en las operaciones de empresas maquiladoras, Baja California alberga un importante clúster del sector electrónico, donde líderes mundiales de equipo de audio y video instalaron planta de manufactura.

Dicho clúster está integrado por aproximadamente 212 empresas; 15 son OEMs y casi 200 proveedores especializados. Entre las principales OEMs establecidas en esa entidad se identifican:

- Japonesas: Kyocera, Mitsubishi, Panasonic, Rectificadores Internacionales, y Sharp
- Coreanas: LG Electronics y Samsung.
- EE.UU: Skyworks
- Chinas: Adi y Foxconn

Cabe señalar que estas empresas han promovido la instalación de algunas filiales que fabrican partes y componentes. Sin embargo, el valor agregado en esta zona no supera el 5 por ciento (Secretaría de Economía DGIPAT 2012).

En esta entidad se manufacturan una gran diversidad de productos, por mencionar algunos: placas de circuitos impresos, arneses, sonares marinos, inductores, conectores, teléfonos celulares, tableros electrónicos, microchips, semiconductores y principalmente televisores.

Se fabrican más de 20.4 millones de televisores por año, lo que representa 62.4% del total de televisores fabricados y exportados a Estados Unidos en 2010, por lo cual, Tijuana se conoce como la Capital Mundial del Televisor (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

En 2011, cinco empresas con planta de manufactura en Baja California se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: Samsung Mexicana (3), Sony (8)16, Sharp Electronics México (11), Panasonic AC Network (12) y Skyworks Solutions de México (17). El monto de exportaciones de estas empresas ascendió 10,289.5 millones de dólares, representando 14.5% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Baja California también es una de las entidades con mayor captación de inversión extranjera directa (IED) en el área electrónica. La IED generada en el sector electrónico por empresas establecidas en este estado en el período 2007 – 2011 fue de 588.6 millones de dólares, que representa 12.4% del total de inversión generada por la industria electrónica en el mismo período (Secretaría de Economía. DGIPAT 2012).

Asimismo, capta principalmente inversión asiática, consolidándose como uno de los principales destinos de las inversiones japonesas, coreanas y taiwanesas en México.

Las empresas del sector electrónico establecidas en esta entidad generan más de 85,000 empleos, siendo el municipio de Tijuana donde se concentra más del 60%.

### **3.6.1 Clúster de electrónica en Tijuana**

Al menos 200 de las industrias del giro de la electrónica del país se concentran en Baja California de las cuales 61% están instaladas en Tijuana. Se desarrollan artículos como aparatos para video, celulares, laptops, pantallas, televisiones, bocinas, equipo de sonido para autos etc. (Promexico, 2011).

#### **La articulación del clúster con el sistema educativo en Tijuana**

El trabajo realizado acerca del tema de la articulación en Tijuana, primero en 1990 (Carrillo, 1993), y posteriormente en 1997-1998 (Hualde, 1999) permite destacar

algunos rasgos de las formas en que empresas e instituciones educativas interactúan en el caso del clúster electrónico de Tijuana (Salazar 2010):

1.- En líneas generales se puede decir no hay un alejamiento, ni una desvinculación entre ambos sectores. Se dan múltiples formas de articulación favorecidas por la pujanza del mercado de trabajo.

2.- La forma más extendida es la firma de convenios entre las plantas y las instituciones técnicas de educación. Sin embargo, la firma de dichos convenios está limitada a las plantas grandes y, en menor medida, a algunas medianas.

3.- Dichos convenios tienen como objetivo casi único acordar mecanismos para que los estudiantes lleven a cabo prácticas profesionales en las plantas., pero no incluyen aspectos de investigación y desarrollo u otros.

4.- Los convenios se modifican cuando los técnicos e ingenieros empleados en las plantas cambian de empleo, sobre todo si son asimismo profesores.

5.- Aunque es imposible tener una idea estadística de la frecuencia con la que esto ocurre, en las entrevistas es notoria la idea de que la relación institucional está muy ligada a un contacto de tipo personal.

6.- Los convenios son el exponente más claro de la relación entre ambos sectores, además de la proporción de egresados que se emplean en la maquiladora. Ello no se debe tanto a su eficiencia o a la de otros mecanismos como la bolsa de trabajo, mecanismo con el que cuentan la gran mayoría de centros educativos, sino al crecimiento del empleo en la industria maquiladora.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describirá la Metodología empleada en la presente tesis, en primer lugar se explica los sujetos de estudio y tipo de investigación que se ha elegido emplear y los motivos por los cuales se ha hecho tal elección.

Posteriormente se explicará el diseño de investigación a emplear para la recolección de la información, así como la determinación tanto del universo como de la muestra a estudiar, el instrumento empleado para la recolección de los datos y la forma en cómo se procesará y analizará la información que se obtenga.

### **4.1 Tipo de investigación y Definición del sujeto de estudio**

#### **4.1.1 Tipo de investigación**

Como se estableció en el Capítulo I el objetivo general de la presente tesis es analizar la percepción del subordinado sobre estilo de liderazgo de los gerentes de compras dentro del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.

Debido a la naturaleza del anterior objetivo general se ha establecido que la investigación sea cuantitativa, no experimental y descriptiva ya que lo que se pretende, en primera instancia, es conocer las características socioculturales como:

- Edad
- Género masculino o femenino
- Estado civil
- Nivel educativo
- Nacionalidad
- Tipo de Preparación educativa
- Antigüedad

Una vez identificado el perfil sociocultural de los gerentes, se procederá a identificar y compararlo con el perfil de los otros gerentes de compras dentro del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California. Una vez obtenido las características de los gerentes se procede a identificar su estilo de liderazgo que emplean dentro del área de compras en cada una de las de las maquiladoras del sector de T.V en Tijuana Baja California. Esta Tesis tiene como objetivo llegar a una profundidad de nivel descriptivo, por correspondiente no se establecerán hipótesis de investigación.

#### **4.2.2 Definición del sujeto de Estudio**

Debido a que la presente investigación identificará las características socioculturales de los gerentes del área compras, y el tipo de liderazgo que ejercen sobre sus subordinados los sujetos de estudio de investigación serán:

*A) Gerentes del área de compras (2 años en adelante)* de la ciudad de Tijuana, dentro de la industria Maquiladora de la Televisión, que se estén en un puesto de gerencia del área de compras o similar y que esta se encuentre operando actualmente.

*B) Subordinados de los gerentes de compras (2 Años de Antigüedad)*, que estén directamente relacionados sobre sus actividades, estos sujetos servirán para conocer el estilo de liderazgo que ejercen sobre ellos mismos.

*C) Maquiladoras OEM de Televisión (manufactureras de equipo original)*, se seleccionó este tipo de maquiladoras ya que los departamentos de estas maquiladoras están más desarrolladas y cuentan con la población suficiente para realizar el estudio de esta tesis, se identificaron 3 las cuales entran en el estudio y las cuales se identificarán por confidencialidad como Maquila S (MS), Maquila F (MF) y Maquila P (MP).

Estos sujetos de investigación serán las unidades de análisis sobre quienes se recolecte la información necesaria a analizar.

Las *maquiladoras* son plantas que importan materias primas, componentes y maquinaria, para procesarlos o ensamblarlos en México y después reexportarlos. El motivo por el cual se han seleccionado a los gerentes de este sector como sujetos de investigación se debe al importante impacto que tiene el sector electrónico en México como generador de empleo y atracción de inversión extranjera al estado de Baja California y principalmente a la ciudad de Tijuana.

### **4.3 Diseño del instrumento de recolección de datos.**

#### **4.3.1 Perfil socio cultural**

Debido a que el primer objetivo principal de la presente investigación es identificar el perfil sociocultural de los gerentes del área de compras del sector maquilador de T.V de la ciudad de Tijuana, B.C. y compararlo con otros gerentes del mismo sector; se ha tomado como base y adaptado para el desarrollo de este instrumento de recolección de datos sobre otro cuestionario ya validado para agilizar las actividades de investigación de campo. El método que en primera instancia se tenía previsto para la aplicación del mismo era la encuesta mediante el cuestionario elegido.

Para esto se diseñó y adaptó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, que recabó la información relacionada con las características socioculturales de los gerentes de compras dentro del sector maquilador de la industria de T.V en Tijuana. B.C.

El cuestionario diseñado se estructuró en el siguiente apartado mismo que se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Estructura del instrumento de recolección de datos para la obtención del perfil sociocultural del gerente de compras.**

Estructura del instrumento de recolección de datos (Perfil Sociocultural)		
<b>Preguntas I. Características Socioculturales del Gerente</b>	Edad	• Años cumplidos
	Género	• Sexo
	Estado Civil	• Estado civil
	Nivel Educativo	• Nivel máximo de estudios
	Nacionalidad	• Mexicano o Extranjero
	Antigüedad	• Años de operación de la empresa
	Giro	• Actividad de la empresa
Tamaño	• Número de empleados de la empresa	
Fuente: Elaboracion Propia		

Como se puede apreciar las variables contenidas en el apartado del cuestionario diseñado para la recolección de datos del perfil sociocultural son aquellas que se emplearán para analizar y comparar el estudio de las características socioculturales de los gerentes de compras entre las diferentes maquilas del sector de la televisión en Tijuana Baja California, y que están actualmente operando.

### 4.3.2 Identificación del Estilo de liderazgo

El segundo objetivo principal de la presente investigación es identificar el estilo de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector maquilador de T.V de la ciudad de Tijuana, B.C. y compararlo con otros gerentes del mismo sector; se ha tomado un cuestionario ya validado para agilizar las actividades de investigación de campo. El método que en primera instancia se tenía previsto para la aplicación del mismo era la encuesta mediante el cuestionario elegido.

Para esto se diseñó se optó por un cuestionario validado y estructurado con preguntas cerradas, que recabe la información con el objetivo de que el instrumento diera como resultado el estilo liderazgo de los gerentes de compras dentro del sector maquilador de la industria de T.V en Tijuana. B.C.

El cuestionario fue validado por un focus group de 20 personas donde se analizó los 12 ítems que pudieran confundir al encuestado y el tiempo promedio el cual se necesita para terminar el cuestionario. Los resultados fueron de 18 minutos como promedio para finalizar dicha encuesta y se detectaron dos ítems para redactarlos de nuevo para su fácil comprensión.

Una vez Terminado el focus group se analizó su fiabilidad como instrumento de recolección de datos mediante la estimación del índice Alfa de Cronbach utilizando el paquete estadístico SPSS, el cual dio como resultado 0.795 el cual es lo suficientemente bueno para recolectar la información, y lo suficientemente buena para cualquier tipo de investigación (Kaplan; Saccuzzo, 2004).

