

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**EL ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE LA CIUDAD DE TIJUANA B.C.**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

MACIEL ANGELINA SALCIDO CORRALES

Director de Tesis:

DR. ALFONSO VEGA LÓPEZ

Tijuana, B.C.

Abril 2013

**A Alberto por su amor y
Apoyo incondicional**

Agradecimientos:

Agradezco infinitamente a todas las personas involucradas en esta tesis, ya que gracias a ellas este sueño se pudo realizar.

En primer lugar quiero expresar su gratitud al Dr. Alfonso Vega López quien fungió como mi director de tesis, por su paciencia, sus comentarios tan valiosos y por siempre guiarme en el camino.

A todos y cada uno de los profesores de la Maestría en Administración.

A la Dra. Nancy Montero porque desde el primer día que tuve la inquietud por la maestría, ella supo apoyarme y darme ánimos.

Mi más grande agradecimiento a mi esposo Alberto, por tener la paciencia, el amor y darme el apoyo para estudiar esta maestría. Él siempre estuvo impulsándome a seguir adelante y ha sido mi motor en mi vida. Gracias por ser mi pilar.

De la misma forma agradezco a mi madre, porque ella me dio la vida y ha sido mi ejemplo. Gracias mamá por darme tanto amor y comprensión.

Agradezco a mis hermanos por su apoyo y colaboración en cada uno de los momentos que los necesite.

También agradezco a mi padre por sus palabras de apoyo y sus consejos en estos momentos de mi vida.

Gracias a todos mis compañeros porque me brindaron su apoyo y amistad.

Sobre todo gracias a dios por darme siempre la fortaleza, el amor y el sostén en mi vida.

“No hay nada como yacer en el campo de batalla
exhausto y con la victoria en la mano”

Resumen:

Los gerentes de las industrias son las piezas clave de las empresas, son los responsables de tomar decisiones, mantener a la empresa con un alto nivel de competitividad, guiar a los subordinados, entre otras cosas. Por tal razón la presente investigación tiene como objetivo elaborar un análisis que permita conocer los antecedentes de formación que tienen los gerentes de ingeniería de la industria electrónica de Tijuana B.C., de las empresas afiliadas a la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

El total de empresas encuestadas fue de quince, se encuentran registradas en el padrón de la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO). Se seleccionó al gerente de ingeniería de cada empresa, al cual se le aplicó un cuestionario que consta de 26 preguntas, el cual se encuentra en el anexo 1 de este documento.

Para procesar la información se utilizó la estadística descriptiva y el apoyo de la herramienta Excel 2010 de Microsoft.

Con la información recabada se generaron resultados con los cuales se describen los diferentes tipos educación que tiene los gerentes, así como la experiencia laboral con la que cuentan, el tipo de capacitación que la empresa les otorga y las diferentes formas de autodesarrollo profesional.

Palabras clave: gerentes, antecedentes formativos, industria electrónica.

Abstract:

The managers of the industries are key parts of companies, are responsible for making decisions, keeping company with a high level of competitiveness, lead subordinates, among other things. For this reason, this research aims to develop an analysis to know the background of training with engineering managers in the electronics industry of Tijuana, the companies affiliated with La Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

The total number of companies surveyed was fifteen, are recorded in the register of La Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO). We selected the engineering manager of each company, to which was applied a questionnaire consisting of 26 questions, which is found in Annex I of this document.

To process information used descriptive statistics and support tool for Microsoft Excel 2010.

With the information gathered results were generated which describes the different types of education that has managers and the work experience they have, the type of training that the company gives them and the different forms of professional self.

Keywords: managers, educational background, electronics industry.

INDICE

Introducción

1.1	Antecedentes de la industria electrónica	9
1.2	Planteamiento del problema	9
1.3	Justificación	13
1.4	Sujetos de investigación	14
1.5	Ámbito de estudio	14
1.6	Objetivos de investigación	14
1.6.1	Objetivo General	14
1.6.2	Objetivos Específicos	15
1.7	Preguntas de investigación	15
1.7.1	Preguntas específicas	15
1.8	Hipótesis	15
II.	<i>Marco Teórico</i>	16
2.1	La Administración	16
2.2	¿Qué es una gerencia?	17
2.3	Funciones de una gerencia	18
2.4	Las habilidades de los gerentes.	22
2.5	La comunicación	24
2.6	La motivación	25
2.7	La delegación	27
2.8	La Supervisión	27
2.9	Liderazgo	28
2.10	Entrenamiento	29
2.11	Capacitación	30
2.12	Educación	30
2.13	Desarrollo	31
2.14	Antecedentes Formativos	32
2.14.1	Educación Escolarizada	33
2.14.2	Experiencia Laboral	34
2.14.3	Capacitación Otorgada por la empresa	35

2.14.4	Autodesarrollo profesional	36
2.15	Modelos	37
2.15.1	Modelo Educativo	37
2.15.2	Modelo de Capacitación	41
2.15.3	Modelo de Autodesarrollo profesional (7 Hábitos)	43
III.	<i>Marco Contextual</i>	48
3.1	La industria Electrónica en el mundo	49
3.2	La industria en México	52
3.3	La industria en Baja California y Tijuana	56
IV.	<i>Metodología</i>	60
4.1	Tipo de Investigación	60
4.2	Población y muestra	61
4.3	Sujetos de Investigación	61
4.4	Diseño del instrumento	62
4.5	Horizonte Temporal	63
4.6	Diagrama Sagital	63
4.7	Variables Dependiente e Independiente	63
4.8	Diagrama de Variables	64
4.9	Recolección de datos	65
4.10	Procesamiento y análisis de datos	65
V.	<i>Resultados</i>	66
	<i>Conclusiones</i>	90
	<i>Resultados de la hipótesis de investigación</i>	94
	<i>Recomendaciones</i>	95
	<i>Referencias Bibliográficas</i>	97
	<i>Referencias Digitales</i>	100
	<i>Anexos</i>	101
	Anexo I. Cuestionario aplicado.	102
	Anexo II. Directorio de las empresas del sector electrónico afiliadas a la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).	111

Introducción

En la presente investigación se busca identificar los diferentes antecedentes formativos que tienen los gerentes de ingeniería de las empresas electrónicas en la ciudad de Tijuana, Baja California.

Al inicio de esta investigación se exponen, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, las preguntas de la investigación así como también la hipótesis con las cuales se trata de explicar la problemática actual.

En el marco teórico de la investigación, se definen los conceptos de Administración, gerencia, funciones de la gerencia, los gerentes y la toma de decisiones, las habilidades de los gerentes, la comunicación, la motivación, la delegación, la supervisión, liderazgo, educación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, factores formativos, modelo educativo modelo de capacitación y modelo de autodesarrollo profesional.

El marco contextual de esta investigación se expone la situación actual de la industria electrónica internacional, la industria electrónica en México, en Baja California y Tijuana.

Esta investigación es descriptiva debido a que el principal propósito es indagar respecto a los antecedentes formativos de los gerentes de la industria electrónica de la ciudad de Tijuana B.C. Se orienta a recoger información relativa e identificar las opciones de formación gerencial que los gerentes de ingeniería de este sector han utilizado en su desempeño profesional.

En el capítulo V se muestran los principales resultados de la aplicación de la encuesta los cuales permiten conocer los principales antecedentes formativos con los que cuentan los directivos del sector electrónico.

1.1 Antecedentes de la industria electrónica

1.2 Planteamiento del problema

La segunda mitad del siglo XX estuvo marcada por un dramático incremento en el comercio mundial. Entre 1970 y 2000, el comercio mundial casi se quintuplicó. Al mismo tiempo, el producto interno bruto mundial se incrementó en un 150%. El comercio permitió asignar recursos naturales, laborales y de capital más eficientemente. Como resultado, la productividad se incrementó, mejorando el ingreso y los estándares de vida.

El concepto de industria maquiladora se sitúa en la malla de relaciones cada vez más complejas en que se apoya la producción de bienes y servicios de los países industrializados. Por lo tanto, su trayectoria está vinculada con las tendencias en la división internacional del trabajo, la cual, a su vez, refleja los cambios experimentados en la organización de las empresas, impulsados por el crecimiento del comercio mundial y la intensificación de la competencia entre países.

La agricultura norteamericana siempre ha dependido de la mano de obra mexicana para su desarrollo y prosperidad. Con motivo de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos tuvieron necesidad de asegurar la producción alimenticia durante la difícil etapa bélica por lo que en 1942, los gobiernos de México y Estados Unidos firmaron un convenio que en México se conoce como el *Programa Bracero*, bajo el cual millones de mexicanos entraron a cubrir las necesidades de mano de obra en los campos agrícolas estadounidenses.

Durante su vigencia, de 1942 a 1964, casi cinco millones de mexicanos entraron a laborar en los campos agrícolas de los Estados Unidos. Estos braceros convirtieron a la agricultura americana en la más rentable y avanzada de todo el planeta.

Esta grave situación coincidió con la repentina demanda de mano de obra en los Estados Unidos de América (EUA) debido a la Segunda Guerra Mundial. El 4 de agosto de 1942, los gobiernos de Franklin Roosevelt, de los Estados Unidos y de Manuel Ávila Camacho, de México, instituyeron el Programa Bracero. El campesino mexicano tuvo entonces una

alternativa a su pobreza al enrolarse de bracero, y al mismo tiempo, se satisfacía la necesidad de brazos para trabajar los campos agrícolas norteamericanos.

Ese año de 1964, asumió la presidencia de la república el Lic. Gustavo Díaz Ordaz y una de sus mayores preocupaciones fue la de impulsar el desarrollo de la región fronteriza en el norte del país.

El gobierno mexicano, con la contribución y promoción de destacados empresarios implementó el *Programa Nacional de Desarrollo Fronterizo* como una medida para reducir el desempleo creciente en las ciudades de la frontera norte de México, originado entre otros factores por los miles de trabajadores mexicanos que tuvieron que regresar a nuestro país por la cancelación del programa de braceros.

El Programa Nacional de Desarrollo fronterizo iniciado oficialmente el 20 de mayo de 1965 y privilegiado por una excepción en la legislación mexicana, abrió la oportunidad a los empresarios estadounidenses de instalar numerosas Plantas industriales en las ciudades fronterizas del Norte de México, pues se permitía tener un 100% de capital extranjero y sin cortapisas para la importación de materia prima, maquinaria y equipo, utilizando mano de obra mexicana, pero con la condición de regresar todos sus productos a los Estados Unidos y sin posibilidad de vender en el Mercado nacional para no generar una competencia desfavorable para la industria mexicana.

El programa no solo constituyó un paliativo para el asunto de los braceros y el desempleo consecuente, sino que puso en marcha uno de los más brillantes acuerdos de cooperación binacional entre Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos y fue el origen del Decreto de la Industria Maquiladora de Exportación que hoy rige la actividad maquiladora en nuestro país.

La historia oficial apunta a Tijuana como la casa de la primera maquiladora, en 1965. Con el programa, las empresas maquiladoras se responsabilizan de crear fuentes de empleo, fortalecer la balanza comercial del país, a través de una mayor aportación neta de divisas; contribuir a una mayor integración inter industrial y coadyuvar a incrementar la

competitividad internacional de la industria nacional y la capacitación de los trabajadores; así como impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país.

Actualmente estos objetivos siguen vigentes, en los términos del Decreto para el Fomento y Operación de la Industria maquiladora de Exportación de fecha 22 de diciembre de 1989 y sus Reformas.

En 1966, se formaliza el programa y se construye el primer parque industrial en Ciudad Juárez, Chihuahua, el cual atrajo una empresa maquiladora dedicada a la manufactura de televisores; en 1968 se funda el segundo parque en el municipio de Nogales, Sonora, con una empresa cuyo giro de actividad fue la manufactura de plásticos.

Para 1973, surgieron más parques industriales a lo largo de la frontera norte de México, destacando el estado de Baja California con 102 empresas distribuidas en los municipios de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana; en orden de importancia le siguió el estado de Tamaulipas con 56 industrias, distribuidas en los municipios de Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros.

En Sonora se instalaron 40 empresas; además del municipio de Nogales se incorporaron Agua Prieta y San Luis Río Colorado, y en el estado de Coahuila se instalaron 12 industrias en los municipios de Acuña y Piedras Negras.

El 15 de marzo de 1971, se agrega en el Código Aduanero el reglamento para la actividad maquiladora, y en 1972 se realizan las primeras modificaciones ampliando el sistema de maquila a todo el territorio nacional.

Se reglamenta, además, la integración del Grupo de Trabajo para la industria maquiladora de exportación, presidido por la Secretaría de Economía (antes SECOFI); desapareciendo este grupo por decreto el 13 de noviembre de 1998.

Desde 1973, la Dirección General de Estadística (DGE), es responsable de captar, integrar, procesar y difundirla información sobre las principales características de la Industria Maquiladora de Exportación por entidad federativa y municipio, a través de la Subdirección de Estadísticas Económicas y del Departamento del Sector Industrial.

La información se integraba con una periodicidad trimestral con datos definitivos de 1973 a 1977; a partir de enero de 1978 su difusión fue mensual; tres años después la Secretaría de Programación y Presupuesto a través de la DGE edita por primera vez la *Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación, 1974-1980*. Posteriormente, los resultados se publican de manera anual.

Cabe destacar que durante el período 1975-1978 el Grupo de Trabajo para la Industria Maquiladora de Exportación, determinó siete grupos de productos procesados, ampliando a doce la clasificación en 1979, lo que llevó a modificar la publicación *Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación, 1975-1984*, editada en 1986 y considerada como la primera publicación del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (Rivera, 2013).

La industria electrónica en México es una importante fuente de recursos que contribuyen al ingreso de per cápita de las áreas en que estos centros de negocios se desarrollan, así mismo una importante captación de inversión extranjera, la distribución de este sector en el país está concentrado en las principales ciudades de la República Mexicana.

En la actualidad la industria electrónica en la ciudad de Tijuana, Baja California, es una de las ramas de la maquiladora que tiene más empresas. Por otra parte se puede apreciar que cada vez es mayor la cantidad de profesionistas que egresan de las universidades, los cuales desean incorporarse en la industria y después conseguir un puesto gerencial, pero éstos no conocen que tipo de formación ni habilidades que se requiere.

En las compañías existe personal con puestos gerenciales, pero están ahí porque cuentan con algún tipo de formación, ya sea escolarizada, autodidacta, experiencia o por cursos que la empresa les ha otorgado. Los requisitos de formación que debe requerir el puesto de trabajo deben de tener relación con las necesidades de la empresa y las aspiraciones del personal. La inquietud de la presente investigación es conocer cuáles son los antecedentes formativos que tienen los gerentes de ingeniería de este sector industrial.

De la misma forma si una empresa sabe cuál es la formación que debe tener un empleado para desempeñarse en el puesto de gerentes, estas se verán beneficiadas por las ventajas que puede tener con respecto a la competitividad y productividad sobre las compañías que no invierten en profesionistas con la preparación necesaria para tener un mejor desempeño en las actividades del trabajo, ya que ellos aportan creatividad, innovación, además que comprende un conjunto de destrezas.

Es de suma importancia que la fusión hombre-empresa exige para su real sustentación, que la vinculación entre la preparación de una persona y la formación con el proceso de experiencia se realice de manera conjunta para que de esta manera se puedan enfocar y resolver de la mejor manera posible a las problemáticas o desafíos que se generan dentro de la industria.

El capital intelectual de las empresas representa uno de sus activos más valiosos, ya que la compañía puede seguir creciendo, si cuenta con el personal adecuado, y estos tienen mayor cantidad de conocimientos útiles para la organización y ésta los puede aprovechar al máximo.

1.3 Justificación

Esta investigación está orientada para conocer los antecedentes de formación con los que actualmente cuentan los gerentes de la industria electrónica.

Se entrevistara a gerentes de la industria electrónica para recabar información sobre las cuatro variables: educación escolarizada, experiencia laboral, capacitación otorgada por la empresa, autodesarrollo profesional de los gerentes en estos aspectos antes mencionados.

Así como en este estudio se determina la situación de preparación que tienen los gerentes en el sector electrónico, algún otro sector de la industria podría hacer un estudio similar

para identificar la formación de sus directivos. Por lo tanto es muy importante conocer la situación actual de formación de los gerentes.

1.4 Sujetos de investigación

Los gerentes del área de ingeniería de las empresas de la industria electrónica de la ciudad de Tijuana, B.C. afiliadas a la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

1.5 Ámbito de estudio

Las empresas del sector electrónico de la ciudad de Tijuana Baja California afiliadas a Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

Viabilidad

Se tomó la decisión de realizar la investigación en el sector del giro electrónico afiliadas al padrón de la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO), lo cual permitió aplicar un censo. Para que la investigación cuente con información actual, se utilizó información recabada en el año 2012.

1.6 Objetivos de investigación

1.6.1 Objetivo General

Determinar en qué medida los antecedentes formativos, en cuanto a educación escolarizada, experiencia laboral, capacitación proporcionada por la empresa y autodesarrollo profesional, están presentes en los gerentes de ingeniería de la industria electrónica de Tijuana B.C

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Identificar la educación escolarizada que han recibido los gerentes de la Industria Electrónica (IE).
1. Identificar la experiencia laboral que poseen los gerentes de la IE.
2. Identificar el tipo de capacitación directiva que la IE ha proporcionado a sus gerentes.
3. Identificar las actividades de autodesarrollo profesional que realizan los gerentes de la IE.

1.7 Preguntas de investigación

1.7.1 Preguntas específicas

1. ¿Qué educación escolarizada han recibido los gerentes de la IE?
2. ¿Qué experiencia laboral poseen los gerentes de la IE?
3. ¿En qué consiste la capacitación directiva que la IE proporciona a sus gerentes?
4. ¿Qué actividades de autodesarrollo profesional realizan los administradores de la IE?

1.8 Hipótesis

Los principales antecedentes formativos de los gerentes de la industria electrónica son: la educación escolarizada, la experiencia laboral, la capacitación directiva que la empresa les ha proporcionado y las actividades de autodesarrollo profesional.

II. Marco Teórico

En este capítulo, se abordan los conceptos sobre administración, gerencia, entre otros. Así como también el modelo educativo, modelo de capacitación y el modelo de autoformación.

2.1 La Administración

¿Es una ciencia o arte?

Administrar, como todas las demás prácticas - medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso beisbol-, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Una explicación más completa es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. (Robbins & Coulter, 2010).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. (Jones & George, 2010).

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Jr., 2010).

Haciendo una combinación de los diferentes autores, la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo pueda alcanzar con eficiencia las metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean micro, pequeñas, medianas y grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras, a las comerciales y a las de servicio.

2.2 ¿Qué es una gerencia?

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, coordinador, etc. Por ello la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Es el cargo de dirigir una empresa o una sociedad también es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

2.3 Funciones de una gerencia

Los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. (Robbins & Coulter, 2010).

Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función se le llama organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, como se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. La función de dirección es cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (Robbins & Coulter, 2010).

La función final es el control, una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control. (Robbins & Coulter, 2010).

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o

técnicas pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyector de acciones futuras entre alternativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Integrar al personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; así mismo, tiene que ver sobretodo con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye en medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Coordinar es como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hasta el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Los gerentes y la toma de decisiones

La figura 1 presenta un panorama general de la toma de decisiones gerencial. Debido a que es mejor para ellos, los gerentes desean tomar buenas decisiones; es decir, elegir “la mejor” alternativa, implementarla y determinar si se resuelve el problema, lo cual es la razón por lo

que se necesitaba la decisión. Su proceso de toma de decisiones se ve afectado por cuatro factores: el método para tomar decisiones, el tipo de problema, las condiciones de la toma de decisiones y su estilo para tomar decisiones. Además, ciertos errores y prejuicios pueden afectar el proceso. Cada factor es definitivo para determinar cómo un gerente toma una decisión. (Robbins & Coulter, 2010).

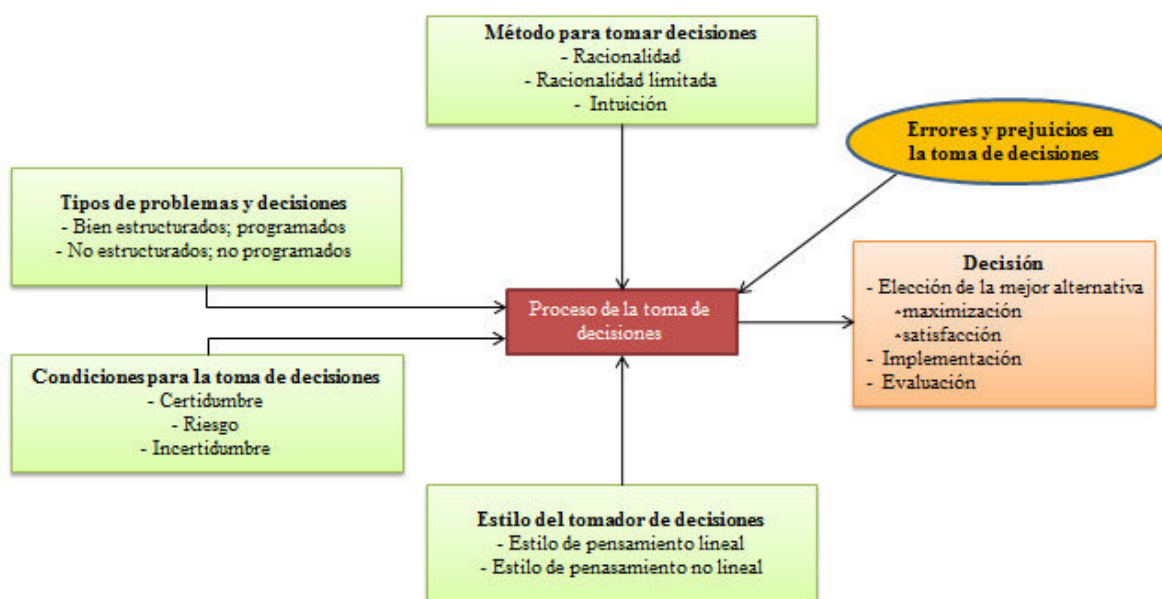


Fig. 1. Panorama general de la toma de decisiones gerencial (Robbins & Coulter, 2010).

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción de las organizaciones. (Jones & George, 2010).

La Toma de Decisiones Programadas son decisiones que se tomaron tantas veces en el pasado que los gerentes ya formularon reglas o instrucciones que deben aplicarse cada vez que se den determinadas situaciones inevitables. (Jones & George, 2010).

La Toma de Decisiones No Programadas, se da cuando no existen reglas establecidas para las decisiones a las cuales los gerentes pueden recurrir para aplicarlas a una situación. Y no

existen reglas porque la situación en cuestión es inesperada o incierta y los gerentes carecen de la información que necesitarían para formular reglas que la cubran. (Jones & George, 2010).

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como es la selección de un curso de acción entre varias alternativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Racionalidad en la toma de decisiones.

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Toma de decisiones 10-10-10

Una decisión que se toma con una perspectiva a diez años puede ser muy distinta dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias de por vida. Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (digamos dentro de diez meses o un año) o de largo plazo, como sería el caso de una inversión importante en un nuevo producto o proyecto. Al elevar la perspectiva de tiempo de las consecuencias se pueden lograr mejores decisiones gerenciales y personales a corto, mediano y largo plazo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Racionalidad limitada o “acotada”

En otras palabras, las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Perfil del estilo de pensamiento lineal – no lineal

El estilo de pensamiento lineal, se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos, y por procesar esta información a través de un pensamiento racional y lógico que guía sus decisiones y acciones. (Robbins & Coulter, 2010).

El estilo de pensamiento no lineal, se caracteriza por una preferencia por fuentes de información internas (sensación e intuición) y por procesar esta información con intuiciones internas, sensaciones y corazonadas que guían sus decisiones y acciones. (Robbins & Coulter, 2010).

Prejuicios y errores en la toma de decisiones

Cuando los tomadores de decisiones piensan que saben más sobre lo que hacen o mantienen visiones positivas no realistas de sí mismos y de su desempeño, cometen errores de exceso de confianza, el error de la satisfacción inmediata, error efecto ancla, prejuicio de percepción selectiva, prejuicio de confirmación, prejuicio de contextualización, prejuicio de disponibilidad, error de representación, error de casualidad, error de los costos irrecuperables, egoísmo, predisposición a la retrospectiva. (Robbins & Coulter, 2010).

2.4 Las habilidades de los gerentes.

Los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. Robert L. Katz, desarrolló un enfoque para describir las habilidades

gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales. (Robbins & Coulter, 2010).

Las habilidades técnicas son los conocimientos específicos del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importantes en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. (Robbins & Coulter, 2010).

Las habilidades humanas, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. (Robbins & Coulter, 2010).

Las habilidades conceptuales son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel. (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) expresa que: Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades de los administradores, a la que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Tal como se muestra en la figura 2, las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún más esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas

son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

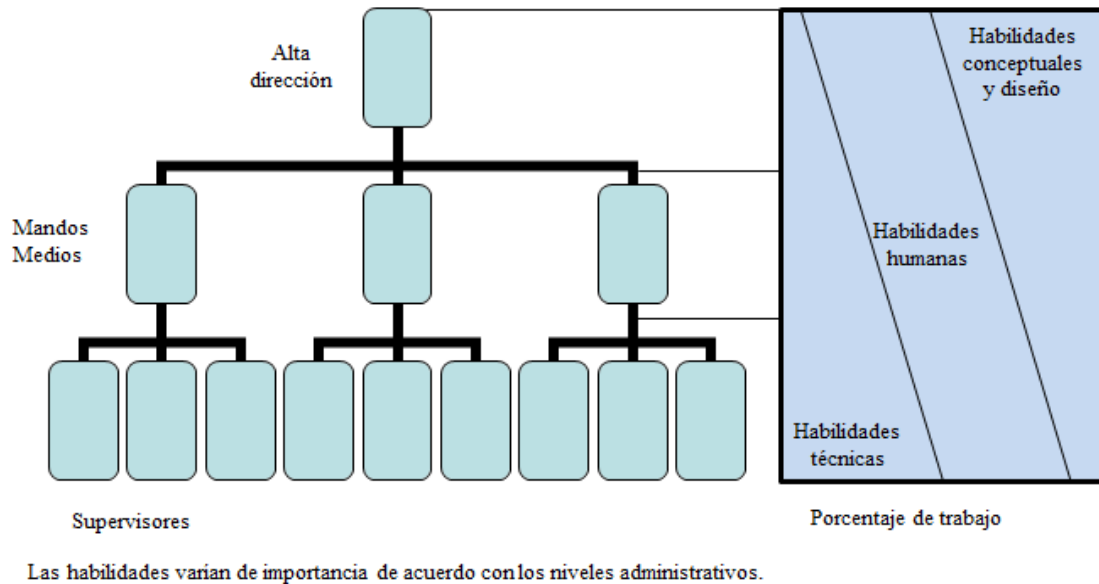


Fig. 2. Habilidades y niveles administrativos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.5 La comunicación

La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información e ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado. (Robbins & Coulter, 2010).

La comunicación consiste en compartir información entre dos o mas individuos o grupos para llegar a un entendimiento común. (Jones & George, 2010)

La comunicación se puede definir como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. (Velasco & Nosnik, 2008).

La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.6 La motivación

Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. (Robbins & Coulter, 2010).

La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos. (Jones & George, 2010).

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Teoría de las necesidades

Las teorías de las necesidades complementan las teoría de las expectativas al profundizar en los resultados que motivan a la persona a tener un desempeño de alto nivel. (Jones & George, 2010).

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).



Fig. 3. Piramide de Maslow que representa la jerarquia de las necesidades (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Teoria X y Teoria Y de McGregor

Douglas McGrigor es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoria X y la Teoria Y. De manera muy simple, la Teoria X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoria Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoria Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. (Robbins & Coulter, 2010).

Teoria de la Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)

Clayton Alderfer condensa las cinco categorías de necesidades de la jerarquía de Maslow en tres categorías universales: existencia, relación y crecimiento, también dispuestas en una jerarquía. Alderfer está de acuerdo con Maslow en que al satisfacer sus necesidades de un nivel inferior una persona tratará de satisfacer necesidades de un nivel superior. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer considera que una persona puede sentirse motivada al mismo tiempo por necesidades de más de un nivel. (Jones & George, 2010).

2.7 La delegación

La delegación del poder de decisión o empowerment; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus supervisores. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El término delegar autoridad (empowerment) significa aumentar la intervención de los empleados en su trabajo mediante una mayor participación en las decisiones que controlan lo que hacen y aumentando su responsabilidad por los resultados. (Robbins & DeCenzo, 2008).

La delegación es parte de la labor que tienen los gerentes, parece que es muy sencillo delegar, sin embargo puede ser una de las partes más difíciles ya que se debe tener el cuidado con la persona que tendrá la responsabilidad a cargo.

2.8 La Supervisión

La supervisión directa permite a los gerentes de todos los niveles mantener un contacto personal con sus subordinados, lo que les permite asesorarlos y desarrollar sus habilidades gerenciales. (Jones & George, 2010).

G. Munch y M. Garcia definen supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (Rodriguez, 2006).

Alonso Hernández F. define supervisión como el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce la autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, en un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo. (Rodriguez, 2006).

2.9 Liderazgo

Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. (Robbins & Coulter, 2010).

El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. (Jones & George, 2010).

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Liderazgo Cultural

Una conclusión general que surge de las investigaciones acerca del liderazgo es que los líderes efectivos no utilizan un solo estilo. Ajustan su estilo a la situación. La cultura nacional es ciertamente una variable situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo será el más efectivo. Lo que funciona en China no puede funcionar en Francia o Canadá. (Robbins & Coulter, 2010).

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo porque influye en la manera en que los seguidores responderán. Los líderes no pueden (ni deben) simplemente elegir sus estilos al azar. Están restringidos por las condiciones culturales que sus seguidores esperan. En el siguiente cuadro se enlistan los diferentes tipos de liderazgo a través de las culturas:

- Se espera que los líderes coreanos muestren una actitud paternalista con sus empleados.
- Los líderes árabes que muestran amabilidad o generosidad sin que se les solicite, son vistos como débiles por otros árabes.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y hable con frecuencia.
- Los líderes escandinavos y holandeses que distinguen a alguien en público, muy probablemente avergüencen a tales personas, en vez de motivarlas.
- Se considera que los líderes más eficaces de Malasia deban mostrar compasión y a la vez emplear un estilo más autocrático que participativo.
- Los líderes alemanes eficaces se caracterizan por una elevada orientación al desempeño, baja compasión, baja autoprotección, baja orientación al equipo, alta autonomía y alta participación.

Tabla 1.Liderazgo transcultural (Robbins & Coulter, 2010).

2.10 Entrenamiento

(Amaro, 1990), describe al entrenamiento como “ El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución ”.

Por su parte, (Chiavenato I. , 1995) define el entrenamiento como: Un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

2.11 Capacitación

La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. (Robbins & Coulter, 2010).

Hay dos tipos de capacitación (general y específica) que proporcionan las organizaciones.

Tipo	Incluye
General	Habilidades de la comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.
Específica	Habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros.
<i>Fuente: Basado en "2005 Industry Report-Types of Training", Training, diciembre de 2005</i>	

Tabla 2. Tipos de Capacitación (Robbins & Coulter, 2010).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2009).

La capacitación se enfoca ante todo en enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales y ayudarlos a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces. (Jones & George, 2010).

2.12 Educación

La educación se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y

aceptados. La educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y en las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan establecido. (Chiavenato, 2007).

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad. (Siliceo, 2004).

La educación es un proceso que permite al individuo obtener un aprendizaje para un cambio en su persona y en la sociedad, por ello, su importancia resulta indiscutible, ya que el ser humano se convierte en dependiente de ella todos los días de su vida. Así mismo existen muchas maneras de ver y estudiar a la educación, cuyo análisis puede encargarse desde las perspectivas sociológica, biológica, psicológica y filosófica. (Nerici, 1969).

Al hablar de educación, estamos hablando de progreso, cambio, unión entre culturas y sociedades, donde el hombre demuestra su solidaridad social de una manera humilde y sólida. Por lo consiguiente “puede decirse que la educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social” (Nerici, 1969).

2.13 Desarrollo

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece. (Noe, 2005).

Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999).