**Tabla 5. Resultado de Índice Alfa de Cronbach**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.795	12

El cuestionario elegido para realizar la identificación del estilo de liderazgo gerencial, es la teoría de Hersey y Blanchard que han diseñado un cuestionario que permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo. Si el cuestionario lo realiza el propio directivo se diagnostica el estilo auto percibido, y si lo cumplimenta otra persona será diagnosticado el estilo que ella percibe respecto del directivo al que refiere las respuestas. Para esta tesis se utilizara el segundo caso una segunda persona que es el subordinado, este contestará para diagnosticar el liderazgo del gerente.

El método permite diagnosticar los siguientes aspectos del estilo de liderazgo situacional: *Estilo dominante*, que es el que obtiene mayor número de respuestas. *Estilo de apoyo*, que es el siguiente en número de respuestas. *Amplitud del estilo* que viene determinada por la frecuencia de respuestas correspondientes a cada estilo. Si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la amplitud del comportamiento del directivo, es limitada. Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su aptitud de liderazgo es elevada.

*La Eficacia* del estilo es el grado de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Por lo tanto no se puede hablar de estilo ideal, sino que cada situación requiere el correspondiente estilo y este será eficaz en el grado en que se ajuste a la situación concreta.

*La Adaptabilidad del estilo* es el grado en que el comportamiento de un directivo se adecua a diferentes situaciones. Si tenemos en cuenta que el cuestionario presenta doce situaciones, con cuatro respuestas posibles para cada una de ellas (que como puede verse puntúan +2, +1, -1 y -2, según el grado de adecuación situación-actuación del directivo).

#### 4.4 Método de Muestreo y definición de la muestra

Debido a que el objetivo del presente trabajo es hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población se calculará una muestra probabilística en donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Hernández, et al (2006: 242), hacen mención que una muestra probabilística es recomendable en los estudios donde las variables, cuyos resultados servirán de información para tomar decisiones políticas que afectarán a una población, donde la recolección de los datos se logra por medio de encuestas, y donde los datos puedan ser generalizados a la población con una estimación precisa del error que pudiera cometerse al hacer generalizaciones, motivos por los cuales se ha determinado calcular una muestra probabilística.

**Tabla 6. Universo de los sujetos Seleccionados**

Sujetos para la Muestra	Universo Maquiladora S	Universo Maquiladora F	Universo Maquiladora P
Sujeto A: Gerente de compras.	5	4	3
Sujeto B: Subordinados directos.	45	32	18

Fuente: Elaboración Propia

Al analizarse dos sujetos de estudio fue necesario la determinación de solo una muestra probabilística en este caso el sujeto B ya que el sujeto A se realizará por completo.

La fórmula utilizada para su cálculo es:

$$n = \frac{Npq}{\left[ \frac{e^2 (N-1)}{z^2} \right] + pq}$$

Empleando la fórmula anterior y sustituyendo los valores para el cálculo de la muestra de cada uno de los sujetos de estudio se procedió al cálculo de las mismas.

**Tabla 7. Sustitución de fórmula para determinar la muestra**

Variable	Descripcion	Sujeto MS	Sujeto MF	Sujeto MP
N	Tamaño de la poblacion	45	32	18
P	Probabilidad de ocurrencia	0.50	0.50	0.50
Q	Probabilidad de no ocurrencia (1-p)	0.50	0.50	0.50
E	Margen de error muestral	0.095	0.095	0.095
Z	Nivel de confianza al 95% expresado como valor	1.96	1.96	1.96
Fuente: Elaboracion Propia				

Una vez sustituidos los valores en la fórmula y realizado el cálculo se obtuvo el tamaño de las muestras para los sujetos de estudio, mismas que se ilustran en la siguiente tabla.

**Tabla 8. Muestra del Estudio**

Muestra del Estudio	
Sujeto De Estudio	Tamaño
Sujetos de la Maquiladora S	28
Sujetos de la Maquiladora F	22
Sujetos de la Maquiladora P	15
Fuente: Elaboracion Propia	

#### **4.5 Técnica de tabulación y análisis estadístico.**

Una vez obtenida la información necesaria mediante la aplicación del instrumento diseñado para la recolección de los datos, se diseñara unos códigos que son necesarios para la captura de la matriz de datos. Esta matriz se procesara utilizando programas de cómputo como Microsoft Office Excel y el programa SPSS Statistics.

Para llevar a cabo la parte del análisis descriptivo de la investigación, la matriz de datos se procesó en el programa SPSS Statistics, analizando la información mediante la técnica estadística de frecuencias y porcentajes, y se construyeron gráficas empleando el programa Microsoft Office Excel.

Las tablas de frecuencias y gráficas construidas en esta parte del análisis se emplearon en primer lugar para describir y comparar el perfil sociocultural de los gerentes de compras del sector de T.V en Tijuana B.C.

Para el análisis del estilo de liderazgo de los gerentes, se utilizará una matriz para identificar de manera global las 3 empresas maquiladoras así como gráficas empleando los programas Microsoft Office Excel y SPSS Statistics.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS y ANÁLISIS**

En este capítulo se detallan los resultados de la investigación. En primera instancia y como parte de la sección descriptiva se llevará a cabo el análisis comparativo entre el perfil sociocultural de los gerentes de compras de las tres maquiladoras que fueron seleccionadas para el estudio, en este caso no se calculó la muestra de los gerentes debido a la pequeña cantidad que se encontró y que estas cumplieran con los requisitos establecidos en el anterior capítulo. Este análisis lleva como finalidad el contrastar sus características socioculturales e identificar el grado en que estas difieren entre los de más gerentes del sector.

En segunda instancia, una vez identificado el perfil sociocultural del gerente de compras de las tres maquiladoras, y atendiendo al objetivo principal de la presente investigación, se identificó el estilo de liderazgo de los gerentes de compras a través de sus subordinados directos, en este caso se utilizó el modelo de liderazgo situacional para describir su estilo y cómo estos respondían a cada situación de acuerdo a un cuestionario de 12 preguntas que se les aplicó a cada muestra de subordinados directos de cada gerente en cada maquiladora.

En tercera instancia, como parte del último objetivo se analizarán los resultados tanto del perfil socio cultural y del estilo del liderazgo para contrastar los resultados en conjunto y comenzar a dar respuesta a las diferencias y similitudes entre las maquiladoras de T.V en Tijuana B.C.

**5.1. Perfil sociocultural de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana B.C.**

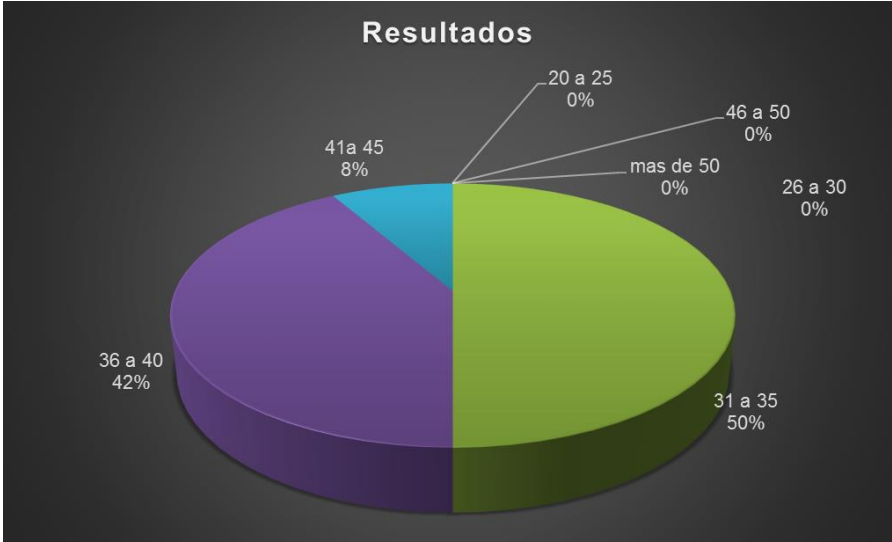
En este apartado, empleando la técnica del análisis estadístico descriptivo a continuación se presentarán tablas y gráficas para presentar los resultados entre los gerentes de cada maquiladora del sector de T.V de la ciudad de Tijuana, dentro de estas características se describirán las variables de interés previamente descritas, siendo estas edad, género, estado civil, nivel educativo, nacionalidad y antigüedad. No se incluyen los nombres reales de las maquiladoras para proteger sus datos frente a las demás ya que son competencia directa y cada contacto de cada empresa así lo sugirió previamente, para un resumen por separado vaya al anexo 5.

**5.1.1. Edad**

En la tabla de frecuencias 1 se pueden observar los rangos de edad dentro de los cuales se ubican los gerentes de compras de las tres maquiladoras.

**Tablas de Frecuencia 1. Edad de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.**

EDAD			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	31 A 35	6	50.0
	36 A 40	5	41.7
	41 A 50	1	8.3
	Total	12	100.0



La mayoría de gerentes de compras se ubican dentro del rango de edad que va de los 31 a los 40 años, siendo estos el 91.7% del total de los gerentes de compras del sector de T.V. que trabajan en respectivamente en las tres maquiladoras de Tijuana.

**5.1.2. Género**

La tabla de frecuencias 2 muestra la distribución por género de los gerentes de compras, como se puede apreciar existe una inclinación hacia los hombres con un 75% del total de los gerentes encuestados, mientras el 25% solo corresponde al género femenino.

**Tablas de Frecuencia 2. Género de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.**

		GENERO	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MASCULINO	9	75.0
	FEMENINO	3	25.0
	Total	12	100.0



### 5.1.3. Estado civil

En la tabla de frecuencias 3 se puede apreciar la distribución de acuerdo al estado civil de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana en donde podemos observar que la mayoría de los gerentes el estado civil es casado con más del 90% y solo un 8% está soltero.

**Tablas de Frecuencia 3. Estado Civil de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.**

ESTADO CIVIL			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SOLTERO	1	8.3
	CASADO	11	91.7
	Total	12	100.0



### 5.1.4. Nivel educativo y Tipo de Preparación

La tabla de frecuencias 4 indica el máximo nivel de estudios que tienen los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, donde podemos observar que su nivel educativo es profesional con 75% a nivel licenciatura y con 25% del resto cuentan con un posgrado además de una licenciatura.

**Tablas de Frecuencia 4. Nivel Educativo de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.**

**NIVEL EDUCATIVO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	LICENCIATURA	9	75.0
	POSGRADO	3	25.0
	Total	12	100.0



Otro datos que se desprende de esta información y que se grafican a continuación es el tipo de preparación el cual recibieron de sus respectivas escuelas de educación superior, estos datos incluyen tanto gerentes extranjeros y mexicanos podemos observar que la preparación de ingeniería es mayor con un 67% frente al 33% quienes tienen preparación en alguna carrera administrativa.

**Tablas de Frecuencia 5. Tipo de Preparación Profesional de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California.**

**TIPO DE CARRERA**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ADMINISTRACION/EQUIVALENTE	4	33.3
	INGENIERIA	8	66.7
	Total	12	100.0



### 5.1.5 Nacionalidad

La tabla de frecuencias 6 indica la nacionalidad de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, donde podemos observar que hay un balance entre gerentes de mexicanos y los extranjeros que propiamente la casa matriz envía a las maquiladoras de Tijuana. El porcentaje es 50% y % 50% de distribución en la nacionalidad.

**Tablas de Frecuencia 6. Nacionalidad de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

		NACIONALIDAD	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEXICANO	6	50.0
	EXTRANJERO	6	50.0
	Total	12	100.0

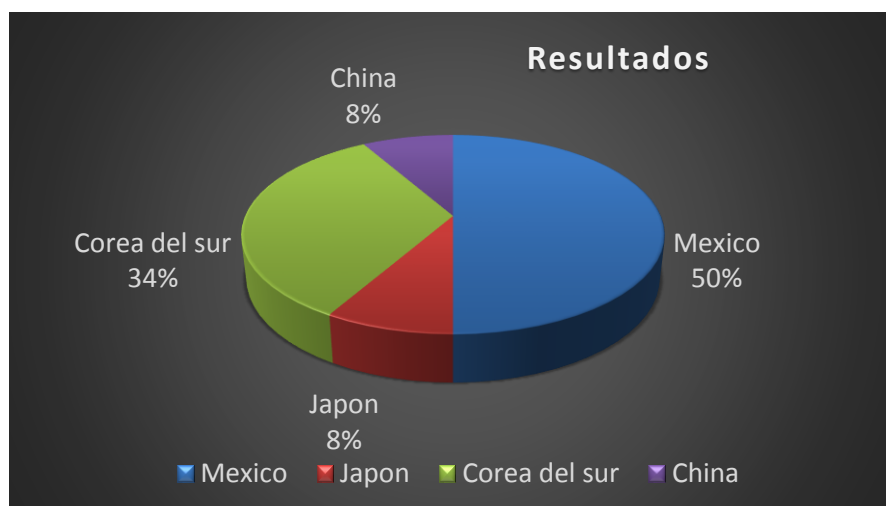


Otro datos que se desprende de esta información y que se grafican a continuación es el país de procedencia, donde podemos observar que la distribución se reparte de la siguiente manera con un 50% son de México, le siguen los de Corea del sur con un 34% y por último con distribución igualitaria China y Japón con un 8% respectivamente.

**Tablas de Frecuencia 7. País de Origen de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

**ORIGEN**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEXICO	6	50.0
	CHINA	1	8.3
	COREA DEL SUR	4	33.3
	JAPON	1	8.3
	Total	12	100.0

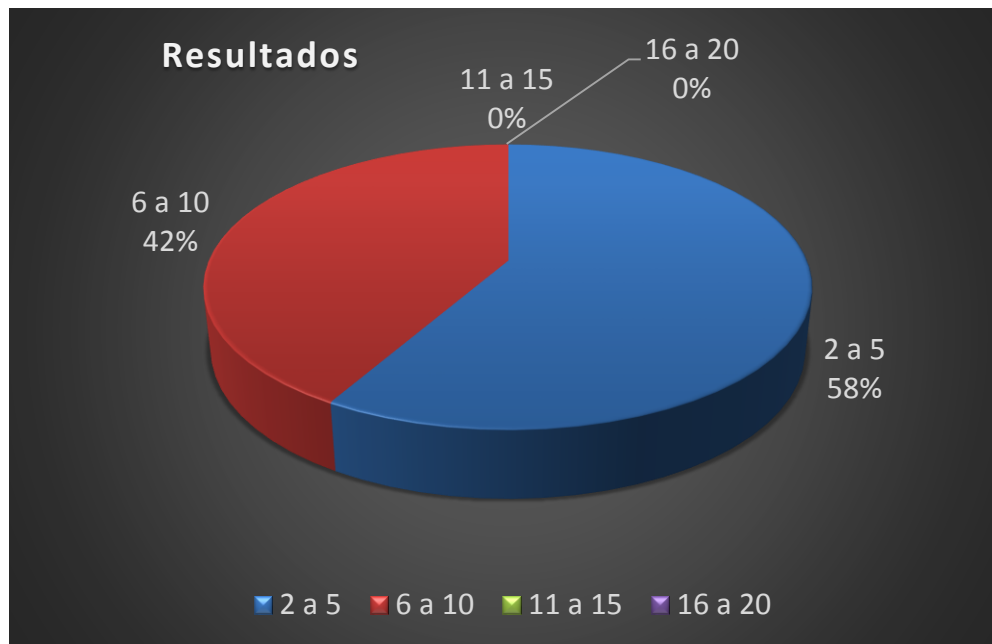


### 5.1.6 Antigüedad

La tabla de frecuencias 8 indica la antigüedad de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, la cual se distribuye de la siguiente manera, donde el 58% tiene de 2 a 5 años de antigüedad en el puesto de gerente de compras, mientras 42% restante tienen una antigüedad de entre 6 a 10 años.

**Tablas de Frecuencia 8. País de Origen de los Gerentes de compras del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

ANTIGUEDAD			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	2 A 5	7	58.3
	6 A 10	5	41.7
Total		12	100.0



## **5.2. Identificación del estilo de liderazgo de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana.**

Siguiendo con la segunda parte descriptiva de la tesis, y atendiendo al segundo objetivo de la investigación como se mencionó al inicio de este Capítulo, una vez identificado el perfil sociocultural de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, en este apartado, como ya se mencionó para identificar el estilo de liderazgo se escogió el modelo la teoría de Hersey y Blanchard el cual permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo. Si el cuestionario lo realiza el propio directivo se diagnostica el estilo auto percibido, y si lo cumplimenta otra persona será diagnosticado el estilo que ella percibe respecto del directivo al que refiere las respuestas. Para esta tesis se utilizara el segundo caso una segunda persona en este caso subordinado contestará para diagnosticar el liderazgo del gerente.

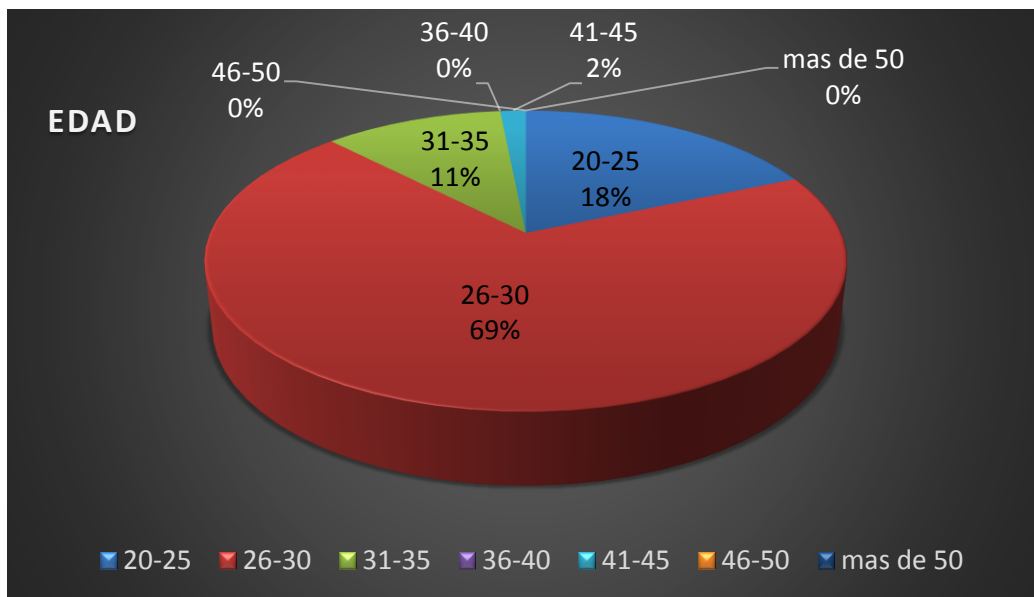
Para esta segunda parte, primero se mostrara primero una tabla de frecuencias con información básica de las personas que fueron encuestadas la muestra total de las tres maquiladoras fue de 65 compradores esto servirá, para después identificar el estilo de liderazgo de los gerentes, recordemos que utilizaremos el segundo caso cuando otra persona contesta los ítems, el estilo que ella percibe respecto del gerente de compras al que refiere las respuestas

### **5.2.1 Edad de los Compradores**

La tabla de frecuencias 9 muestra la distribución de la edad de los compradores de las tres maquilas escogidas, recordar que son subordinados directos de los gerentes, como se puede apreciar el rango de edad con más frecuencia con un 69% es de 26 a 30 años, después con un 18% de 20 a 25 años y el otro restante con un 13 % de 31 a 45 años respectivamente.

**Tablas de Frecuencia 9. Edad de los compradores del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

		EDAD	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	20 A 25	12	18.5
	26 A 30	45	69.2
	31 A 35	7	10.8
	41 A 45	1	1.5
	Total	65	100.0

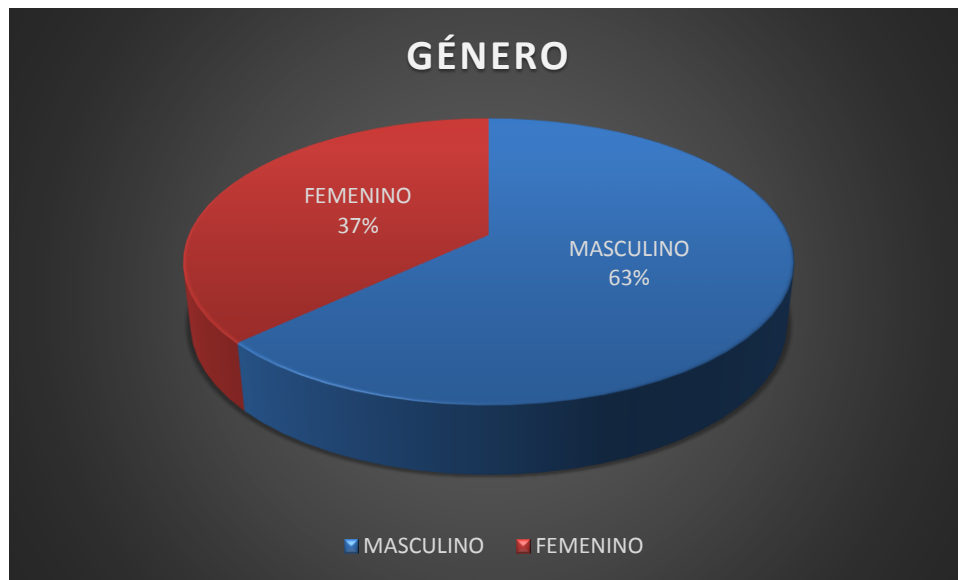


**5.2.2 Género de los Compradores**

La tabla de frecuencias 10 muestra la distribución del género de los compradores de las tres maquilas escogidas, recordar que son subordinados directos de los gerentes, como se puede apreciar la distribución de género se reparte de la siguiente manera 63% corresponde a género masculino, y con un 37% corresponde al género femenino.