Los programas de desarrollo para gerentes tienden a ser a más largo plazo que los destinados a los empleados operativos. Más que buscar el desarrollo de habilidades específicas para desempeñar en forma más efectiva determinado puesto, este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel de gerencia. (Chruden & Arthur W. Sherman, 2007).

2.14 Antecedentes Formativos

Las actitudes y aptitudes de las personas se construyen siempre en diferentes circunstancias, sin importar la naturaleza o características de los mismos. Las personas se forman no solamente en la escuela, sino también en diferentes lugares, en los cuales ni se da cuenta que está adquiriendo algún tipo de formación. (Puga, 2003).

La educación debe promover los medios necesarios que permitan dar respuesta a intereses individuales y colectivos, a las diferentes formas de aprendizaje e inclusive a los ritmos de aprendizaje de cada estudiante. (Jiménez, 2008).

Las experiencias muy particulares de cada persona, la interacción con otras personas y organizaciones, los estilos de vida, la enseñanza escolar, la familia y el pertenecer a grupos sociales, son componentes para la formación de un individuo. El aprendizaje se puede adquirir en espacios formales como escuelas, universidades, lugares de trabajo, o en algún área sin tener algún propósito específico. (Puga, 2003).

Los gerentes al igual que todos los individuos también adquieren diferentes competencias gerenciales, las cuales son: educación escolarizada, experiencia laboral, desarrollo otorgado por la empresa y autoformación.

2.14.1 Educación Escolarizada

La educación formal o escolarizada se refiere al sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se inicia desde la escuela primaria y continua hasta la universidad. (Trilla, 1996).

En México la educación pública o privada, se desarrolla en el interior de un orden normativo cuyos lineamientos deben ser cumplidos escrupulosamente, so pena de incurrir en responsabilidad u omisiones que entrañen consecuencias jurídicas para las instituciones o individuos, o bien que afecten la eficiencia de su funcionamiento. (Castellanos).

La educación se considera un eslabón importante de la socialización, por otra parte es cada vez más frecuente escuchar comentarios a favor de atender las necesidades individuales, quienes han desarrollado el enfoque curricular centrado en la persona busca esta concepción, favorecer el desarrollo humano mediante procesos que integren la individualización y la socialización, aceptando que estos dos aspectos se dan simultáneamente y que a partir de la fusión de los dos, se contruye la identidad y el mundo personal. (Jiménez, 2008).

Aunque no existe una relación de causalidad entre niveles educativos y reconocimientos o logros sociales, dado que “escolaridad no es equivalente a buena educación ni a desarrollo social” (Rugarcia, 1999). No sería acertado negar que el incremento de las oportunidades de trabajo y un mejor desempeño en el individuo son gracias a la educación.

Aunado a esto, la educación hace crecer al individuo y le permite estar en un proceso continuo de aprendizaje. Los resultados empíricos permiten sugerir, en armonía con los planteamientos teóricos, que la educación significa ventaja salarial para los individuos (Blundell, 1999). En términos generales los mayores ingresos los reciben las personas que poseen mayor nivel de escolaridad.

También podemos suponer que, simplemente, los individuos con más altos niveles educativos cuentan con una mayor elasticidad mental, mayores referentes de situaciones o realidades existentes más allá de su contexto inmediato y, por supuesto, mayores

habilidades conceptuales; elementos vitales para asimilar adecuadamente la pertinencia del cambio, sus posibilidades, su naturaleza y los riesgos que le son propios.

Además, un proceso de cambio presupone no sólo la voluntad de llevarlo a cabo, sino el conocimiento de la metodología, una capacidad para proyectar los resultados esperados, una concepción del negocio y otros componentes difícilmente adquiribles sin el soporte de un nivel educativo superior. (Puga, 2003).

2.14.2 Experiencia Laboral

A partir del desarrollo del desempeño en diferentes empresas, niveles y puestos, el gerente estimula su desarrollo profesional y personal; el contacto reiterado con múltiples situaciones, fenómenos y actividades le proporciona una amplia visión de las organizaciones y los procesos que les son propios. (Puga, 2003).

El desempeño de un cargo constituye una gran fuente de aprendizaje. Ya que el gerente al estar ocupando puestos en diferentes empresas, amplía su capacidad de conocimiento al estar contando con diferentes formas a las cuales recurrir en caso de presentarse algún evento en la organización.

Por otra parte, la experiencia por sí sola, separándola de algún tipo de aprendizaje adicional, con el tiempo se convierte en un obstáculo para el crecimiento del gerente, ya que los nuevos métodos de trabajo y nuevas formas de dirigir a la empresa se van incrementando cuando la persona decide dejar de actualizarse.

Cuando los intervalos de estabilidad social y organizacional se reducen enormemente, la experiencia previa deja de significar una verdadera ventaja competitiva porque las organizaciones requieren reinventarse continuamente como condición para subsistir y desarrollarse. Entonces, lo verdaderamente provechoso en la experiencia laboral del gerente es el conocimiento que acumula respecto a los ambientes organizacionales, la capacidad de percepción que adquiere y la intuición empresarial que desarrolla, más los métodos de trabajo y esquemas mecánicos de dirección organizacional. (Puga, 2003)

Fuentes de conocimiento comúnmente utilizadas en el pasado, como la tradición o la apelación a la intuición de funcionarios experimentados son insuficientes para dar respuesta a problemas en los que intervienen múltiples variables con interrelaciones complejas. (Kliksberg, 1983).

En nuestra región existen infinidad de carreras profesionales que forman numerosas personas para desempeñarse como gerentes, pero a pesar de esto, los dueños y directores de empresas no les prestan atención a los profesionistas y prefieren hacer a las personas con más experiencia administradores o gerentes de la compañía.

2.14.3 Capacitación Otorgada por la empresa

El desarrollo de los empleados tiene una diferencia a los conceptos de entrenamiento, capacitación y adiestramiento, ya que el desarrollo involucra un enfoque integral que incluye tanto la capacidad para realizar una labor como la capacidad para evolucionar humanamente, en cambio los otros conceptos solamente proporcionan las herramientas para que aprendan a desarrollar una labor específica. Las actividades de entrenamiento y capacitación van dirigidas al suministro de competencias exclusivas para el cumplimiento de un rol laboral, en tonta que los eventos de desarrollo se proponen la evolución total de la persona. (Leap & Crino, 1970).

La diferenciación que Ackoff establece entre crecimiento y desarrolle es de utilidad para nuestros propósitos de explicar diferencia entre capacitación y desarrollo. Según el mencionado autor, “ *Crece significac aumentar en tamaño o en numero. Desarrollarse significa aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades y los deseos legítimos, propios y de los demas... El desarrollo se refleja mejor en la calidad de vida que en el nivel del vida...* ”. (Ackoff, 2000).

Estableciendo una analogía con lo anteriormente planteado, mientras que la capacitación y sus equivalentes se enfocan a la cantidad, el desarrollo se dirige hacia la calidad, puesto que considera al individuo en su totalidad laboral y humana.

Para el caso de los puestos operativos, el enfoque mayormente utilizado es el de capacitación o entrenamiento. Pero, para el caso de las personas que ocupan posiciones gerenciales, el enfoque más apropiado es el del desarrollo. Sin embargo, esto no significa que el enfoque de desarrollo sea exclusivo para los individuos de alta posiciones jerárquicas. Para que el personal de todos los niveles desarrolle plenamente sus habilidades es importante que los programas de capacitación a ellos dirigidos incluyan tanto elementos para la formación laboral como para el desarrollo personal. De este modo, como señala Forrest, se genera un entorno donde las cabezas de las personas son más importantes que sus manos. (Forrest, 1999).

En tanto que el desarrollo de gerentes se puede enfocar a largo plazo y al otro tipo de personal se oriente a corto plazo y al desarrollo de habilidades para la realización de una tarea específica.

2.14.4 Autodesarrollo profesional

La educación no termina cuando las personas entran al mercado laboral. Estas requieren formarse a todo lo largo de su vida. El concepto de educación que se utilizaba anteriormente, sugería que la formación de un individuo terminaba una vez que la persona hubiese obtenido un título o conseguido un empleo, pero esto ha quedado en el pasado. Hoy la educación tiene que ser recibida como un proceso permanente de aprendizaje a lo largo de nuestra vida; las nuevas realidades tecnológicas y el rápido envejecimiento de conocimiento así lo mandan. “Hasta ahora la educación ha sido un asunto primordialmente de la niñez y de la juventud; en adelante lo será durante toda la vida, por lo que se deberá estimular la conciencia de su necesidad y crear los mecanismos para institucionalizar la educación permanente a gran escala” (Poder ejecutivo federal, 1995-2000).

Para adquirir nuevo conocimiento, el gerente puede recurrir a diferentes fuentes de estudio por su propia cuenta. Ya que existen publicaciones, revistas, etc., de los que la persona puede valerse sin la necesidad de que la personas tenga que cumplir con los programas o tiempo de aprendizaje.

Los libros y revistas sobre administración o negocios, así como videos académicos, son algunas de las opciones de cómo adquirir nuevo conocimiento con las que puede contar un gerente, sin necesidad de valerse de una tercera persona.

No es suficiente que los directivos posean un completo conocimiento de la administración y sus procesos y herramientas para garantizar el éxito de las organizaciones.

El conocimiento gerencial necesita ser acompañado de factores como desarrollo colectivo, valores compartido, aprendizaje permanente, apertura mental, compromiso social, integridad personal, confianza en sí mismo y muchos aspectos más que no proporciona ningún grado universitario sino que se adquieren en toda una vida de experiencias, triunfos, fracasos, convivencia con seres diferentes, conocimientos de diferentes culturas, lecturas diversas y acercamientos a diversas disciplinas.

El poseer una cultura general es un requerimiento básico del gerente actual. Los eventos cotidianos aportan testimonio respecto a que no es suficiente la formación profesional, formación técnica o la experiencia en el trabajo para comprender las nuevas realidades organizacionales y para proponer nuevas formas de operación.

Para concebir de modo diferente a la empresa y para contar con referencias diversas a las convencionales, la riqueza cultural del gerente es un recurso invaluable. La asimilación de conceptos, culturas y hecho universales son una fuente de inspiración para la labor ejecutiva.

2.15 Modelos

En este apartado se abordaran algunos modelos que se relacionan con la formación de los gerentes, tales como: modelo educativo, modelo de capacitación y el modelo de autodesarrollo profesional.

2.15.1 Modelo Educativo

Los modelos educativos son visiones sintéticas de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la elaboración y análisis de los programas

de estudios; en la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien en la comprensión de alguna parte de un programa de estudios. (Pedagógica/Catholic.net, 2010).

Modelo Educativo UABC

La UABC impulsa la implementación de un enfoque de educación flexible, centrado en el aprendizaje del alumno y fundamentado en la evaluación colegiada; con un currículo que incluya toda la generación de conocimiento que se logra con la investigación, como el servicio social, en tanto elemento de pertinencia y retribución a la sociedad, y dónde el estudiante asuma un papel protagónico en su propia educación.

El modelo educativo de la universidad busca también la formación integral del estudiante, así como propiciar el ejercicio de su responsabilidad social, cuidando que la innovación académica, cada vez más necesaria, genere un aprendizaje relevante y pertinente, donde el papel del profesor como facilitador adquiere especial importancia.

En particular, se pretende generar un ambiente de aprendizaje y sensibilidad entre los estudiantes respecto de sus compromisos sociales y la superación de los límites que imponen los recursos disponibles, que incentive su creatividad y apoye sus propuestas, que motive su participación y proporcione oportunidades de apreciar y aprovechar sus talentos, trabajando en conjunto con sus compañeros y en vinculación con el contexto externo que lo rodea.

Políticas Institucionales

- El estudiante como centro de los esfuerzos institucionales.
- Oferta educativa
- La investigación y la vinculación como ejes de la actividad académica.
- Transparencia.
- Calidad.
- Comunicación y coordinación intra e interinstitucionales.
- Gestión y flexibilidad organizacional.

- Participación y liderazgo.
- Planeación y evaluación permanente.

Filosofía Educativa

Los fundamentos que sustentan el proceso pedagógico de la institución, en concordancia con el "Informe de la Comisión Internacional para el Desarrollo de la Educación (1992)" de la UNESCO, destacan los siguientes principios que forman la nueva visión para la educación: aprender a aprender; aprender a hacer; aprender a vivir juntos; y aprender a ser.

Componentes básicos del Modelo Educativo de la UABC

La educación es una estrategia para lograr la formación y actualización permanente de los individuos, enfocándose hacia la vinculación de los procesos de aprendizaje con las habilidades requeridas en la práctica profesional y en el trabajo, y enfatiza la actuación o el desempeño del sujeto en un contexto particular y con diversos niveles de complejidad (ver figura 4).



Fig. 4. Educación a lo largo de la vida (UABC, 2012)

Propósitos del Modelo Educativo

- Ubicar al alumno como centro de atención del esfuerzo institucional.
- Alcanzar una formación integral del alumno.
- Habilitar al docente para que tenga un perfil integral, que lo haga un verdadero participante en la docencia, la investigación, la tutoría y la gestión.
- Habilitar al docente como facilitador y promotor del proceso de aprendizaje.
- Que el estudiante participe activa y responsablemente en su propio proceso formativo.
- Sustentar el trabajo académico en principios de responsabilidad, honestidad, respeto, y valoración del esfuerzo.
- Mantener actualizados y pertinentes los contenidos de planes y programas de estudios.
- Favorecer el intercambio estudiantil.
- Fomentar un ambiente institucional dónde los valores sean parte fundamental del trabajo docente y la formación del estudiante.
- Cerrar brechas entre la universidad y la sociedad.

La figura 5 presenta, desde una perspectiva integradora, el proceso educativo en la UABC, los principales procesos, componentes, funciones, etapas formativas y grados.

Organización del PROCESO EDUCATIVO



Fig. 5. Organización del Modelo Educativo (UABC, 2012)

2.15.2 Modelo de Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como el resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellas y a la empresa. (Chiavenato I. , 2007).

El proceso de capacitación (ver Fig. 6) se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
2. Procesos u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

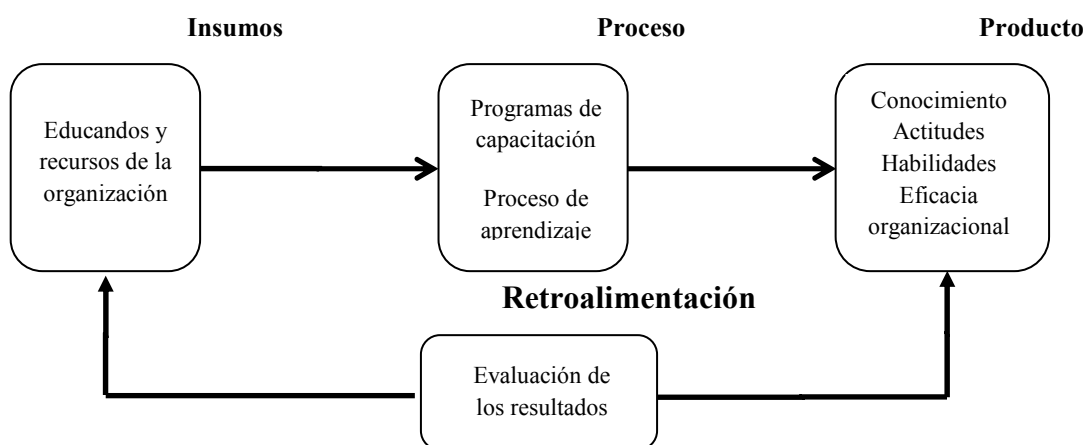


Fig. 6. La capacitación como sistema (Chiavenato I. , 2007).