**Tablas de Frecuencia 10. Género de los compradores del sector Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

		GENERO	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MASCULINO	41	63.1
	FEMENINO	24	36.9
	Total	65	100.0

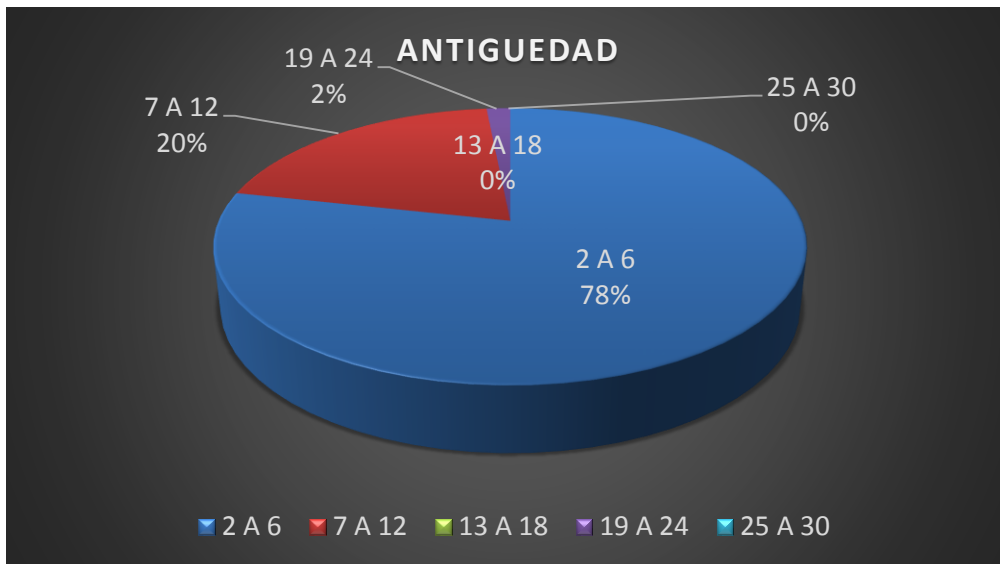


**5.2.3 Antigüedad de los Compradores**

La tabla de frecuencias 11 muestra la distribución de la antigüedad de los compradores de las tres maquilas escogidas, recordar que son subordinados directos de los gerentes, como se puede apreciar los datos de antigüedad se reparte de la siguiente manera 78% tienen una antigüedad de 2 a 6 años, y con un 20% de 7 a 12 años y por último con un 2% de 19 a 24 años de antigüedad.

**Tablas de Frecuencia 11. Antigüedad de los compradores del sector  
Maquilador de T.V en Tijuana Baja California**

		ANTIGUEDAD	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	2 A 6	51	78.5
	7 A 12	13	20.0
	19 A 24	1	1.5
	Total	65	100.0



Como podemos observar se ha detallado tres datos importantes de los compradores, esta población con un total de 65 compradores de muestra sirvió para identificar el estilo de liderazgo de los gerentes antes ya expuestos y que también sus datos socioculturales ya fueron plasmados con anterioridad, ahora pasaremos a la parte central del segundo objetivo de investigación la identificación del estilo de liderazgo de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana B.C.

Para esto se plasmara primero los resultados de cada maquila por separado, este modelo arroja el estilo dominante de apoyo, amplitud y la eficacia del estilo de liderazgo es decir que tan bien utiliza su estilo de liderazgo dependiendo de cada situación.

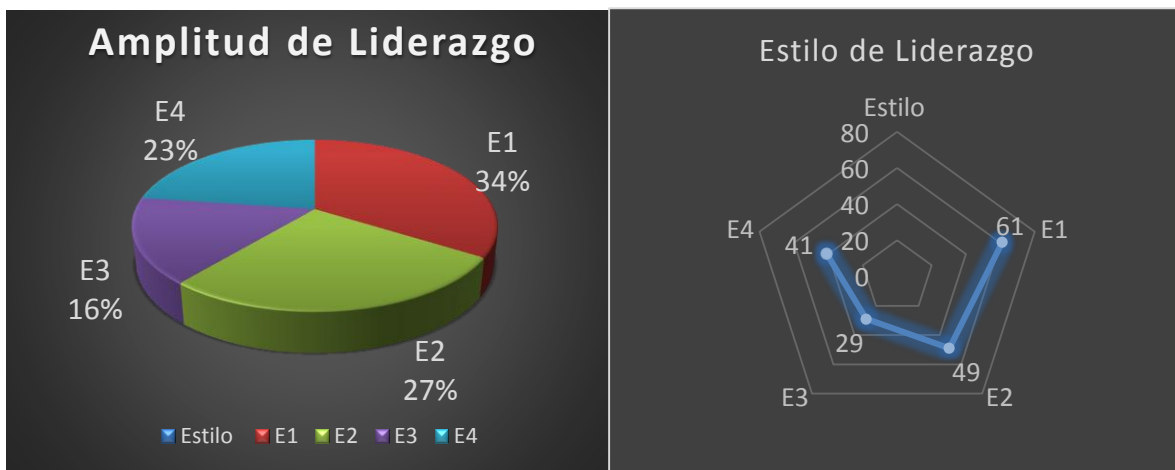
### 5.2.4 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MP.

Esta calificación indica las preferencias en las elecciones de las conductas: E1, DIRIGIR; E2, ENTRENAR (PERSUADIR); E3, APOYAR; E4, DELEGAR.

**Tabla 9. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP**

Resultados del cuestionario				
MAQUILA P				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 6	C 4	B 3	D 2
SITUACION 2	B 8	D 4	C 2	A 1
SITUACION 3	D 8	A 6	B 1	C 0
SITUACION 4	B 5	D 3	A 4	C 3
SITUACION 5	D 6	C 5	B 2	A 2
SITUACION 6	C 4	A 8	D 2	B 1
SITUACION 7	D 3	B 2	C 1	A 9
SITUACION 8	C 7	B 5	D 3	A 0
SITUACION 9	A 4	D 6	C 3	B 2
SITUACION 10	D 5	A 4	C 5	B 1
SITUACION 11	A 2	C 2	D 2	B 9
SITUACION 12	D 3	A 0	A 1	C 11
<b>Total de Marcas</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	29	41
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	E3	E4

**Gráfica 7 y 8. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP**



La anterior gráfica indica que el estilo de liderazgo dominante es el estilo E1 DIRIGIR, el cual lo definen los autores como aquel líder que define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Como dato importante el cuestionario aplicado tiene 4 opciones de respuestas el cual representan los cuatro estilos de liderazgo, cada ítem o situación que en este caso eran 12, reflejan doce situaciones, en este caso cada comprador eligió entre las cuatro sin saber que cada opción representaba un estilo de liderazgo.

En la primera maquiladora los resultados arrojan que el estilo E1 es el que más dominante en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E2 Persuasión, en cuanto a la amplitud de liderazgo, si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la amplitud del comportamiento del gerente es limitada. Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su amplitud de liderazgo es elevada, por lo tanto esta maquila tiene una buena amplitud de estilos que utilizan los gerentes de compras, como la muestra la gráfica se distribuyen de la siguiente manera E1 34%, E2 27%, E3 16%, E4 23%, solo repunta el estilo E1.

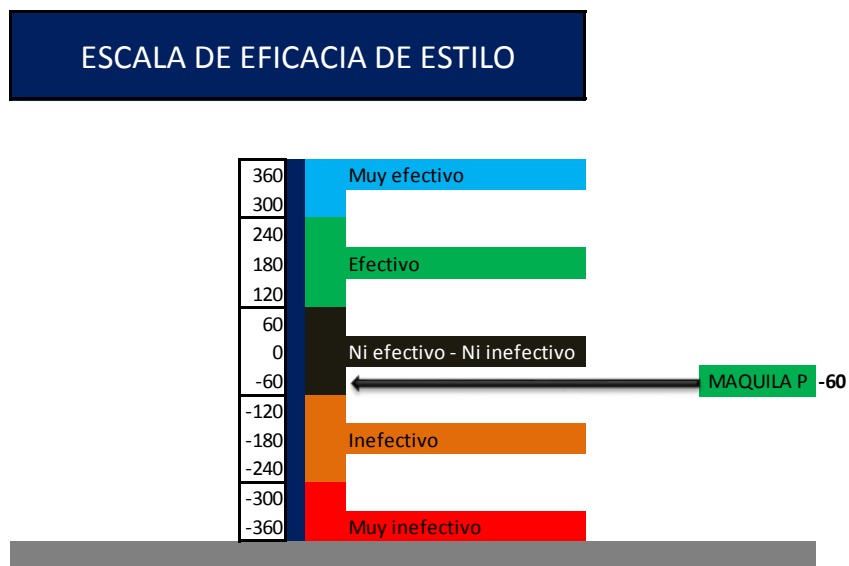
#### **5.2.4.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MP.**

La eficacia del estilo es el uso adecuado de cada estilo en cada situación, la siguiente escala que va de muy ineficaz al muy eficaz, indica en qué nivel de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MP están situados. La tabla 10 y la gráfica 9. Indican el puntaje obtenido de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MP, su puntaje corresponde a un -60, que indica que está en una eficacia normal, en este caso ni ineficaz, ni eficaz en otras palabras en un término medio.

**Tabla 10. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.**

Resultados del cuestionario				
MAQUILA P				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 6	C 4	B 3	D 2
SITUACION 2	B 8	D 4	C 2	A 1
SITUACION 3	D 8	A 6	B 1	C 0
SITUACION 4	B 5	D 3	A 4	C 3
SITUACION 5	D 6	C 5	B 2	A 2
SITUACION 6	C 4	A 8	D 2	B 1
SITUACION 7	D 3	B 2	C 1	A 9
SITUACION 8	C 7	B 5	D 3	A 0
SITUACION 9	A 4	D 6	C 3	B 2
SITUACION 10	D 5	A 4	C 5	B 1
SITUACION 11	A 2	C 2	D 2	B 9
SITUACION 12	D 3	A 0	A 1	C 11
Total de Marcas	61	49	29	41
Multiplique por	-2	-1	1	2
Puntuaje	-122	-49	29	82
Total	-60			

**Gráfica 9. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MP.**



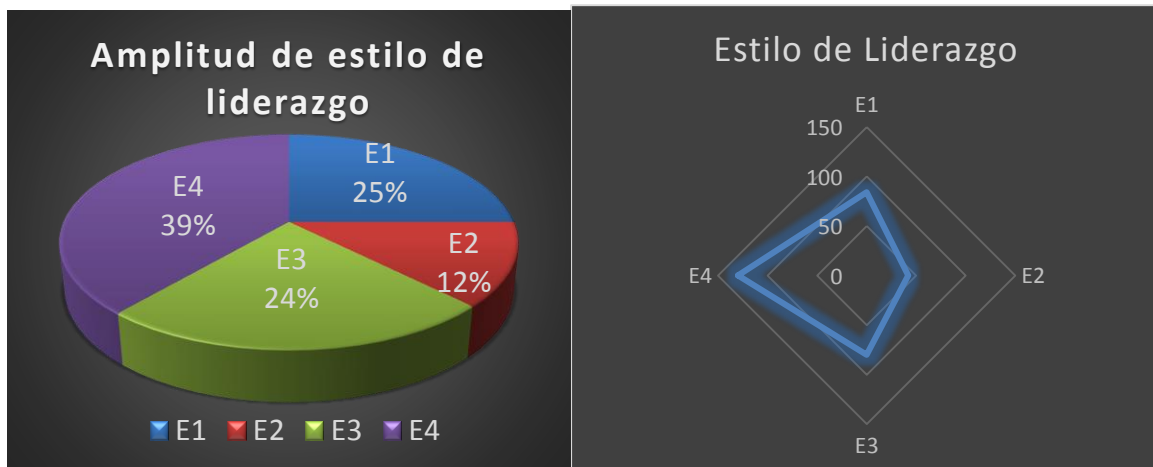
### 5.2.5 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MS.

La tabla 11 y la gráfica 10 y 11 indican los resultados de los gerentes de compras de la maquiladora MS, con respecto al estilo de liderazgo dominante, de apoyo y la amplitud de estilos que usan.

**Tabla 11. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS**

Resultados del cuestionario				
MAQUILAS				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 7	C 3	B 4	D 14
SITUACION 2	B 9	D 3	C 5	A 11
SITUACION 3	D 9	A 3	B 5	C 11
SITUACION 4	B 7	D 4	A 7	C 10
SITUACION 5	D 9	C 1	B 8	A 10
SITUACION 6	C 5	A 3	D 9	B 11
SITUACION 7	D 9	B 4	C 7	A 8
SITUACION 8	C 3	B 5	D 9	A 11
SITUACION 9	A 4	D 5	C 6	B 13
SITUACION 10	D 6	A 4	C 7	B 11
SITUACION 11	A 9	C 3	D 7	B 9
SITUACION 12	D 7	A 4	A 6	C 11
<b>Total de Marcas</b>	<b>84</b>	42	80	<b>130</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>E1</b>	E2	E3	<b>E4</b>

**Gráfica 10 y 11. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS**



La anteriores gráficas indica que el estilo de liderazgo dominante es el estilo E4 DELEGAR, el cual lo definen los autores como aquel líder que proporciona poca dirección o apoyo.

En la segunda maquiladora los resultados arrojan que el estilo E4 DELEGAR es el que más dominante en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E1 DIRIGIR, seguido muy de cerca del E3 en cuanto a la amplitud de liderazgo, si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la amplitud del comportamiento del gerente es limitada. Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su amplitud de liderazgo es elevada, por lo tanto esta maquila tiene una buena amplitud hasta cierto punto buena el único caso que se observa es el estilo E2 PERSUADIR el cual es el menos recurrido por estos gerentes de compras, como la muestra la gráfica se distribuyen de la siguiente manera E1 25%, E2 12%, E3 24%, E4 39%, los que repuntan son los estilos E4, E1.

#### **5.2.5.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MS.**

La eficacia del estilo es el uso adecuado de cada estilo en cada situación, la siguiente escala que va de muy ineficaz al muy eficaz, indica en qué nivel de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MS están situados. La tabla 12 y la gráfica 12. Indican el puntaje obtenido de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MS, su puntaje corresponde a un 130, que indica que está en una eficacia buena entre los gerentes compras de esta maquiladora.

**Tabla 12. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.**

Resultados del cuestionario				
MAQUILA S				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 7	C 3	B 4	D 14
SITUACION 2	B 9	D 3	C 5	A 11
SITUACION 3	D 9	A 3	B 5	C 11
SITUACION 4	B 7	D 4	A 7	C 10
SITUACION 5	D 9	C 1	B 8	A 10
SITUACION 6	C 5	A 3	D 9	B 11
SITUACION 7	D 9	B 4	C 7	A 8
SITUACION 8	C 3	B 5	D 9	A 11
SITUACION 9	A 4	D 5	C 6	B 13
SITUACION 10	D 6	A 4	C 7	B 11
SITUACION 11	A 9	C 3	D 7	B 9
SITUACION 12	D 7	A 4	A 6	C 11
Total de Marcas	84	42	80	130
Multiplique por	-2	-1	1	2
Puntuaje	-168	-42	80	260
Total	130			

**Gráfica 12. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MS.**



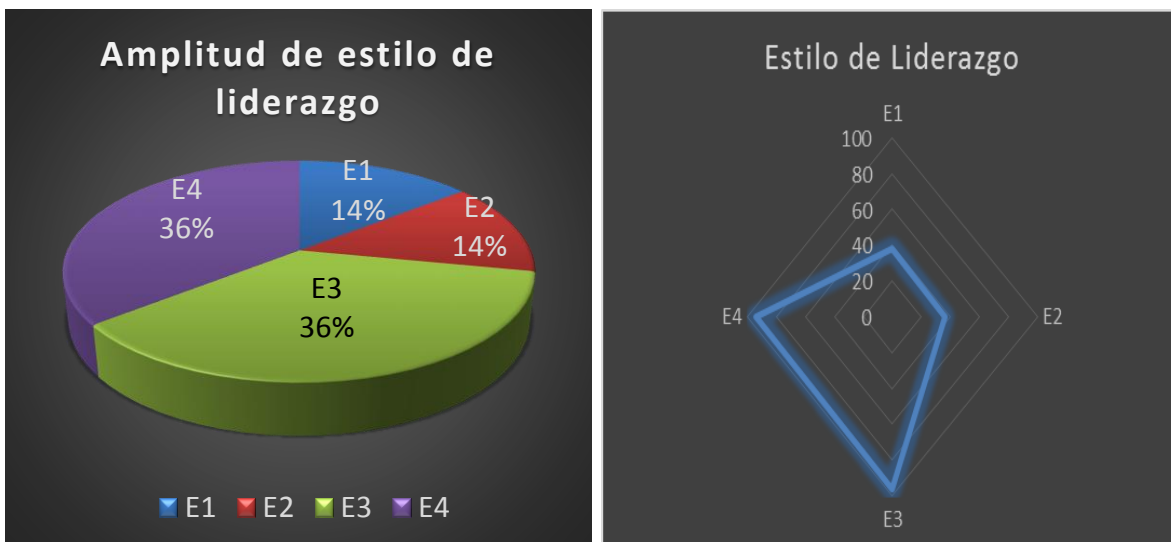
### 5.2.6 Resultados del estilo de liderazgo dominante, de apoyo y amplitud de la maquiladora MF.

La tabla 13 y la gráfica 13 y 14 indican los resultados de los gerentes de compras de la maquiladora MF, con respecto al estilo de liderazgo dominante, de apoyo y la amplitud de estilos que usan.

**Tabla 13. Resultados de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF**

Resultados del cuestionario				
MAQUILA F				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 3	C 4	B 7	D 8
SITUACION 2	B 5	D 2	C 9	A 6
SITUACION 3	D 2	A 3	B 11	C 6
SITUACION 4	B 4	D 0	A 5	C 13
SITUACION 5	D 3	C 1	B 16	A 2
SITUACION 6	C 0	A 1	D 13	B 8
SITUACION 7	D 5	B 3	C 5	A 9
SITUACION 8	C 2	B 7	D 4	A 9
SITUACION 9	A 4	D 2	C 9	B 7
SITUACION 10	D 1	A 6	C 6	B 9
SITUACION 11	A 5	C 2	D 8	B 7
SITUACION 12	D 4	A 5	A 3	C 10
<b>Total de Marcas</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>96</b>	<b>94</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>

**Gráfica 13 y 14. Estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF**



Las anteriores gráficas indican que el estilo de liderazgo dominante es el estilo E4 DELEGAR, el cual lo definen los autores como aquel líder que proporciona poca dirección o apoyo.

En la tercera maquiladora los resultados arrojan que el estilo E4 DELEGAR es el que más dominante en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E3 DIRIGIR, seguido muy de cerca del E3, APOYAR en cuanto a la amplitud de liderazgo, si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la amplitud del comportamiento del gerente es limitada.

Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su amplitud de liderazgo es elevada, por lo tanto esta tercera maquila tiene una amplitud dividida recurren mucho al estilo E3 Y E4, mientras dejan muy abajo los estilos E1 Y E2, como la muestra la gráfica se distribuyen de la siguiente manera E1 14%, E2 14%, E3 36%, E4 36%, los que repuntan son los estilos E4, E3.