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

La figura 7 representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

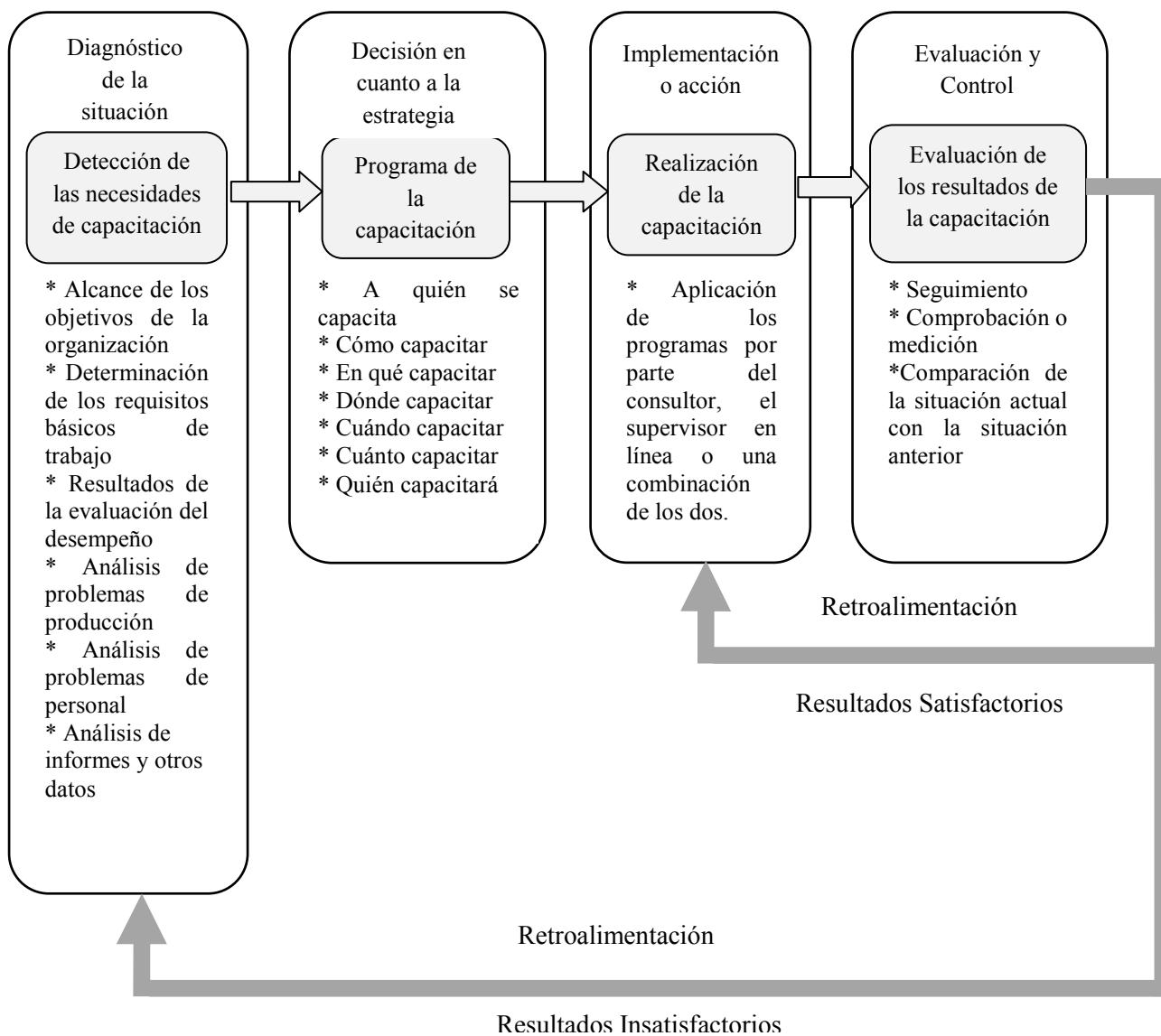


Fig. 7. Proceso de Capacitación (Chiavenato I. , 2007)

2.15.3 Modelo de Autodesarrollo profesional (7 Hábitos)

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional (Covey, 2003).

Una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos cobra las siguientes características:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:

- Dimensión física. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
- Dimensión espiritual. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.
- Dimensión intelectual. Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
- Dimensión social. Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

Estas características son, sin duda alguna, los atributos necesarios para que las organizaciones humanas sean exitosas en el siglo XXI. (Covey, 2003).



Fig. 8. El paradigma de los 7 hábitos (Covey, 2003)

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva Stephen Covey (Fig. 8), en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva", detalla siete paradigmas para convertirse en mejor profesional.

Los tres primeros hábitos tratan del autodomínio. Es decir, están orientados a lograr el crecimiento de la personalidad propia. Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás: trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones.

Finalmente, el séptimo hábito se refiere a la renovación continua, que nos llevará a entender mejor los hábitos restantes.

Primer hábito: Ser proactivo.

Ante cada estímulo del medio ambiente, tenemos la habilidad de decidir qué respuesta queremos dar. Somos los reponsables de nuestra conducta.

Por ejemplo, frente a un conductor que nos grita una obscenidad, nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle (para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta) hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad.

Segundo hábito: Empezar con un fin en la mente.

Nuestra conducta no debe ser regida por el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos: un título universitario, comprar una casa, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Tercer hábito: "primero lo primero".

El capítulo comienza con una frase de Goethe: "Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". El autor describe un método para organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

Cuarto hábito: Pensar en "Ganar-Ganar"

Nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio. Nuestra relación con un cliente debe seguir la metodología ganar-ganar (conocida por win-win). Si yo gano y mi cliente pierde, perderé al cliente.

No existe otra opción. Aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes.

Quinto hábito: Comprender, más que ser comprendido.

Se trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Es quizás el hábito más difícil de practicar, puesto que casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

Sexto hábito: La sinergia.

Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este último capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida, afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

Los modelos descritos anteriormente descritos son importantes para que las empresas los tomen en cuenta para mejorar la formación de sus directivos desde el punto de vista de las cuatro vertientes: educación escolarizada, experiencia laboral, desarrollo otorgado por la empresa y autodesarrollo profesional.

III. Marco Contextual

En éste capítulo se presenta una descripción de la situación que actualmente tiene la industria electrónica, pasando por el contexto de la industria internacional, pasando por la Industria en México, después se llega a la región de Baja California y terminando en la ciudad de Tijuana en donde se muestra las características que envuelven a esta industria tan atractiva para el desarrollo de la misma.

La industria electrónica tiene una gran importancia para el país como fuente de empleo y exportación.

La industria electrónica

En la actualidad vivimos en la era de la globalización y el consumismo, esto trae en si efectos en las economías mundiales debido a la alta demanda de bienes, como pueden ser la adquisición de productos electrónicos, como computadoras, teléfonos, televisiones, equipos de audio y video, etc. ya que estos forman parte de nuestra vida diaria. En las últimas décadas esta demanda ha desencadenado a nivel mundial inversiones, desarrollo de tecnologías, enormes cantidades de producción y distribución de producto final en todo el planeta lo cual contribuye un crecimiento a largo plazo en la economía global.

La industria electrónica por ser un sector de tecnologías estratégicas ha generado efectos positivos, tanto en competitividad económica y en el empleo, como también contribuyendo en la evolución social y a la modernización, generado por el desarrollo de nuevas tecnologías, infraestructura y la mejora en los servicios.

La industria electrónica es una de las áreas productivas más dinámicas e importantes a escala mundial. En 1999 esta industria era la más grande en los Estados Unidos después de la automovilística, con una producción de 578.000 millones de dólares (U. S. Census Bureau, 2001). Al incorporarse horizontalmente la electrónica a una extensa cantidad de actividades, que incluyen las telecomunicaciones, los televisores, maquinaria de producción

de todo tipo, la robótica, además de una serie de aparatos domésticos, la producción de componentes electrónicos y computadoras ha adquirido un gran dinamismo en los últimos 15 años. En el caso de México, la producción electrónica ha tenido un impulso extraordinario, al elevarse en más de tres veces su contribución al producto interno bruto (PIB) total entre 1988 y 1999, llegando al 1,2% en este último año. A la vez, su presencia en el mercado mundial aumentó notablemente, y su participación pasó de 0,8% en 1988 a 3% en 2000 (Dussel, 2003). La industria maquiladora del sector electrónico se incrementó de 1,1% del total del valor agregado censal bruto de la maquila en 1989 a 17,4% en 1994 y a 14,3% en 1999 (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI). Es importante considerar que la industria electrónica ha atravesado por un período de crisis en el plano nacional e internacional en los últimos dos años, pero sigue siendo una actividad relevante en México. En 2001, dentro del sector manufacturero la industria electrónica abarcaba el 30% de las exportaciones totales, 10% de las inversiones, 9,2% del empleo, 9% de las remuneraciones y 5,8% del PIB (INEGI, 2002).

3.1 La industria Electrónica en el mundo

La industria electrónica se encuentra ante uno de los retos más importantes de su historia al evolucionar productivamente de forma radical. Al respecto, (Dicken, 1998) señala que en las últimas tres décadas, la electrónica ha incrementado notablemente su desarrollo, gracias a la constante innovación, apoyada por el avance de la microelectrónica, como la tecnología dominante. Como consecuencia a nivel global, la industria electrónica se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, debido a su participación en la producción y contenido en los productos realizados en otros sectores como el automotriz, los electrodomésticos, entre otros (Dicken, 1998; SE, 2002). Es por ello que en la mayoría de los países desarrollados y en desarrollo, operan programas de soporte para la industria electrónica, en específico para desarrollar microprocesadores y computadoras (Dicken, 1998).

La tecnología de información ha sido uno de los desarrollos científicos y tecnológicos que más transformaron al mundo en la segunda mitad del siglo XX. El grado de innovación e incorporación de conocimiento del sector de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) ha sido sorprendente y se ha llevado a cabo de forma extraordinariamente rápida. El gran auge de las actividades científico-tecnológicas obedece al carácter mundial del capitalismo orientado por las necesidades del capital industrial de reducir costos de producción. La expansión económica de Estados Unidos en la última década estuvo basada en las TIC, a lo que se ha dado por llamar la "nueva economía", centrada en un nuevo modelo de acumulación a partir de la producción de bienes y servicios intensivos en conocimiento, en donde destaca la alta tecnología de cómputo y las telecomunicaciones y servicios. (Aburto, 2006).

A nivel mundial, la industria electrónica se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, ya que participa en los procesos de producción de productos fabricados, que van desde la industria juguetera hasta la automotriz y electrodomésticos.

El sector de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) experimentó un fuerte crecimiento que estimuló al desarrollo de nuevas tecnologías. El auge de esta industria en los noventa se debió a la alta penetración de las telecomunicaciones en todos los sectores de la economía, gracias a la reducción de los precios de los productos motivada por una alta productividad del sector y la expectativa que generó en los fabricantes y proveedores la corrección y programación computacional para el año 2000, lo que implicó grandes innovaciones en software especializado y renovación de equipos e instalaciones.

La dinámica e importancia desarrolladas por el sector electrónico ha estimulado importantes flujos de comercio a nivel mundial. Durante la década de los noventa, el comercio de productos electrónicos mostró el mayor nivel de crecimiento, comparado con otros sectores manufactureros, alcanzando tasas promedio anuales de 12.1%. (Aburto, 2006).

En el año 2000 las exportaciones de productos electrónicos, representaron el 15% del valor total de las mercancías comerciadas en el mundo, lo que equivale a 1,129 miles de millones

de dólares; casi el doble de otros sectores tradicionales como textil y vestido, automotriz y químico. Ver figura 9.

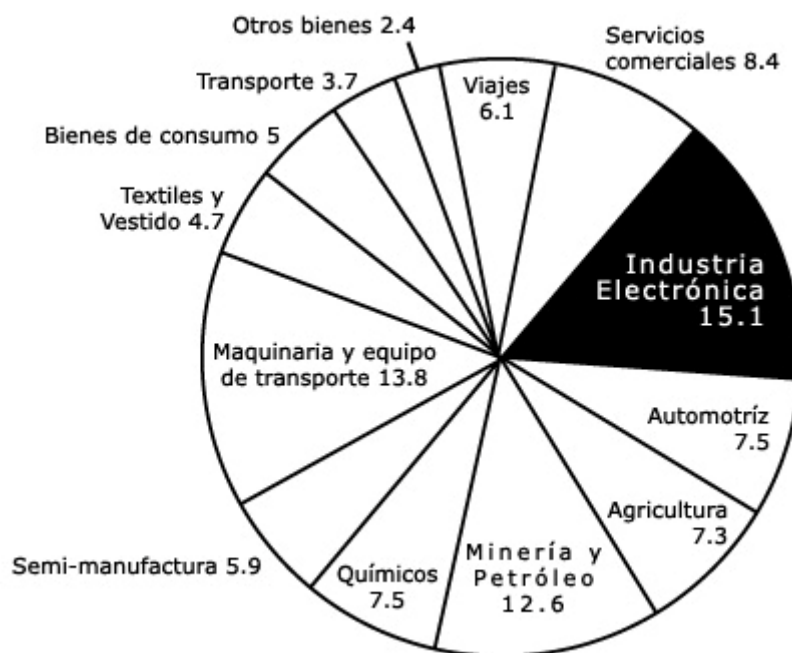


Fig. 9. Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC)

Se estima que en la presente década las distintas ramas de la industria electrónica mantendrán elevadas tasas de crecimiento a nivel mundial, además de que su desarrollo continuará impulsando a otros sectores. Este impulso será mayor en tanto más acertadas sean las estrategias de cada país para integrar las cadenas productivas que intervienen en la fabricación y desarrollo de nuevos productos electrónicos. Los países emergentes se integraron a la producción de este sector a partir de la manufactura de bienes más que a la generación de servicios, existe una especialización de los productos a escala mundial, los países industrializados (Estados Unidos y países de Europa Occidental) se especializan en conocimiento y en el sector de comunicaciones y los países emergentes manufacturan equipo a partir de estándares tecnológicos (producción de equipos de información, computadoras y semiconductores). Dichos países han logrado ciertas ventajas competitivas para poder participar en la cadena de valor agregado de la tecnología de la información a partir de los eslabonamientos productivos a escala mundial. (Aburto, 2006).

3.2 La industria en México

La industria electrónica tiene una gran relevancia y está bien adaptada al negocio electrónico, debido a su proceso de fabricación y su elevado grado de globalización. El sector se encuentra entre los principales usuarios del negocio y de los mercados electrónicos.

La industria electrónica de México tiene una larga historia. Compañías que producen artículos como circuitos modulares para equipo de telefonía, unidades de procesamiento, equipo de computación, conmutadores telefónicos o computadoras portátiles, han estado operando en México desde la década de los 70s. Firmas como Burroughs y Motorola fueron las primeras en descubrir y aprovechar las ventajas de México. En los 70s, ambas compañías establecieron plantas de maquiladora, dando a luz a lo que 20 años después se transformaría en el “silicon valley” mexicano, en la ciudad de Guadalajara. (Promexico, 2011).

Actualmente existen más de 730 plantas manufactureras relacionadas con la industria electrónica en México. Ocho de cada diez de los más grandes proveedores de servicios en el mundo operan en el país, incluyendo firmas como Flextronics, Jabil Circuit, Celestica y Sanmina SCI. (Promexico, 2011).

La industria electrónica constituye uno de los sectores de más rápido crecimiento en México en términos del potencial exportador. Entre 2003 y 2009, las exportaciones de la industria electrónica mexicana registraban un crecimiento anual promedio de 17.1%. En 2010, el sector exportó 71.4 mil millones dólares (mmd), 20 % más que el año anterior, representando 28 % de las exportaciones mexicanas no-petroleras. (Promexico, 2011).

Actualmente, México es el segundo proveedor más importante de productos electrónicos en el mercado de los EE.UU., que comprende equipos de audio y video, de telecomunicaciones, de computación y sus partes. México también exporta a otros mercados importantes como Canadá, Países Bajos, Colombia y Finlandia. También cabe resaltar que México es el tercer exportador más importante de teléfonos celulares, con ventas de 9.8 mmd en 2009. (Promexico, 2011).

La industria electrónica es un pilar central de la industria manufacturera en México, como se hace patente a través de indicadores económicos como son empleo, exportaciones e inversión extranjera directa. Es una industria claramente dominada por empresas multinacionales que han establecido subsidiarias en México desde hace más de cinco décadas (Centro de estudios de competitividad).

Esta industria la conforman cinco sectores: electrónica de consumo, computadoras personales, equipo de telecomunicaciones, componentes electrónicos y equipo industrial y médico.

Las exportaciones y la generación de empleos son dos aspectos muy importantes que se tienen que ver de esta industria, ya que está ampliamente diversificada, se producen casi todos los productos electrónicos de mayor demanda en los mercados mundiales en las ramas de audio y video, computo, telecomunicaciones, equipo comercial y de oficina. Así mismo es un importante productor de partes y componentes para diversas industrias. Para algunas ciudades del país, la industria electrónica constituye la principal actividad manufacturera, como es en el caso de Tijuana B.C., Ciudad Juárez Chihuahua y Guadalajara Jalisco.

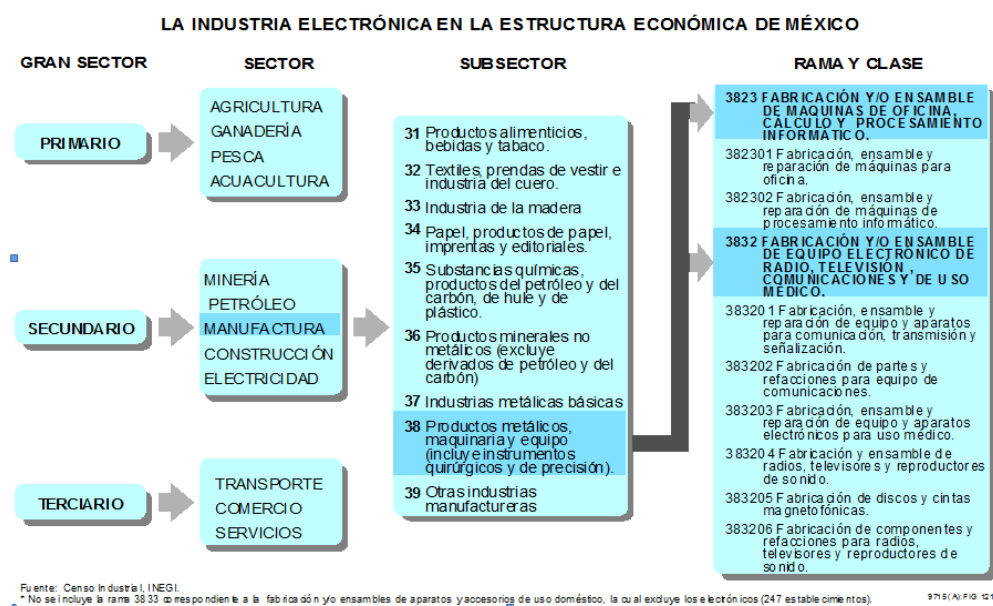


Fig. 10. Fuente: Censo Industrial Inegi

La industria electrónica del país se concentra en 60 empresas líderes a nivel mundial. Las ramas de productos electrodomésticos y de audio y video son las mayormente representadas, ver Fig. 11.



Fig. 11. Localización de la Industrial Eléctrico – Electrónica en México. Fuente: Dirección del Sector Eléctrico-Electrónico BANCOMEXT

El 2011 fue complicado para la industria electrónica que opera en México, ya que las exportaciones de celulares y sus partes cayeron 14% con relación al año previo; al pasar de 18,358 millones a 15,972 millones de dólares, en tanto que las exportaciones de televisores, pantallas y sus partes se redujeron 9.5%, pasando de 20,758 millones a 18,790 millones de dólares. La caída del consumo estadounidense ha sido la principal causa de la reducción en las exportaciones de electrónicos. En el 2011, las ventas de celulares y sus partes de México a EU se contrajo 10.7% respecto del 2010; en tanto, las ventas de televisores, pantallas y sus partes se redujeron 8.3%, según datos del Sistema de Información Arancelaria de la Secretaría de Economía. (Sánchez, 2012).

El empuje de la industria electrónica a las exportaciones mexicanas ha venido en detrimento. Hace 10 años, la industria electrónica participaba con 30% de las exportaciones mexicanas, actualmente, su participación en el total de las ventas al extranjero es de 25 por ciento.

No obstante, a pesar de las dificultades que enfrentó en el 2011 la industria electrónica para incrementar sus ventas en el extranjero, México tiene actualmente la sexta mayor industria de la electrónica en el mundo, después de China, EU, Japón, Corea del Sur y Taiwán; también es el segundo exportador más grande de productos electrónicos a Estados Unidos con cerca de 75,450 millones de dólares, de acuerdo con PR Newswire. (Sánchez, 2012).

El diseño y la fabricación de pantallas planas de plasma, LCD y televisores LED es el sector más grande de la industria electrónica de México y representa 25% de las exportaciones que realiza la industria; seguido por la fabricación de computadores personales, teléfonos móviles, tarjetas de circuitos, semiconductores, aparatos electrónicos, equipos de comunicaciones, dispositivos de audio y video, telecomunicaciones, equipo de cómputo y sus partes.

Desde el 2009, México superó a Corea del Sur y China como el mayor fabricante de televisores y pantallas, con Sony, Samsung, LG Electronics, Toshiba, Panasonic, Sanyo, Sharp, Zenith, Lanix, TCL, RCA, Phillips, Elcoteq, Tatung y Vizio produciendo pantallas CRT, LCD, LED y plasma en territorio mexicano. Debido a la posición de México como el mayor fabricante de televisiones y pantallas, se le conoce como “la capital mundial de la televisión”.

Asimismo, a pesar de la reciente caída en las exportaciones de celulares y sus componentes, desde el 2008, México es el tercer mayor fabricante de teléfonos móviles, después de China y Corea del Sur, albergando a empresas como Samsung, LG, Motorola, Nokia, BlackBerry, Sony Ericsson, Lanix, Zonda y Foxconn produciendo teléfonos móviles en el país, de acuerdo con PR Newswire. Sin duda, la electrónica es uno de los sectores industriales de más rápido crecimiento en México. En la actualidad, la industria de la electrónica de consumo que opera en México se compone de 730 plantas de manufactura, 709 compañías dedicadas a la electrónica y 197 empresas dedicadas a la producción de aparatos eléctricos,

según datos del último censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (Sánchez, 2012).

3.3 La industria en Baja California y Tijuana

En los últimos 30 años, Baja California se ha convertido en una de las regiones más importantes de Norte y Latinoamérica para la manufactura de productos electrónicos, con más de 203 compañías, principalmente de origen asiático y estadounidense.

Algunos de los productos electrónicos manufacturados en Baja California son: tableros de circuitos impresos, arneses, radar marino de ondas sonoras, teléfonos celulares, microchips y semiconductores, en compañías de clase mundial como: SONY, LG, Samsung, Thompson/Videocon, Benq, Sharp, entre otras, manufacturando más de 19 millones de televisiones de alta tecnología -LCD, DPL y Plasma- por año.

Alrededor de 620,000 trabajadores integran la fuerza de trabajo en Baja California, de los cuales 92,000 corresponden a la industria electrónica; considerada como una de las principales fuentes de empleo en el estado. Esta fuerza laboral es altamente diversificada, desde la mano de obra básica, hasta profesionistas especializados de niveles muy avanzados. Baja California cuenta con el mejor sistema educativo en el país, tiene los primeros lugares en aprovechamiento y escolaridad. El Gobierno del Estado provee programas de educación y capacitación para elevar el nivel de la fuerza de trabajo, como la vinculación Escuela-Empresa que ayuda al desarrollo de la fuerza laboral de acuerdo a las necesidades de la industria. (Sedeco).

Actualmente se identifican 203 plantas, algunas de las cuales pertenecen a grandes firmas internacionales principalmente de origen asiático aunque la inversión está fuertemente compuesta por capital de origen estadounidense complementándose con inversión nacional entre otros.

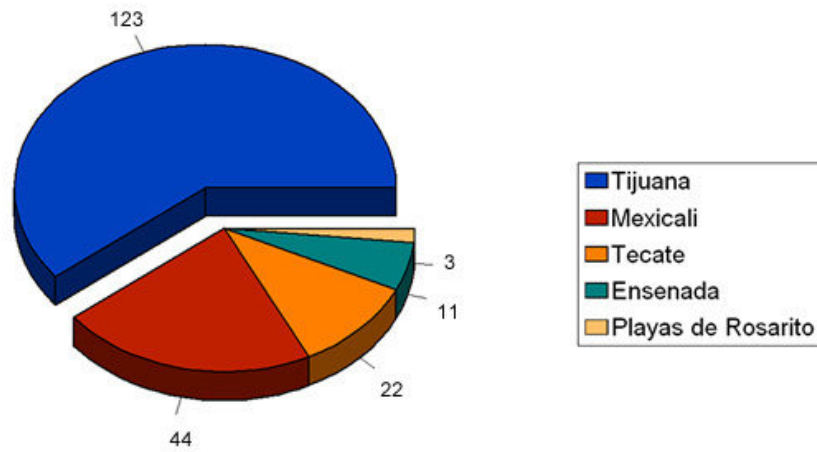


Fig. 12. Plantas por municipio en Baja California. Fuente: Producen 2005

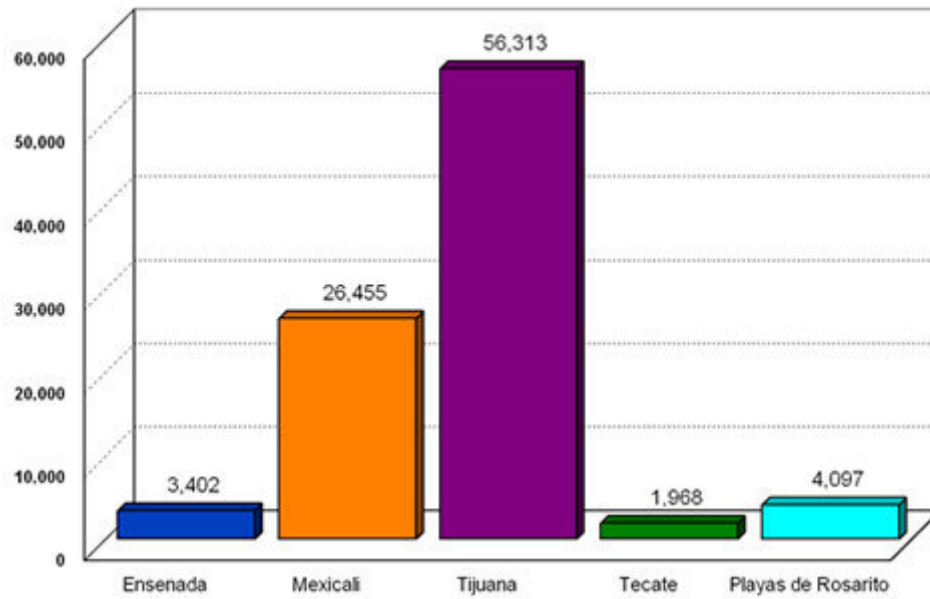


Fig. 13. Empleo por municipio en Baja California Fuente: Producen 2005

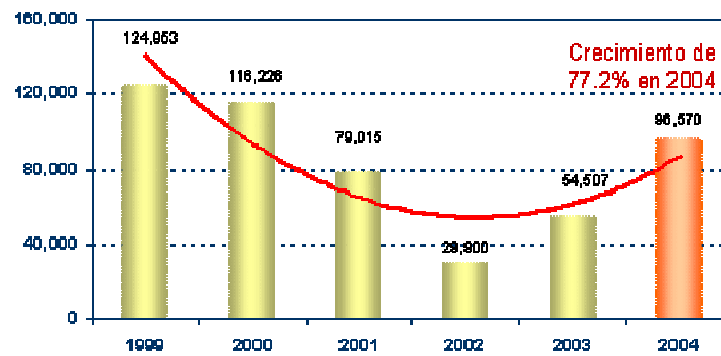
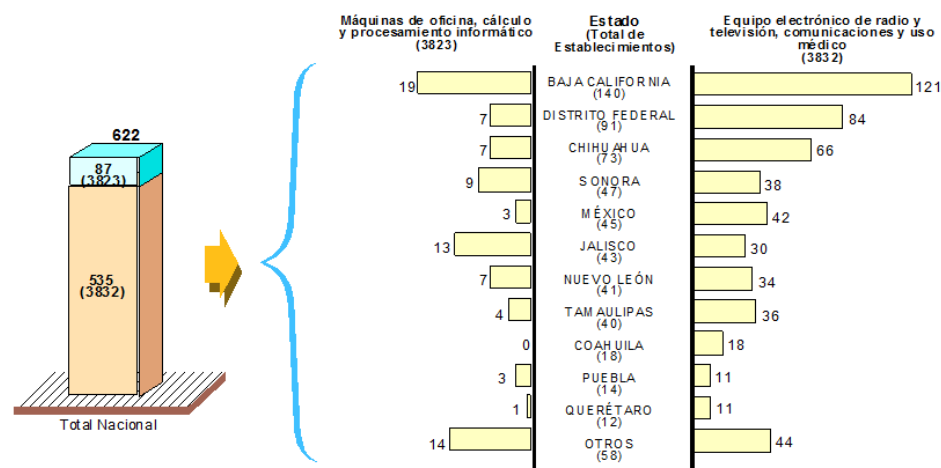


Fig. 14. Inversión Extranjera Directa en la producción final (miles de dólares) Fuente: INEGI

Nota: Incluye fabricación y ensamble de radios, televisiones y sistemas de sonido.

- La Inversión Extranjera Directa se recuperó en la segunda mitad del 2003, invirtiendo ahora en productos de alta tecnología (LCD, PDP & DLP TVs).
- De Enero a Marzo del 2005, la industria de electrónica registro \$42.9 mdd de IED, y un crecimiento del 77% conforme el mismo periodo en 2004.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA^{1/} POR ENTIDAD FEDERATIVA.



1/ Incluye la industria maquiladora.
Fuente: XIV Censo Industrial, 1994, INEGI.

9715 (A) FIG 12

Fig. 15. Número de Establecimientos de la Industria Electrónica por Entidad Federativa Fuente: XIV Censo Industrial 1994 INEGI.

En este sentido, Baja California se situó entre las entidades federativas del país en el cuarto lugar en importancia en cuanto a PIB de la industria (SECOFI, 1997). La electrónica en Baja California está caracterizada por su alta especialización en la producción de aparatos de consumo desde bienes finales y componentes, como las televisiones, las computadoras, equipos de audio y el ensamble de tablillas y tarjetas de circuitos, arneses y cables (Carrillo, 2001).

Sin embargo, la crisis del 2001-2003 evidenció que algunos sectores de la electrónica como la informática o la producción de televisores, se encuentran ampliamente correlacionadas con el desempeño del mercado norteamericano (Ordoñez, 2006), por lo que su recuperación a mediados de 2004, se debió más a factores coyunturales que a la correcta implementación de una política sectorial encaminada a incrementar su competitividad (ídem.). Resultado de la ausencia de un entramado institucional que dé soporte a la electrónica, ésta fue de las más afectadas con la recesión norteamericana y tardó más tiempo que otros sectores en retomar niveles positivos de crecimiento (Almaraz, 2007).

IV. Metodología

Como se mencionó anteriormente, la finalidad del presente trabajo de investigación es conocer los antecedentes formativos de los gerentes del área de ingeniería en la industria electrónica en la ciudad de Tijuana, Baja California. Para identificar estos factores formativos se utilizó un cuestionario con 26 preguntas estructurado en seis partes: 1) Datos Generales, 2) Educación escolarizada, 3) Experiencia Profesional, 4) Capacitación Otorgada por la Empresa, 5) Autodesarrollo Profesional y 6) Preguntas de opinión personales. Es importante mencionar que se encuentran 16 empresas afiliadas al padrón de Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO) dedicadas al giro electrónico en Tijuana Baja California.

El cuestionario fue aplicado a 15 gerentes ya que en el padrón hay 2 empresas con el nombre muy parecido y al hablar a una de ellas, me comentaron que era el mismo gerente. Dicho cuestionario fue adaptado de la tesis doctoral: Antecedentes Formativos de los Administradores de la Gran Empresa Comercial del Estado de Sinaloa, que presentó el Dr. Julián Puga Villarreal.

Al tener una recolección de los datos, se procesó la información con la herramienta Excel 2010 de Microsoft.

4.1 Tipo de Investigación

Se refiere de una investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, Collado, & bucio, 2010).

El enfoque del estudio es cuantitativo porque usa la recolección de datos. Con base a la medición numérica se utiliza estadística descriptiva. El alcance es descriptivo, porque considera a un fenómeno y sus componentes, mide conceptos y define variables. El diseño es no experimental y de corte transeccional o transversal. No experimental porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Transeccional o transversal porque es la recolección de datos en un único momento.

4.2 Población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La población seleccionada para realizar el estudio está formada por gerentes de ingeniería de las empresas del giro electrónico de la ciudad de Tijuana que están inscritas en el padrón de la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

Es importante mencionar que debido en el padrón mencionado están incluidas solamente 16 empresas se tomó la decisión de aplicar un censo a toda la población en vez de sacar una muestra porque no sería muy representativa por ser una población muy pequeña.