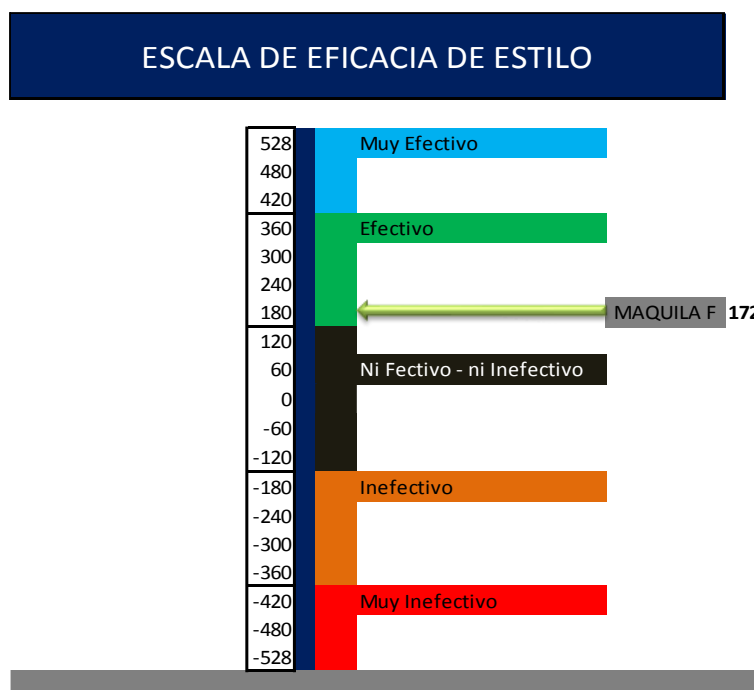
#### **5.2.6.1 Resultados de eficacia del estilo de liderazgo de los gerentes de compras de la maquiladora MF.**

La eficacia del estilo es el uso adecuado de cada estilo en cada situación, la siguiente escala que va de muy ineficaz al muy eficaz, indica en qué nivel de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MF están situados. La tabla 14 y la gráfica 14. Indican el puntaje obtenido de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MF, su puntaje corresponde a un 172, que indica que está en una eficacia buena en los gerentes compras de esta maquiladora.

**Tabla 14. Puntaje de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.**

Resultados del cuestionario				
MAQUILA F				
SITUACION	OPCIONES			
SITUACION 1	A 3	C 4	B 7	D 8
SITUACION 2	B 5	D 2	C 9	A 6
SITUACION 3	D 2	A 3	B 11	C 6
SITUACION 4	B 4	D 0	A 5	C 13
SITUACION 5	D 3	C 1	B 16	A 2
SITUACION 6	C 0	A 1	D 13	B 8
SITUACION 7	D 5	B 3	C 5	A 9
SITUACION 8	C 2	B 7	D 4	A 9
SITUACION 9	A 4	D 2	C 9	B 7
SITUACION 10	D 1	A 6	C 6	B 9
SITUACION 11	A 5	C 2	D 8	B 7
SITUACION 12	D 4	A 5	A 3	C 10
Total de Marcas	38	36	96	94
Multiplique por	-2	-1	1	2
Puntuaje	-76	-36	96	188
Total	172			

**Gráfica 15. Nivel de eficacia de estilo de liderazgo de los gerentes de compras MF.**



### **5.3 Análisis de los resultados**

Una vez ordenados los resultados y presentarlos en base a los objetivos establecidos al inicio de la presente investigación se obtuvo lo siguiente. Para esto se mencionaran tanto las preguntas de investigación como los objetivos específicos que se plantearon al principio de la investigación.

#### **Primer objetivo específico de la investigación.**

Describir las características socioculturales de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.

#### **Primera pregunta de investigación.**

¿Cuáles las características socioculturales de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?

En lo general podemos decir que los gerentes de compras del sector maquilador de T.V. de Tijuana, en cuanto a la edad la mayoría de gerentes de compras se ubican dentro del rango de edad que va de los 31 a los 40 años, siendo estos el 91.7% del total de los gerentes de compras del sector de T.V. que trabajan en respectivamente en las tres maquiladoras de Tijuana, en cuanto a los géneros hay una inclinación hacia el género masculino con un 75% del total de los gerentes de compras encuestados mientras el 25% solo corresponde al género femenino.

En cuanto al estado civil se pudo observar que la mayoría de los gerentes su estado civil es casado con un 92% y solo un 8% está soltero. Otro indicador importante que arrojaron los resultados se pudo observar su nivel educativo es profesional con 75% a nivel licenciatura y con 25% del resto cuentan con un posgrado. También se observó la preparación, el cual recibieron de sus respectivas escuelas de educación superior, estos datos incluyen tanto gerentes extranjeros y mexicanos podemos observar que la preparación de ingeniería es mayor con un 67% frente al 33% quienes tienen preparación en alguna carrera administrativa.

Otro dato que se observo es que hay un balance entre gerentes de mexicanos y los extranjeros, el porcentaje es 50% y % 50% de distribución en la nacionalidad. Otro dato que se desprende de esta información, es el país de procedencia, donde la distribución se reparte de la siguiente manera con un 50% son de México, le siguen los de corea del sur con un 34% y por último con distribución igualitaria china 8% y Japón con un 8% respectivamente.

Como último dato para completar la primera pregunta y objetivo específico tenemos la antigüedad de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, la cual se distribuye de la siguiente manera, donde el 58% tiene de 2 a 5 años de antigüedad en el puesto de gerente de compras, mientras 42% restante tienen una antigüedad de entre 6 a 10 años.

### **Segundo objetivo específico de la investigación.**

Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.

### **Segunda pregunta de investigación.**

¿Que el estilo de liderazgo usan los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?

En cuanto al estilo de liderazgo podemos resumir como ya se mencionó anteriormente para identificar el estilo de liderazgo se escogió el modelo de la teoría de Hersey y Blanchard el cual permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo. Si el cuestionario lo realiza el propio directivo se diagnostica el estilo auto percibido, y si lo cumplimenta otra persona será diagnosticado el estilo que ella percibe respecto del directivo al que refiere las respuestas. Para esta tesis se utilizara el segundo caso una segunda persona en este caso subordinado contestara para diagnosticar el liderazgo del gerente.

En la primera maquiladora los resultados arrojaron que el estilo E1 DIRIGIR es el más dominante en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E2 Persuasión, en cuanto a la amplitud de liderazgo, los gerentes de compras tiene una buena amplitud ya que utiliza cada uno de los estilos en una proporción casi igualatoria en este caso los resultados fueron E1 34%, E2 27%, E3 16%, E4 23%.

En cuanto al puntaje obtenido de eficacia de los gerentes de compras de la maquiladora MP, su puntaje corresponde a un -60, que indica que está en una eficacia normal, en este caso ni ineficaz, ni eficaz en otras palabras en un término medio.

En la segunda Maquiladora los resultados arrojan que el estilo E4 DELEGAR es el que más domina en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E1 DIRIGIR, seguido muy de cerca del E3, en cuanto a la amplitud de liderazgo, los gerentes de compras tienen hasta cierto punto buena, el único caso que se observa es el estilo E2 PERSUADIR el cual es el menos recurrido por estos gerentes de compras, se distribuyó de la siguiente manera E1 25%, E2 12%, E3 24%, E4 39%.

En cuanto al puntaje obtenido de eficacia, indica en qué nivel de los gerentes de compras de la maquiladora MS están situados, su puntaje corresponde a un 130, que indica que está en una buena eficacia en los gerentes de compras de esta maquiladora.

En la tercera maquiladora los resultados arrojan que el estilo E4 DELEGAR es el que más dominante en sus gerentes de compras, por consiguiente, el estilo de apoyo es el estilo E3 DIRIGIR, seguido muy de cerca del E3, APOYAR en cuanto a la amplitud de liderazgo, tiene una amplitud dividida recurren mucho al estilo E3 Y E4, mientras dejan muy abajo los estilos E1 Y E2, se distribuyen de la siguiente manera, E1 14%, E2 14%, E3 36%, E4 36%.

Los gerentes de compras de la maquiladora MF están situados con un puntaje de 172, que indica que está también en una buena eficacia en el uso adecuado de estilos de liderazgo.

### **Tercer objetivo específico de la investigación.**

3. Identificar similitudes y diferencias del perfil sociocultural y estilos de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.

### **Tercer pregunta de investigación.**

¿Cuáles son las similitudes y diferencias del perfil sociocultural y estilos de liderazgo de los gerentes del área de compras del sector Maquilador de T.V. en Tijuana B.C.?

En lo general podemos decir que los gerentes de compras del sector maquilador de T.V. de Tijuana, en cuanto la edad podemos concluir que tienen similitudes ya que el rango de gerentes de compras se encuentran entre 31 años a los 40 años. En cuanto al género podemos ver una similitud, en cuanto la inclinación hacia el género masculino, lo mismo pasó con el estado civil casi todos están casados, en cuanto al nivel educativo las tres maquiladoras cuentan con gerentes con nivel de licenciatura hacia arriba.

En cuanto al tipo de preparación podemos observar las primeras diferencias, donde los gerentes de compras de la maquiladora MP y MS tienen una mayor preparación en carreras de ingeniería 70%/30% y 80%/20% y la maquiladora MF está distribuido de manera equitativa 50%/50%. Otra diferencia es en la nacionalidad de los gerentes donde la maquiladora MP y MF utilizan más mexicanos con promedio general de 70%/30%, mientras maquiladora MS utiliza gerentes en su mayoría extranjeros con un 20%/80%.

Como último dato se pudo observar que la antigüedad de los gerentes de compras del sector maquilador de T.V de Tijuana, tienen una similitud, la mayoría está entre 2 años a 10 años de antigüedad.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES**

La presente investigación sobre la percepción de los subordinados del estilo de liderazgo y el perfil sociocultural del gerente de compras del sector maquilador de la televisión en Tijuana B.C. fue realizada en el periodo 2012-2013.

Ha sido una gran experiencia como investigador el llevar a cabo todas las actividades relacionadas, al término de esta tesis solo queda decir que se obtuvo los resultados deseados, de acuerdo a los objetivos establecidos y preguntas de investigación.

Se pudo constatar que hay muchas formas de estilos de liderazgo, dependiendo de cada autor todos concluyen que el elemento principal es la acción y empuje de los subordinados, la forma de cómo hacerlo depende de gran parte de la habilidad del gerente ya que existen muchas formas de conseguir que otros actúen. Tras numerosos estudios sobre el liderazgo en grupos a lo largo de la historia, se han conseguido definir varios estilos de liderazgo que ya fueron expuestos anteriormente.

En general todos se diferencian en función de la aproximación a la tarea por parte del líder y a su gestión de las relaciones con los miembros del equipo. Lo que no se ha podido determinar cuál es el mejor de todos ellos, y esto es así porque en realidad, cada uno tiene su sentido en función del contexto y del entorno en el que nos encontremos: los estilos de liderazgo deben pues adaptarse a las situaciones y a los seguidores.

Un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, no hay fórmulas mágicas que funcionen siempre. Esta conclusión abre la posibilidad de que el líder pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.

Los resultados sobre las características de socioculturales de los gerentes muestran similitudes importantes pero también, hay diferencias significativas en cuanto al tipo de preparación se observó que los gerentes de compras de la maquiladora MP y MS tienen una mayor preparación en carreras de ingeniería y la maquiladora MF está distribuido de manera equitativa. Otra diferencia es en la nacionalidad de los gerentes donde la maquiladora MP y MF utilizan más mexicanos, mientras maquiladora MS utiliza gerentes en su mayoría extranjeros.