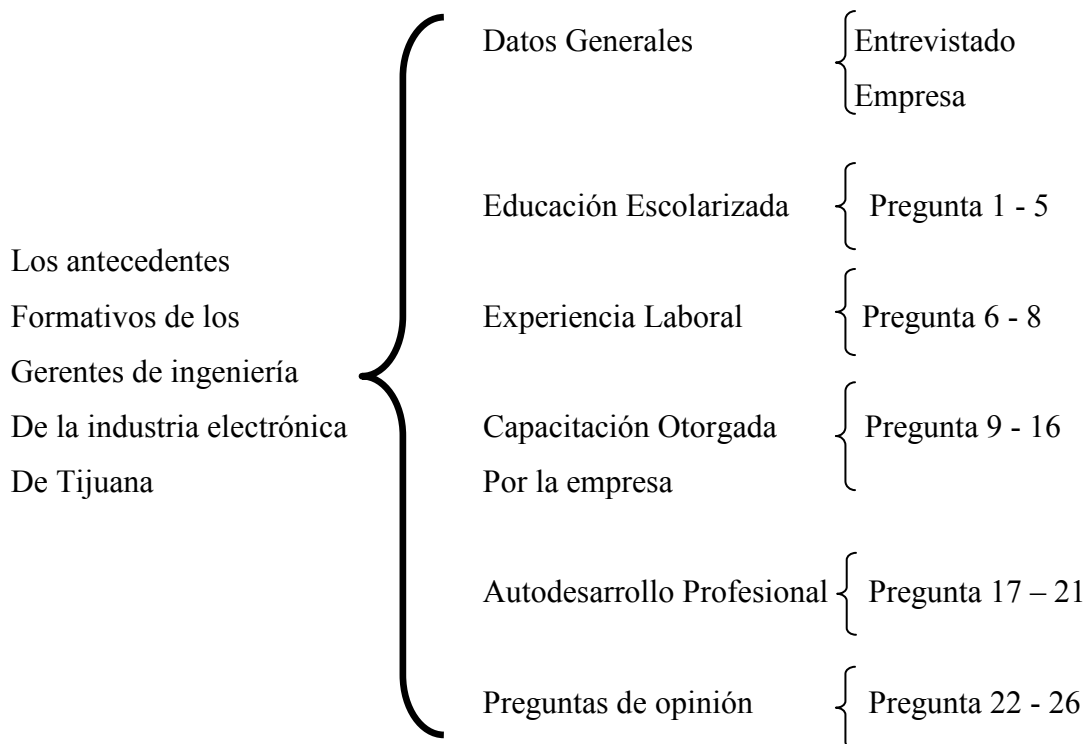
4.3 Sujetos de Investigación

Los gerentes de la industria electrónica de las áreas de ingeniería, producción y/o manufactura afiliados a la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO) de Tijuana B.C.

4.4 Diseño del instrumento

El cuestionario está estructurado en 6 partes, incluyendo los datos generales del entrevistado y de la empresa, la educación escolarizada, la experiencia laboral, la capacitación otorgada por la empresa, el autodesarrollo personal y preguntas de opinión personal. Así como también se incluyen el número de preguntas que corresponden a cada parte del cuestionario.

El esquema que a continuación se presenta es sobre el cuestionario aplicado:



Antes de aplicar el cuestionario a los gerentes se hizo una prueba piloto, con el objetivo de conocer puntos de vista y comentarios de otras personas.

4.5 Horizonte Temporal

El horizonte temporal de la investigación corresponde al año 2012. (De Agosto a Diciembre se aplicó el cuestionario a los gerentes).

4.6 Diagrama Sagital

El diagrama sagital es una representación gráfica de un subconjunto de variables. Está representado con flechas para hacer una relación entre ellas.

En este caso el diagrama se utilizó para relacionar los antecedentes formativos que tienen los gerentes de ingeniería de la industria electrónica. Ver figura 16.

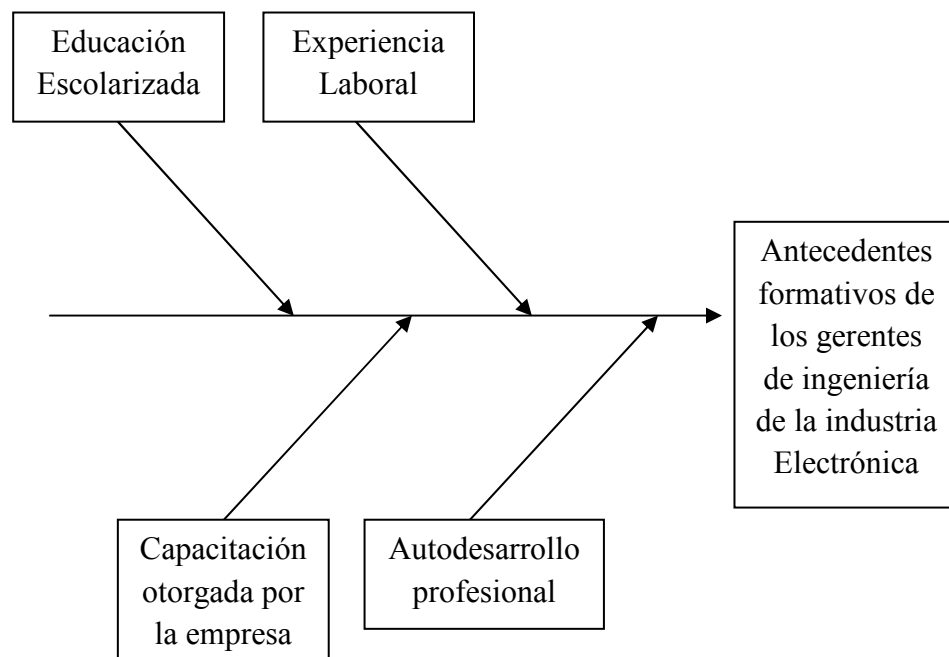


Fig. 16 Diagrama Sagital. Fuente: Elaboración propia.

4.7 Variables Dependiente e Independiente

Dependiente

- Antecedentes formativos de los gerentes de ingeniería de la industria Electrónica

Independiente

- La formación escolarizada de los gerentes.
- La experiencia laboral
- La capacitación del directivo
- El autodesarrollo profesional

4.8 Diagrama de Variables

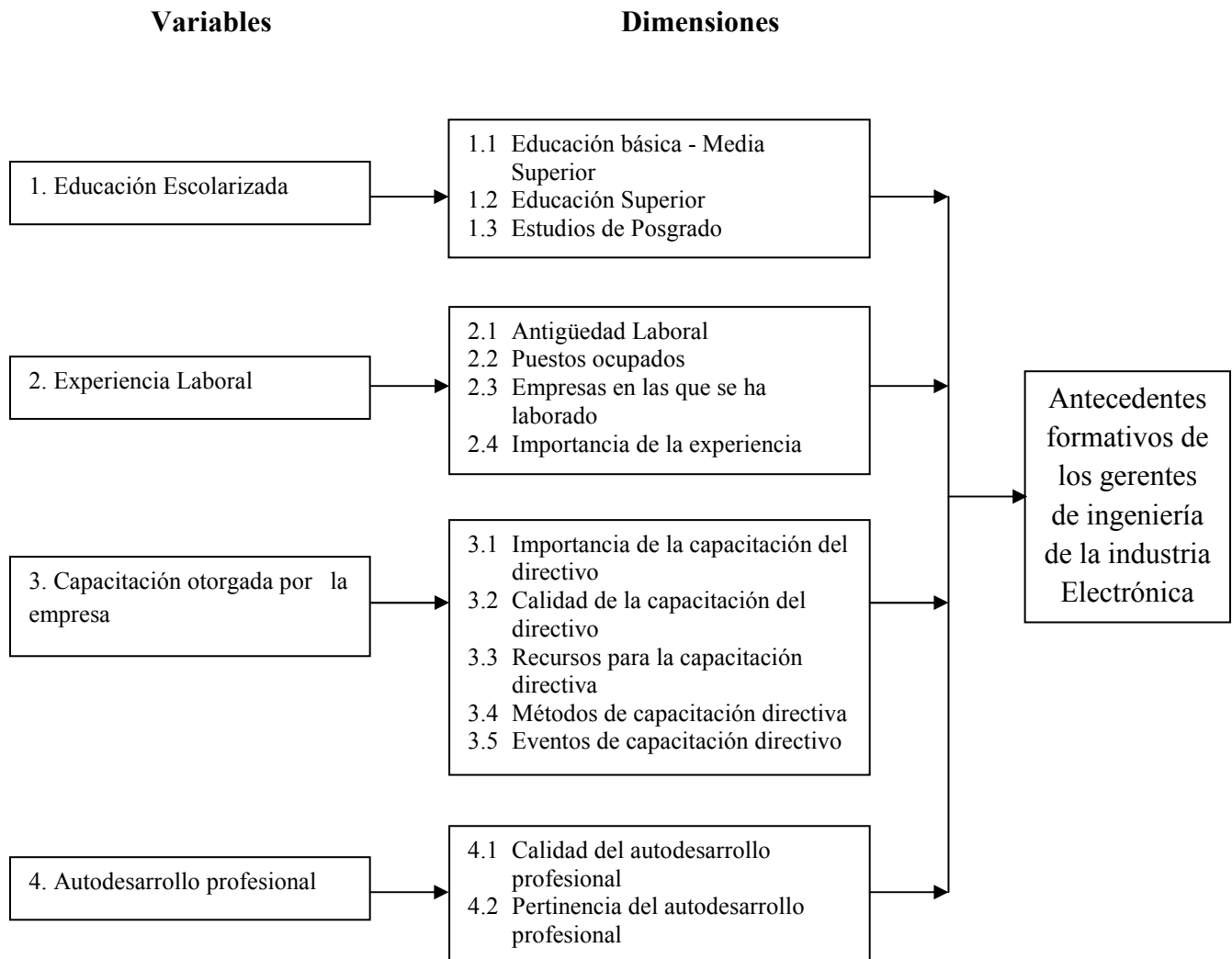


Fig. 17. Diagrama de Variables. Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de variables es una representación funcional o lógica, como la que hay entre las partes de un conjunto o los elementos de un proceso.

En esta investigación el diagrama de variables se utilizó para indicar cada una de éstas y poder describir claramente en un orden lógico cada una de las dimensiones con las que se cuenta, para terminar en el tema principal de la investigación. Ver figura 17.

4.9 Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario de Antecedentes formativos a los gerentes de las áreas de ingeniería, producción y/o manufactura de las empresas afiliadas a Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO) dedicadas al giro electrónico en Tijuana Baja California.

4.10 Procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilada la información requerida, se utilizó para el procesamiento el programa Excel 2010 de Microsoft.

V. Resultados de la investigación.

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los gerentes de ingeniería.

Apartado 1. Educación Escolarizada

En este apartado se analizarán las respuestas de los gerentes en el cuestionario con respecto a la educación escolarizada.



Gráfica 1. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Como se observa en la gráfica 1 se puede apreciar que de los quince gerentes entrevistados, el 60% tiene educación superior, el 20% estudiaron una maestría y otro 20% estudiaron una especialidad.

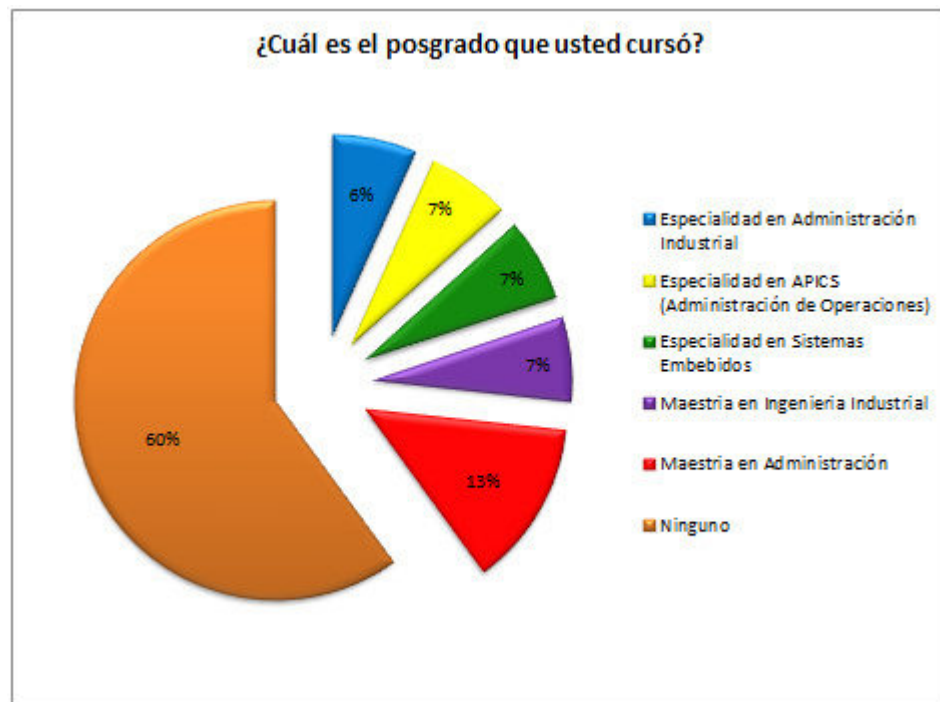
Se determina que el 100% tienen carrera profesional, así como 3 de ellos tienen especialidad y 3 tienen maestría, lo cual muestra que tienen una buena preparación académica.



Gráfica 2. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 2 nos indica que el 87% de los gerentes encuestados tienen estudios en el área de ingeniería, 7% estudió administración y el 6% estudio informática.

Como puede apreciarse, la licenciatura que más predomina de los gerentes encuestados es la de ingeniería, siguiendo informática y administración. La licenciatura de ingeniería tiene un porcentaje mayor, porque el estudio está enfocado a los gerentes de la industria electrónica de las áreas de ingeniería, producción y/o manufactura.



Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica 3 nos muestra que el 40% de los gerentes entrevistados tienen estudios a nivel de posgrado. El 13% cursó una maestría en administración, el 7% estudió una maestría en ingeniería industrial y el 20% restante tienen una especialidad en las siguientes áreas: Uno realizó la especialidad en administración industrial, otro la hizo en APICS (administración de operaciones) y otro terminó la especialidad en sistemas embebidos.

Las principales ventajas que ofrecen la educación superior y posgrado de acuerdo a la opinión de los gerentes encuestados son las siguientes:

1. Cuentan con conocimientos más amplios	4 opiniones
2. Poseen mayor capacidad de razonamiento lógico	3 opiniones
3. Poseen conocimiento especializado	3 opiniones
4. Son promotores del cambio y del desarrollo	3 opiniones
5. Poseen mayor capacidad de análisis	2 opiniones
6. Usan herramientas administrativas más complejas	1 opinión
7. Son más adaptables	1 opinión

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Apartado 2. Experiencia Profesional

En este apartado se analizaran las respuestas de los gerentes encuestados con respecto a la experiencia profesional que han adquirido.

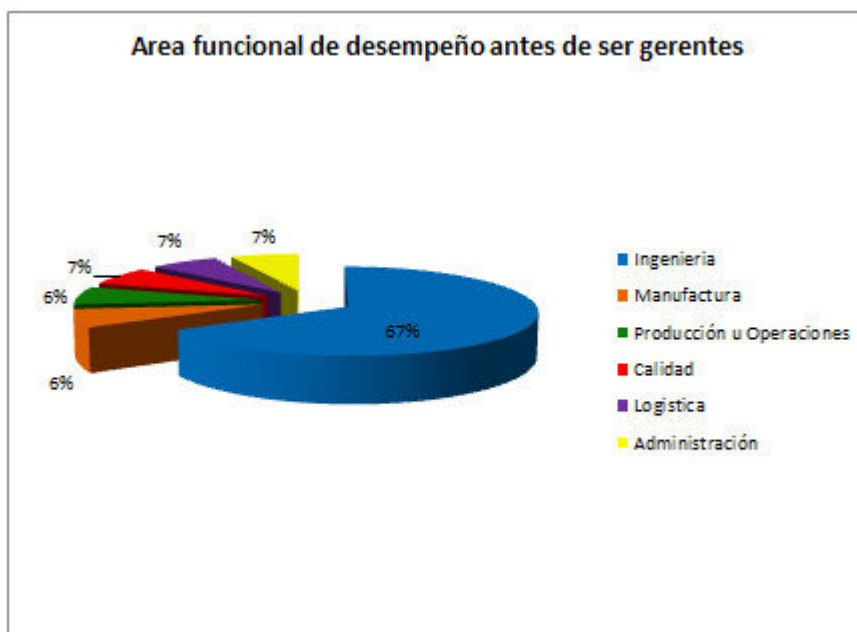


Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 4 se refleja el tiempo de experiencia que tienen los gerentes entrevistados:

- En primer lugar con el 40% entre 4 a 6 años de experiencia
- En segundo lugar existe un empate con el 27% cada uno.
 - ✓ Entre 2 a 4 años de experiencia
 - ✓ Entre 6 a 8 años de experiencia
- En tercer lugar con el 6% opinó que de 8 a 10 años de experiencia.