Estos datos pueden servir para abrir otras líneas de investigación, el cual se puede interrogar el por qué prefieren a gerentes mexicano o por que se inclinan hacia los extranjeros, cuales son las ventajas de liderazgo de uno de otro y al final cuales la verdadera ventaja de utilizar gerentes nacionales o traer del país de procedencia donde viene la maquiladora.

En cuanto al estilo de liderazgo podemos concluir como ya se mencionó anteriormente para identificar el estilo de liderazgo se escogió el modelo de la teoría de Hersey y Blanchard el cual permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo. El por qué se escogió este modelo, es sin duda porque no solamente abarca el estilo dominante si no, habla de una adaptación de acuerdo a la situación en el cual está inmerso el gerente.

Además también califica la eficacia y la amplitud de estilos que el gerente puede utilizar de acuerdo a la situación en el cual se presente todos los días en la empresa. Los resultados generales arrojaron que los gerentes de compras encuestados de las tres maquiladoras, se inclinan por el estilo E4 Delegar, el cual el líder proporciona poca dirección o apoyo.

En cuanto a los resultados de liderazgo de apoyo, el que le sigue del estilo dominante, hay una tendencia mayoritaria a los estilos E1 Dirigir y E2 Persuadir. Esto resulta importante mencionar ya que hay una tendencia dominante a que los empleados tengan más amplitud de responsabilidad con un poca intervención del gerente.

En cuanto a la amplitud se pudo observar que los gerentes compras de dos maquiladoras tienen un poco rezagado este indicador MS Y MF, a la hora de tener una variedad de estilos a escoger, mientras que la maquiladora MP utiliza varios estilos a la hora de que se le presente cada situación. Pero si hacemos un análisis aparte los gerentes de compras de MS y MP, cumplen con utilizar más de un estilo.

En cuanto a la efectividad podemos concluir que solo un grupo de gerentes de una maquiladora en este caso MP, tuvo una eficacia un poco baja pero no tanto para resultar ineficaz en el uso de los estilos de liderazgo, se mantuvo en una escala media con respecto a las dos restantes, donde se ubicaron en una escala buena de eficacia en el uso de los estilos de liderazgo.

Se puede concluir que a través de toda esta tesis y repasando tanto el marco teórico y contextual, además de los resultados obtenidos, que el liderazgo actualmente es una función destinada a solo un grupo de personas que tienen la capacidad de lograr que sus seguidores alcancen las metas que ese establece. El líder debe ser capaz de dominar una gran cantidad de funciones, que le permitan interactuar con las situaciones y dirigir con eficacia los destinos del grupo al que pertenece.

Los tipos de liderazgo son estrategias que sigue un líder para alcanzar sus objetivos, ninguno de los tres es incorrecto o mejor que el otro, su funcionalidad depende de la forma en que un líder los utilice para resolver los distintos problemas que se presenten. Sería un error si un líder tratara de actuar y dirigir su equipo con un solo tipo de liderazgo, lo ideal es utilizar cada uno de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

## REFERENCIAS

Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1991): Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9–16.

Amalia Gómez Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194.

Atwater L., Dionne S., Avolio B., Camobreco J. y Lau A.: (1999). A longitudinal study of the leadership development process: individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*; vol 52, Nº 12; 1543-1562.

Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf

Camps Del Valle, V., Pérez Santiago, J. A., & Martínez Lugo, M. E. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. (Spanish). *Puerto Rican Journal Of Psychology / Revista Puertorriqueña De Psicología*, 21(1), 113-132.

Carr, A., & Pearson, J. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of operations management*, 497-519.

Círiga, A. (2008, February). Desarrollan productos de vanguardia: I: electrónica para la industria mundial. *Contenido*, (536), 78+. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA174638921&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=f49ee123c9395ec55b756739d3e0a290>

Colvin R. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*. Christopher Newport University, USA. <http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>

Dubrin, A. (2007) Relaciones Humanas; comportamiento humano en el trabajo. Novena Edición. México: Pearson Education.

Felfe and Schyns (2010): Followers Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis, British Journal of Management, 21(2): 393-410.

Fernández Poncela, A. M. (1999, December). ¿Estilos de liderazgo femenino? Fem, 23(201), 10. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA62684149&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=11be21459452b99cf730153dad9f24b1>

Fonseca, R., Sánchez, M., & Brocho, L. (2007). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. Revista Telos, 9(3), 430+. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA252386551&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=da3610c8cf8edf4be8e49a56e58d6303>

Givens, R.J. (2008): Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys, 1(1): 4-24.

González, J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. Universia Business Review.

Gutiérrez, S. (2013, September-October). Liderazgo, clave del crecimiento. Revista Latin Trade, 21(5), 8. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA350063708&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=19b092318a6c595b203c2dd43e1dbd24>

Macías-Negrete, E. F., Enríquez-Pérez, E. A., & Zepeda, E. (2012). IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO EN UN CENTRO AUTOMOTRIZ: UN DIAGNOSTICO Y UNA CRITICA. (Spanish). Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 5(3), 89-102.

Mercado, S. (1995). *Compras principios y aplicaciones*. México D.F.: Editorial Limusa.

México: Industrias estratégicas. (12 de SEPTIEMBRE de 2012). Recuperado el 10 de OCTUBRE de 2012, de Promexico: [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/Electrico\\_-\\_Electronica](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Electrico_-_Electronica)

MOGOLLÀN, S., & DE GONZÁLEZ, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances En Enfermería*, 28(2), 62-72.

Monografía: Industria Electrónica en México. (Octubre de 2012). Recuperado el Octubre de 2012, de Secretaría de Economía: [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/monografia\\_industria\\_electronica\\_Oct2012.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/monografia_industria_electronica_Oct2012.pdf)

Moreno Zacarías, H., & Olmos, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. (Spanish). *Portes: Revista Mexicana De Estudios Sobre La Cuenca Del Pacifico*, 4(8), 101-122.

Narasimhan, R. y Das, A., (2001): «The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance», *Journal of Operation Management*, 19, 593-609.

Ortiz De Zevallos M., F. (2013, May 12). De líder a gran líder. *Semana Económica*, 28(1371), 9. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA332247383&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=369c8d9507d5ee9e9151d0e1349949da>

*Revista Promexico* (Septiembre del 2011). La industria electrónica mexicana triunfa en los mercados mundiales. Extracto de la revista “Negocios” publicada por ProMéxico. Recuperado de <http://negocios.promexico.gob.mx/>

Richard L. Daft. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Décima Edición. Cengage Learning.

Rodriguez-Ponce, E. (2007, August). Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms/Estilos de liderazgo, toma de decisiones estrategicas y eficacia: un estudio empirico en pequenas y medianas empresas/Estilos de lideranca, tomada de decisoes estrategicas e eficacia: estudo empirico em pequenas e medias empresas. *Interciencia*, 32(8), 522+. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA169309572&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=61b3e606dcd3c0bb48d36e0ce98a7b12>

Rosenthal, D., Shah, S. K. y Xiao, B., (1993): «The impact of purchasing policy on electronic markets and electronic hierarchies», *Information & Management*, 25, 105-117.

Stephen P. Robbins. Mary Coulter. (2010). *Administración*. México. Décima Edición. Pearson Education.

Salazar, R. (2010). Escalamiento industrial y situación laboral: el caso de la industria electrónica de Tijuana. (Spanish). *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 19(1), 27-50.

Sanders, III, J. E., Hopkins, W. E., y Geroy, G. D. (2003): From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 9.

Sriram, V., Stump, R. y Banerjee, S., (1997): «Information technology investments in purchasing: An empirical study of dimensions and antecedents», *Information and Management*, 33, 59-72.

Wallace, H. (1999). *Como valorar la actuación del departamento de compras*. México: Instituto Mexicano de Administración de Negocios.

Welch, J., & Welch, S. (2008, July 13). Como conocer a su próximo gerente general. *Semana Económica*, 1129, 36. Retrieved from <http://148.231.10.114:2136/ps/i.do?id=GALE%7CA182036586&v=2.1&u=uabc1&it=r&p=GPS&sw=w&asid=c644bea0edc3d2a4c248c83a1d9b6b91>

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento de Recolección de datos (Estilo de Liderazgo).

#### Cuestionario de Liderazgo Situacional

El siguiente cuestionario tiene como fin recabar información de carácter investigativo para fines educativos de posgrado toda la información que se recabe se le tratara de forma confidencial.

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de tu gerente, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todas las preguntas. En las siguientes páginas se presentan 12 situaciones descriptivas y cuatro respuestas. Cada situación plantea cuatro opciones de respuesta. Usted deberá seleccionar una de esas opciones y trazar un círculo alrededor de la letra que ha elegido como respuesta.

Datos generales:

*Conteste de manera directa o en cierre en un círculo.*

Edad\_\_\_\_\_ Género: M --- F Antigüedad: Años cumplidos\_\_\_\_\_

**Situación 1.-** Desde hace tiempo el gerente se relaciona con sus colaboradores de forma amigable, muy apegados hacia ellos, en el puesto de trabajo. El sistema funcionó bien, pero en las últimas semanas se ha observado que los colaboradores no responden de la forma acostumbrada a las charlas amistosas del gerente: su rendimiento, productividad y calidad están disminuyendo de forma clara. Posibles Reacciones:

- A) Decirles con precisión cuáles son sus tareas y obligaciones.
- B) Con mucho tacto, el gerente se muestra dispuesto al diálogo, incluso con mayor interés, pero sin forzar las cosas.

C) El gerente habla con los colaboradores, negocia de nuevo objetivos claros y ayuda a mejorar sus actividades.

D) El Gerente no interviene. Los colaboradores conocen su trabajo y cuál es su responsabilidad.

**Situación 2.-** Los colaboradores realizan bien su trabajo. Mejoran su rendimiento, productividad y calidad. El Gerente está seguro de que todos conocen lo que deben hacer y las metas que deben alcanzar con su trabajo, así como cuál es su responsabilidad. Posibles Reacciones:

A) El gerente inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos sus colaboradores estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que de ellos se espera.

B) El gerente no hace nada nuevo.

C) El gerente hace lo que puede para que sus colaboradores se sientan importantes e involucrados en los asuntos del departamento.

D) El directivo recalca la importancia de las tareas a realizar y los plazos de ejecución de las mismas.

**Situación 3.-** Los colaboradores tienen problemas que no pueden solucionar por sí mismos. Normalmente el gerente les deja trabajar solos. Las relaciones interpersonales han sido buenas. Posibles Reacciones:

A) Trabajar con el equipo y tratar de resolver el problema entre todos: "tenemos un problema".