Existen diferencias en los tiempos, ya que cada uno de ellos cuenta con distintos años de experiencia, pero todos están en un puesto gerencial. El tiempo que antes se menciona es la experiencia que los gerentes consideran que se necesita tener en el puesto gerencial para tener un óptimo desempeño del mismo.



Gráfica 5. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica 5 muestra el área funcional de desempeño antes de ser gerentes, la cual indica que el 67% estaban desempeñándose en el área de ingeniería, 6% en manufactura, 6% en producción u operaciones, 7% en calidad, 7% en logística y 7% en administración. Como se ve en el análisis, prácticamente la mayoría de ellos vienen desarrollando su experiencia profesional en el área de ingeniería antes de tener una gerencia a su cargo.

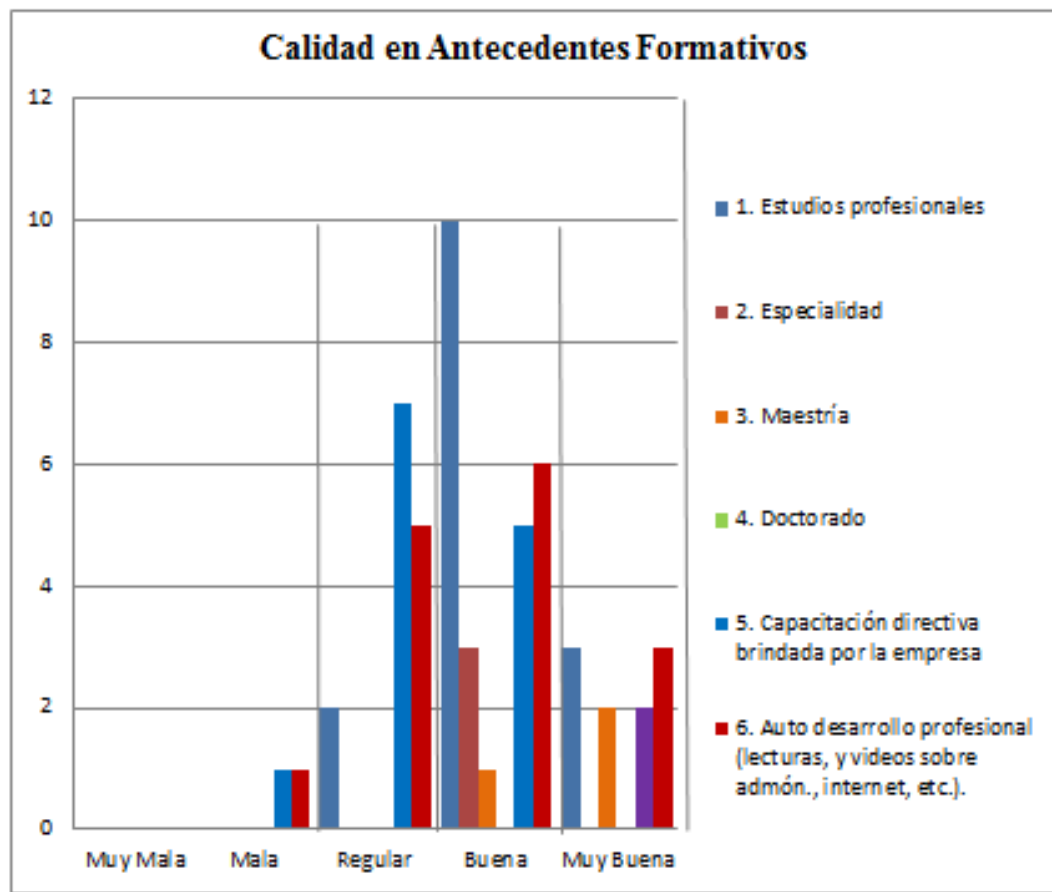
Se cuestionó a los gerentes si los estudios profesionales con los que cuentan les han ayudado a tener un mejor desempeño gerencial y hubo muchas respuestas afirmativas que dicen que la experiencia laboral, les ha permitido tomar decisiones más objetivas en sus posiciones actuales, ya que en la licenciatura se aprenden conceptos técnicos y herramientas útiles para enfrentar los retos en el mundo laboral. Así como también las materias que les impartieron en sus escuelas fueron de gran ayuda para desempeñarse en puestos específicos.

Explican que al no tener el soporte de una carrera profesional, sería muy complicado el poder administrar una gerencia en cualquier área laboral, porque en la universidad se

aprenden herramientas y técnicas que los fortalecen para llevar a cabo sus labores gerenciales.

Otros opinaron que contar con estudios profesionales, es el primer paso para lograr un complemento funcional en cualquier puesto gerencial, ya que para trascender es necesario adicionar a esta formación un fuerte respaldo operativo en el área así como estudios de posgrado.

Pero a su vez hubo gerentes que opinaron que la práctica diaria y los estudios ayudan a tener un raciocinio lógico pero tienen que estar en la práctica constante porque ésta es determinante en la experiencia. Que a su vez la experiencia con el tiempo les ha permitido capacitarse en áreas de oportunidad que han tenido.



Gráfica 6. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Antecedentes formativos	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1. Estudios profesionales			2	10	3
2. Especialidad				3	
3. Maestría				1	2
4. Doctorado					
5. Capacitación directiva brindada por la empresa		1	7	5	2
6. Auto desarrollo profesional (lecturas, y videos sobre admón., internet, etc.).		1	5	6	3

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

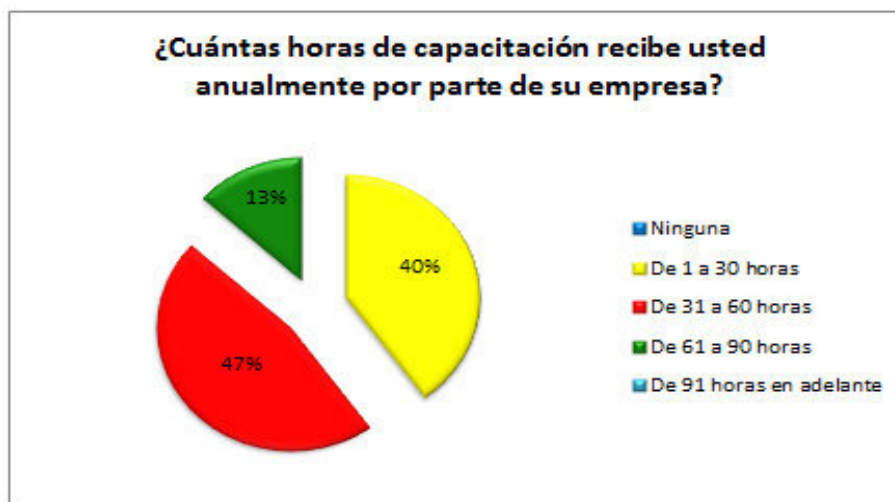
Los gerentes encuestados tuvieron diferentes opiniones con respecto a la calidad que tienen en los antecedentes formativos, en general fue clasificada de la siguiente manera:

- Buena calidad con 49%
- Regular calidad con 27.5%
- Muy buena calidad con 19.6%
- Mala calidad con 3.9%

Si embargo, de manera informal algunos de los gerentes entrevistados hicieron énfasis en que en la escuela debería proporcionar conocimientos prácticos, relacionados con estrategias que involucren a los aspirantes a directivos con el aspecto humano, porque en un futuro los va a necesitar al coordinar las personas bajo su mando.

Apartado 3. Capacitación otorgada por la empresa

En este apartado se analizaran las respuestas de los gerentes con respecto a la capacitación que han recibido por parte de la empresa.

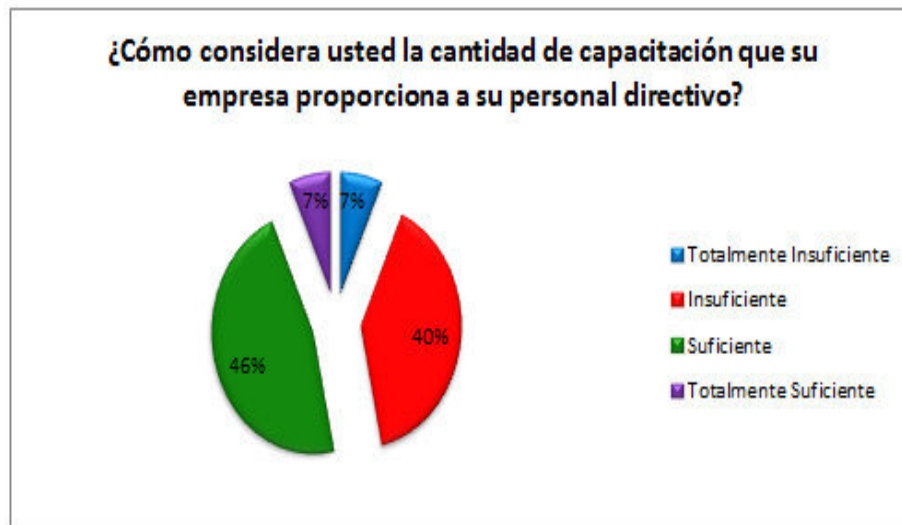


Gráfica 7. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica 7 muestra las horas de capacitación que las empresas ofrecen a los gerentes. Lo cual nos indica que el 47% de los gerentes reciben de 31 a 60 horas, el 40% reciben de 1 a 30 horas y el 13% obtiene de 61 a 90 horas anuales de capacitación.

Como se observa cada empresa varía en sus horas de capacitación ofrecida a los gerentes. El análisis muestra que la mayoría recibe de 31 a 60 horas de capacitación cada año.

En una encuesta reciente de un periódico de negocios nacional de Estados Unidos, 35 compañías de alto nivel fueron analizadas por sus programas de capacitación. El número promedio de horas de capacitación por empleado en los últimos 12 meses fue de 40 horas. (Brown).

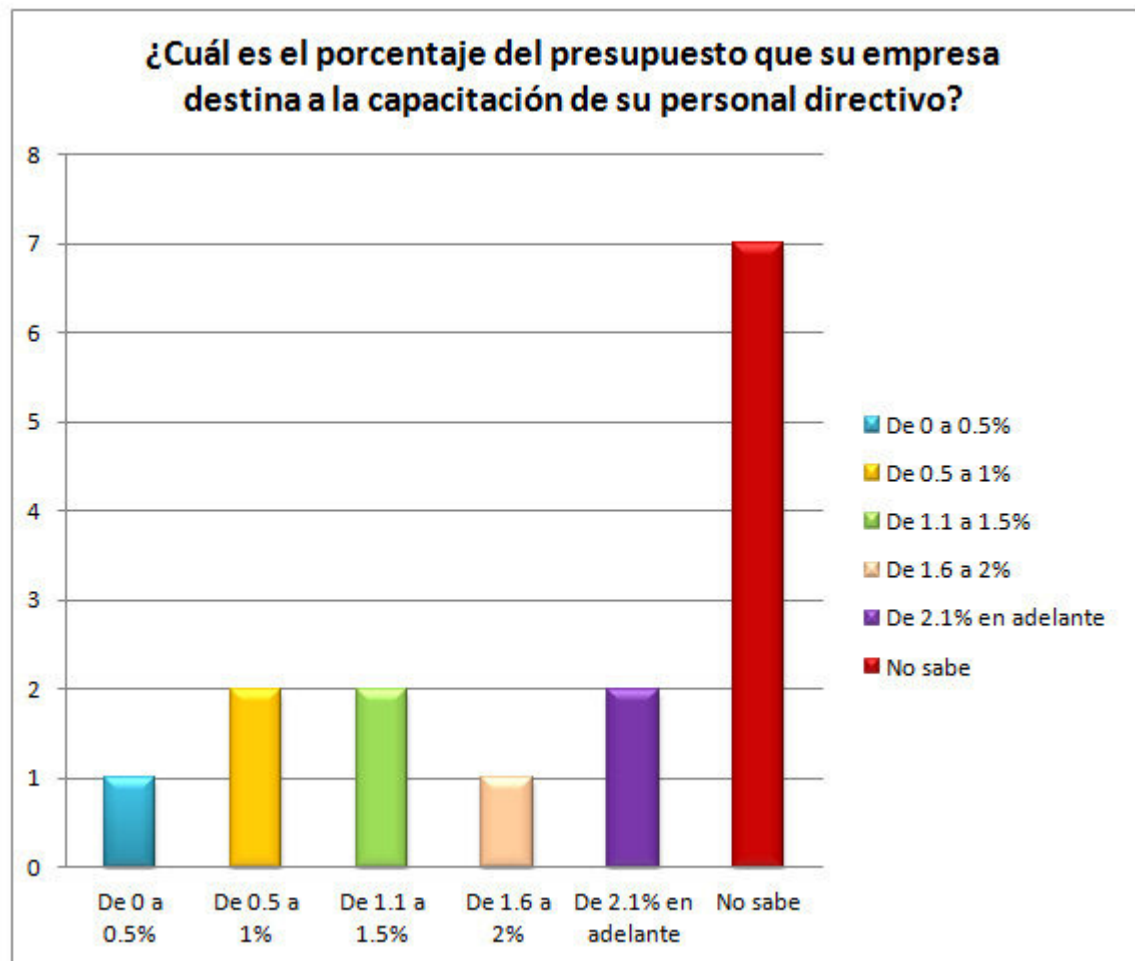


Gráfica 8. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la presente gráfica se muestra la opinión de los gerentes acerca de la cantidad de capacitación ofrecida por la empresa, indican lo siguiente:

- El 46% de los gerentes opinan que la capacitación es suficiente.
- El 40% de los gerentes opinan que la capacitación es insuficiente.
- El 7% de los gerentes opinan que la capacitación es totalmente suficiente.
- El 7% de los gerentes opinan que la capacitación que es totalmente insuficiente.

Cada uno de los gerentes tiene puntos de vista diferentes, lo cual se refleja en las gráficas, los resultados más alto tienen poca diferencia en porcentaje con el 46% y 40% y sus respuestas son totalmente opuestas, ya que la primera nos dice que la capacitación es suficiente y la otra que la capacitación es insuficiente.