B) El Gerente deja que los colaboradores trabajen solos y vayan resolviendo sus problemas. "Dejar hacer".

C) El gerente actúa rápidamente, corrigiendo, reorientando, dirigiendo el equipo.

D) El gerente anima a su equipo para que trabaje sobre el problema, poniéndose a su disposición, si precisan de él.

**Situación 4.**- El Gerente está estudiando la conveniencia y factibilidad de un cambio. Los colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos ven también la necesidad de cambiar. Posibles Reacciones:

A) El Gerente consigue que los colaboradores se involucren en el desarrollo del cambio, sin llegar a ser muy directivo.

B) El Gerente decide el cambio, lo anuncia a sus colaboradores y lo implanta con supervisión estrecha.

C) El Gerente permite que los colaboradores decidan el cambio y lo lleven a cabo con entera libertad.

D) El Gerente escucha las sugerencias de los colaboradores pero es él quien decide el cambio, lo explica y lo implanta con supervisión directa.

**Situación 5.**- El rendimiento del equipo ha ido bajando en los últimos meses. Los colaboradores no se preocupan de alcanzar los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades, ayudó en el pasado. Han necesitado que se les recuerde cuáles son sus tareas. Posibles Reacciones:

A) El Gerente permiten que el grupo formule sus propios objetivos y tareas.

B) El Gerente incorpora a la solución las opiniones de los colaboradores, pero vigilando que se alcancen los objetivos.

C) El Gerente vuelve a definir las funciones y responsabilidades de los colaboradores, supervisando estrechamente las tareas.

D) El Gerente permite que los colaboradores se involucren en la determinación de los objetivos, sin ser demasiado autoritario.

**Situación 6.**- El tu Gerente entra a ocupar un puesto en el área donde el rendimiento, productividad y calidad son buenos. El Gerente anterior controlaba de cerca la

situación. El pretende mantener los buenos resultados, pero desea humanizar un poco el ambiente. Posibles Reacciones:

- A) El Gerente intenta que los colaboradores se involucren en las acciones a llevar a cabo y se sienta importante.
- B) El Gerente recalca la importancia de las tareas y objetivos a lograr.
- C) El Gerente decide no intervenir.
- D) El Gerente hace que los colaboradores participen en la toma de decisiones pero vigila estrechamente el logro de los objetivos.

**Situación 7.-** El equipo tiene buen nivel de efectividad y ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación. El Gerente está considerando la posibilidad de un cambio en la estructura del equipo. Los colaboradores han hecho sugerencias sobre la oportunidad de un cambio. Posibles Reacciones:

- A) El Gerente define el cambio y supervisa de cerca su ejecución.
- B) El Gerente y los colaboradores participan en la definición del cambio. El Gerente permite que los colaboradores organicen su puesta en marcha.
- C) El Gerente acepta realizar los cambios que le sugieren los colaboradores, pero mantiene el control directo de la puesta en marcha.
- D) El Gerente deja las cosas como están. No interviene.

**Situación 8.-** El equipo va bien. Su rendimiento, productividad, calidad y relaciones interpersonales son buenos. Pero el Gerente se siente algo inseguro, porque cree que no dirige a su equipo. Posibles Reacciones:

- A) El Gerente deja al grupo que vaya trabajando solo.
- B) El Gerente discute la situación con el grupo y luego introduce los cambios necesarios.

C) El Gerente toma medidas para conducir a sus colaboradores, con el objeto de que trabajen de una forma determinada.

D) El Gerente respalda a su equipo en la discusión de la situación.

**Situación 9.-** Se acaba de nombrar a tu Gerente de un equipo que está muy atrasado en la elaboración de algunos reportes de compras que se le encargaron. Este equipo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa, por falta de interés. Sin embargo los colaboradores tienen el talento necesario y son buenos profesionales. Posibles reacciones:

A) El Gerente deja que el grupo por si solo afronte y resuelva sus problemas.

B) El Gerente incorpora las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores, vigilando que se vayan alcanzando los objetivos.

C) El Gerente fija las metas y objetivos, supervisando estrechamente su realización.

D) El Gerente permite que los colaboradores intervenga en la fijación de metas y objetivos.

**Situación 10.-** Por lo general los colaboradores han sido capaces de aceptar sus responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la nueva redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad. Posibles Reacciones:

A) El Gerente permite que los colaboradores participen y se involucren en la redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad.

B) El Gerente redefine los objetivos y controla cuidadosamente su logro.

C) El Gerente evita la confrontación, no aplicando presión; deja la situación como está, sin intervenir.

D) El Gerente incorpora las sugerencias del grupo, pero vigila que se logren los objetivos.

**Situación 11.-** Acaba de ser nombrado a tu Gerente a cargo de un nuevo grupo. El anterior no se ocupaba de los asuntos del equipo. El equipo ha tenido buenos resultados de rendimiento, productividad y calidad. Las interrelaciones de los miembros del equipo son buenas. Posibles Reacciones:

A) El Gerente toma medidas para dirigir a los colaboradores a fin de que trabajen de forma eficaz.

B) El Gerente hace que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y refuerza las buenas aportaciones.

C) El Gerente discute el rendimiento y los resultados previos con sus colaboradores y luego examina la necesidad de nuevas actividades.

D) El Gerente deja que el equipo trabaje solo como hasta ahora.

**Situación 12.-** El equipo tiene resultados sobresalientes y sus miembros han alcanzado eficazmente sus metas a largo plazo. Todos los colaboradores han trabajado en armonía durante el último año. Todos los colaboradores son competentes para realizar sus tareas. Pero cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. Posibles Reacciones:

A) El Gerente analiza el problema y presenta su solución a sus colaboradores, persuadiéndoles de nuevas prácticas de trabajo.

B) El Gerente permite que los miembros de su equipo solucionen sus problemas.

C) El Gerente actúa rápida y firmemente para corregir la situación.

D) El Gerente participa en la discusión de los problemas y respalda a sus colaboradores.

**Anexo 2. Instrumento de Recolección de datos (Datos Socioculturales del Gerente).**

Perfil Sociocultural MAQUILA S/P/F					
	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Edad					
Género	M F	M F	M F	M F	M F
Estado Civil	Soltero / Casado	Soltero / Casado	Soltero / Casado	Soltero / Casado	Soltero / Casado
Nivel Educativo Maximo	1 2 3 1.- Preparatoria	1 2 3 2.- Licenciatura	1 2 3 3.- Posgrado	1 2 3	1 2 3
<b>1.- Características Socioculturales del Gerente</b>					
NACIONALIDAD	MEX ---- EXT Pais -->	MEX ---- EXT Pais -->	MEX ---- EXT Pais -->	MEX ---- EXT Pais -->	MEX ---- EXT Pais -->
TIPO DE CARRERA					
Antigüedad Años	2 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20	2 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20	2 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20	2 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20	2 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20
Giro					
Tamaño					

### Anexo 3. Cronograma de Actividades.

ACTIVIDADES/ MES	2012												2013												
	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Elección del tema																									
Revisión bibliográfica																									
Planteamiento del problema																									
Definición de objetivos																									
<b>METODOLOGIA</b>																									
Diseño de Investigación																									
Estado del arte																									
Definición de variables																									
Instrumentos de recolección de datos																									
Trabajo de Campo																									
Codificación de Información																									
Procesamiento de datos																									
Aplicación de estadística																									
Elaboración de cuadros y gráficas																									
Interpretación de datos																									
<b>RESULTADOS</b>																									
Conclusiones																									
Elaboración del reporte de tesis																									
Presentación de tesis																									

#### Anexo 4. Cronograma del Trabajo de Campo

2013												
ACTIVIDADES/ MES	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Gestión de autorización				■	■							
Obtención de base de datos de la población					■	■						
Construcción del instrumento de recolección					■	■						
Prueba piloto							■	■				
Adecuaciones al instrumento								■				
Versión final de instrumento de recolección								■				
Planeación de las actividades de campo								■				
Contacto con empresas								■	■	■		
Aplicación del cuestionario								■	■	■		
Recopilación de cuestionarios								■	■	■		
Captura de datos en sistema computacional										■	■	
Procesamiento de datos y aplicación de estadística										■	■	
Interpretación de resultados												■

## Anexo 5. Resultados de las características socioculturales de los gerentes de compra (Por Maquila).

### RESULTADOS GENERALES

Años	Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes	
	Resultados	Género	Resultados	Estado Civil	Resultados	Nivel Educativo Máximo	Resultados	NACIONALIDAD	Resultados	Pais	Resultados	TIPO DE CARRERA	Resultados	Antigüedad
Edad														
20a 25	0	Masculino	2	Soltero	0	Preparatoria	0	Nacional	2	Mexico	2	Ingenieria	2	2a 5
26a 30	0	Femenino	1	Casado	3	Licenciatura	2	Extrajero	1	Japon	1	Administracion	1	6 a 10
31a 35	2					Posgrado	1				0	Otras	0	11 a 15
36a 40	1													16 a 20
41a 45	0													
46a 50	0													
mas de 50	0													
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>	

Años	Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes	
	Resultados	Género	Resultados	Estado Civil	Resultados	Nivel Educativo Máximo	Resultados	NACIONALIDAD	Resultados	Pais	Resultados	TIPO DE CARRERA	Resultados	Antigüedad
Edad														
20a 25	0	Masculino	4	Soltero	0	Preparatoria	0	Nacional	1	Mexico	4	Ingenieria	4	2 a 5
26a 30	0	Femenino	1	Casado	5	Licenciatura	4	Extrajero	4	Corea del sur	1	Administracion	1	6 a 10
31a 35	3					Posgrado	1				0	Otras	0	11 a 15
36a 40	2													16 a 20
41a 45	0													
46a 50	0													
mas de 50	0													
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>	

Años	Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes	
	Resultados	Género	Resultados	Estado Civil	Resultados	Nivel Educativo Máximo	Resultados	NACIONALIDAD	Resultados	Pais	Resultados	TIPO DE CARRERA	Resultados	Antigüedad
Edad														
20a 25		Masculino	3	Soltero	1	Preparatoria	0	Nacional	3	Mexico	3	Ingenieria	2	2 a 5
26a 30		Femenino	1	Casado	3	Licenciatura	3	Extrajero	1	China	2	Administracion	2	6 a 10
31a 35	1					Posgrado	1				0	Otras	0	11 a 15
36a 40	2													16 a 20
41a 45	1													
46a 50														
mas de 50														
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>	

Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes		Gerentes	
Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad	Resultados	Antigüedad
12		12		12		12		12		12		12	