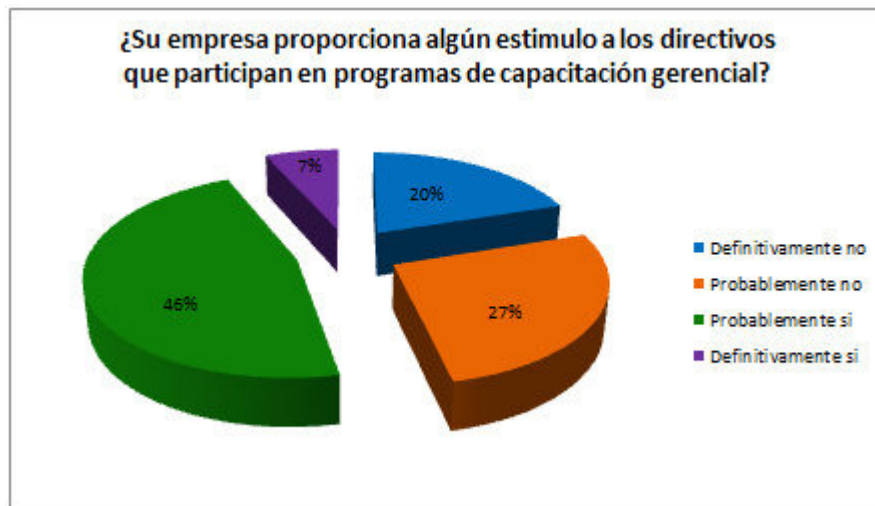
Gráfica 9. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La representación en la gráfica 9, muestra que el porcentaje de presupuesto que las organizaciones destinan para capacitación es muy variado:

- En primer lugar siete de los gerentes opinaron que no saben cual es el porcentaje de presupuesto que la compañía destina para capacitación.
- En segundo lugar existe un triple empate:
 - ✓ Dos gerentes mencionaron que del 0.5 a 1% del presupuesto
 - ✓ Dos gerentes dijeron que del 1.1 a 1.5% del presupuesto
 - ✓ Dos gerentes señalan que del 2.1% en adelante del presupuesto de la empresa

- En tercer lugar hay un empate:
 - ✓ Un gerente dice que del 0 a 0.5% del presupuesto de la empresa
 - ✓ Otro gerente que del 1.6 a 2% del presupuesto de la empresa

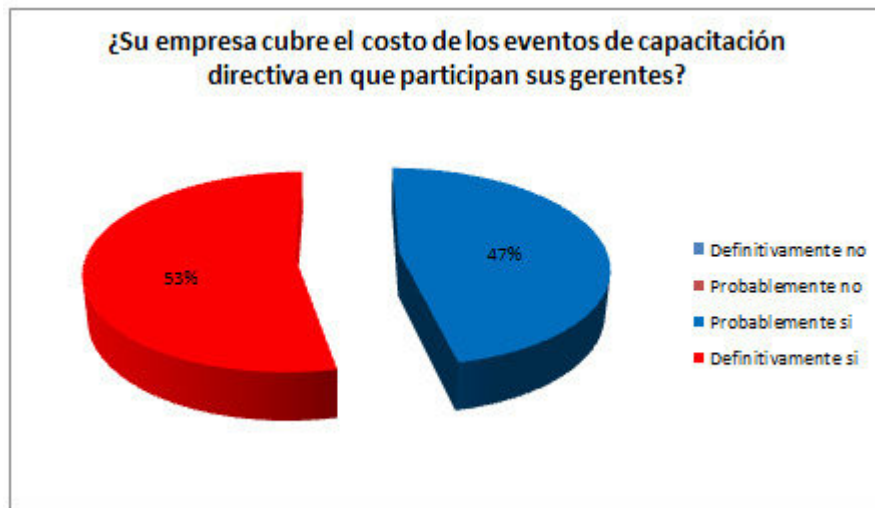
Tratándose de preguntas relacionadas con recursos monetarios, los gerentes entrevistados manifestaron un alto grado de desconfianza para dar información.



Gráfica 10. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

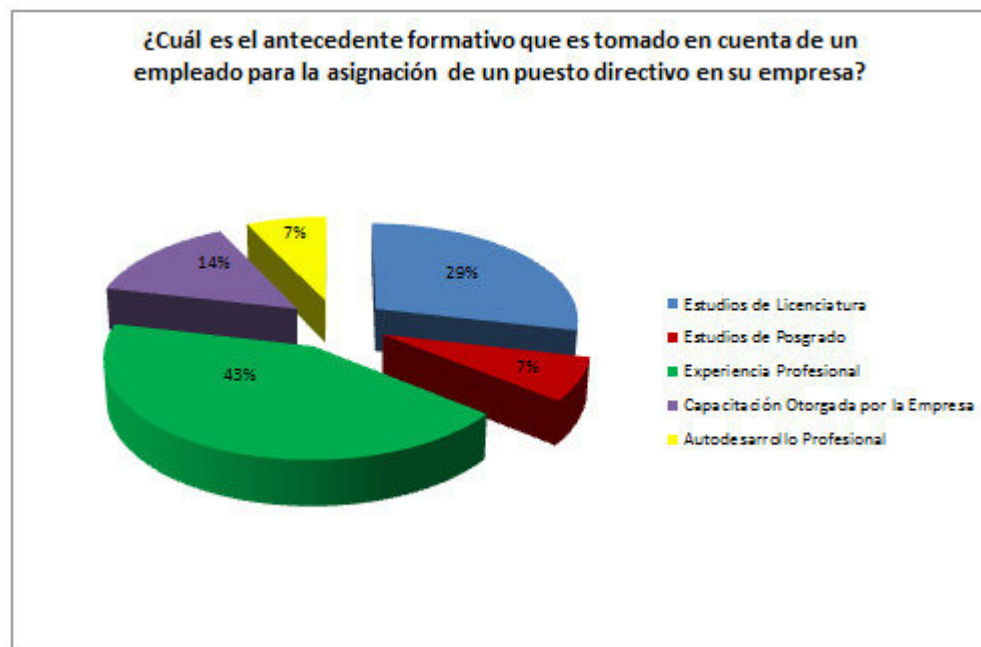
En el cuestionario se preguntó a los gerentes si la empresa les proporciona algún tipo de estímulo por participar en programas de capacitación gerencial.

El 46% de los gerentes coincidió que probablemente sí hay un estímulo, el 27% contestó que probablemente no, un 20% dijo que definitivamente no y solo un 7% afirmó definitivamente sí. Estos datos se observan en la gráfica 10.



Gráfica 11. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

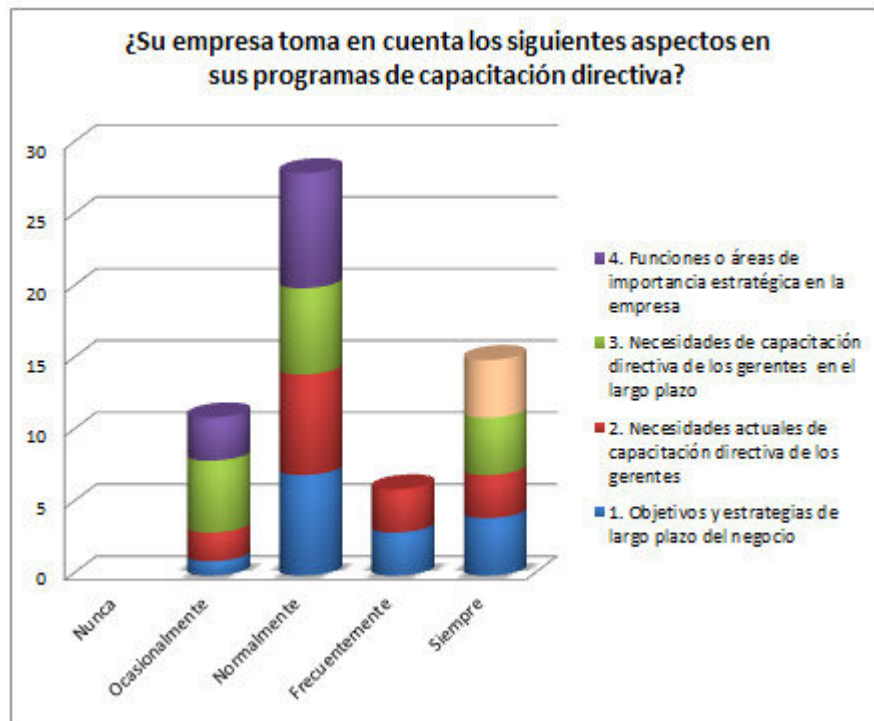
La gráfica número 11, nos indica los costos de la capacitación de los gerentes, en un 53% los cubre la empresa, pero en un 47% señala que es probable que la compañía asuma estos gastos.



Gráfica 12. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica 12 nos dice que cuando las organizaciones necesitan asignar a un empleado en un puesto directivo, los antecedentes formativos se toman en cuenta de la siguiente manera:

- En primer lugar con el 43% consideran la experiencia profesional.
- En segundo lugar con el 29% están los estudios de licenciatura.
- En tercer lugar con el 13% está la capacitación directiva que se les haya otorgado.
- En cuarto lugar con el 13% los estudios de posgrado.
- En quinto lugar con 7% el autodesarrollo profesional.



Gráfica 13. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Las empresas toman en cuenta cuatro aspectos en su programa de capacitación directiva, los cuales están relacionados a las necesidades de capacitación directiva que tengan los gerentes, así como los objetivos a corto y largo plazo del negocio, sin olvidarse de las estrategias que deben utilizar para tener un mayor crecimiento y estabilidad en el mercado.

En la gráfica 13 se muestran las frecuencias con las que son considerados estos aspectos dentro de las compañías del sector electrónico.

- Con el 25%, los objetivos y estrategias a largo plazo del negocio.
- El 25% las necesidades actuales de capacitación directiva de los gerentes.
- Con el 21.4% las necesidades de capacitación directiva de los gerentes en el largo plazo.
- El 28.6% las funciones o áreas de importancia estratégica en la empresa.

Cabe mencionar que todos los aspectos mencionados anteriormente están en la frecuencia normalmente por eso se cumple en un 100%.

Capacitación	Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Objetivos y estrategias de largo plazo del negocio		1	7	3	4
2. Necesidades actuales de capacitación directiva de los gerentes		2	7	3	3
3. Necesidades de capacitación directiva de los gerentes en el largo plazo		5	6		4
4. Funciones o áreas de importancia estratégica en la empresa		3	8		4

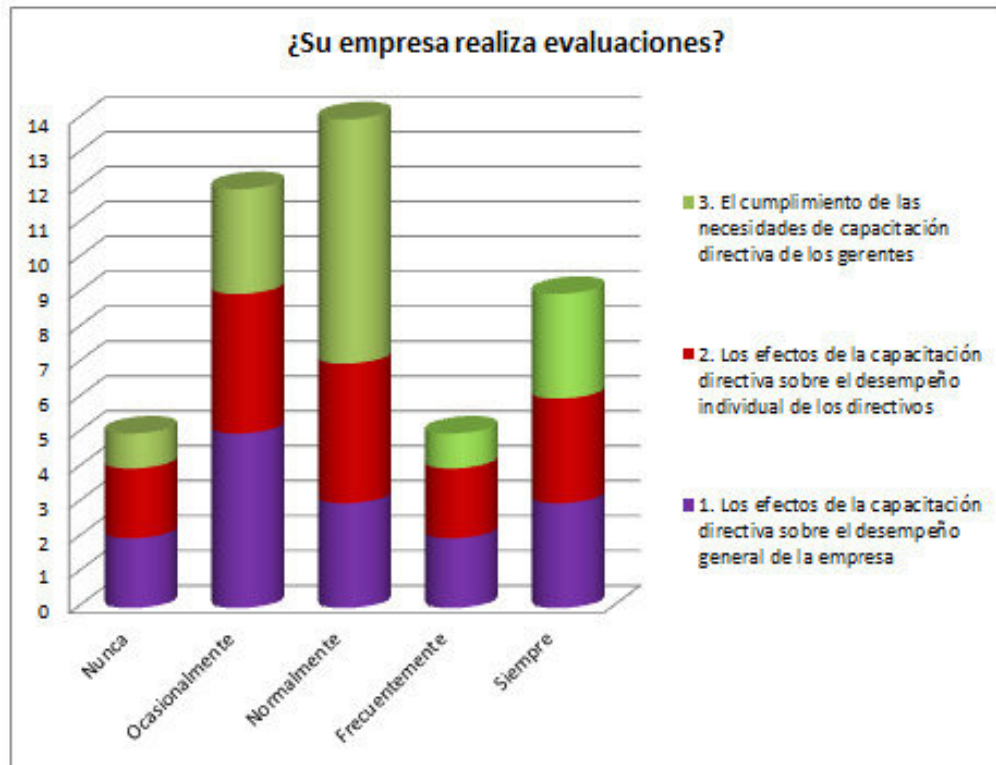
Tabla 5. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la tabla 5 aparecen las diferentes frecuencias con las que la empresa toma en cuenta los cuatro aspectos en su programa de capacitación directiva.

Las frecuencias quedaron de la siguiente manera:

- Normalmente con 46.6%.
- Siempre con 25%.

- Ocasionalmente con 18.4%
- Frecuentemente con 10%.



Gráfica 14. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la gráfica 14, se muestran las frecuencias con las que son considerados estos aspectos dentro de las compañías del sector electrónico.

- Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño gerencial de la empresa es tomado en cuenta con 38.5% de la frecuencia ocasionalmente.
- Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño individual de los directivos es tomado en cuenta con 38.5% de la frecuencia ocasionalmente
- El cumplimiento de las necesidades de capacitación directiva de los gerentes con 53.9%. de la frecuencia normalmente.

Cabe mencionar que los aspectos mencionados anteriormente están en diferente frecuencia por tal excede de un 100%.

Evaluaciones	Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño general de la empresa	2	5	3	2	3
2. Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño individual de los directivos	2	5	3	2	3
3. El cumplimiento de las necesidades de capacitación directiva de los gerentes	1	3	7	1	3

Tabla 6 Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

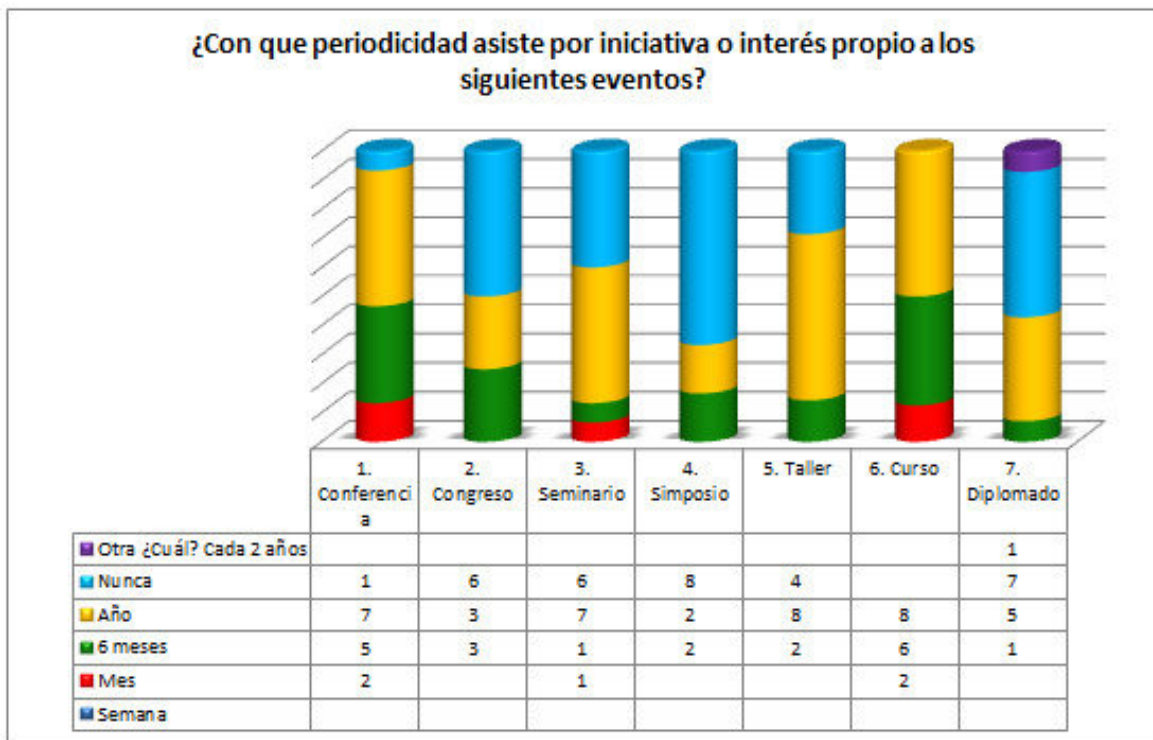
La empresa realiza evaluaciones a los gerentes sobre los efectos que ha tenido la capacitación directiva sobre el desempeño general de la empresa, así como el desempeño individual de los directivos y el cumplimiento de las necesidades de capacitación directiva de los gerentes.

En la tabla 6 se aprecia las diferentes frecuencias que ha tenido la capacitación directiva, estas se muestran a continuación:

- Normalmente con 28.8%.
- Ocasionalmente con 28.8%.
- Siempre con 20%.
- Frecuentemente con 11.2%.
- Nunca con 11.2%

Apartado 4. Autodesarrollo Profesional

En este apartado se analizaran las respuestas de los gerentes con respecto al autodesarrollo profesional que han tenido.

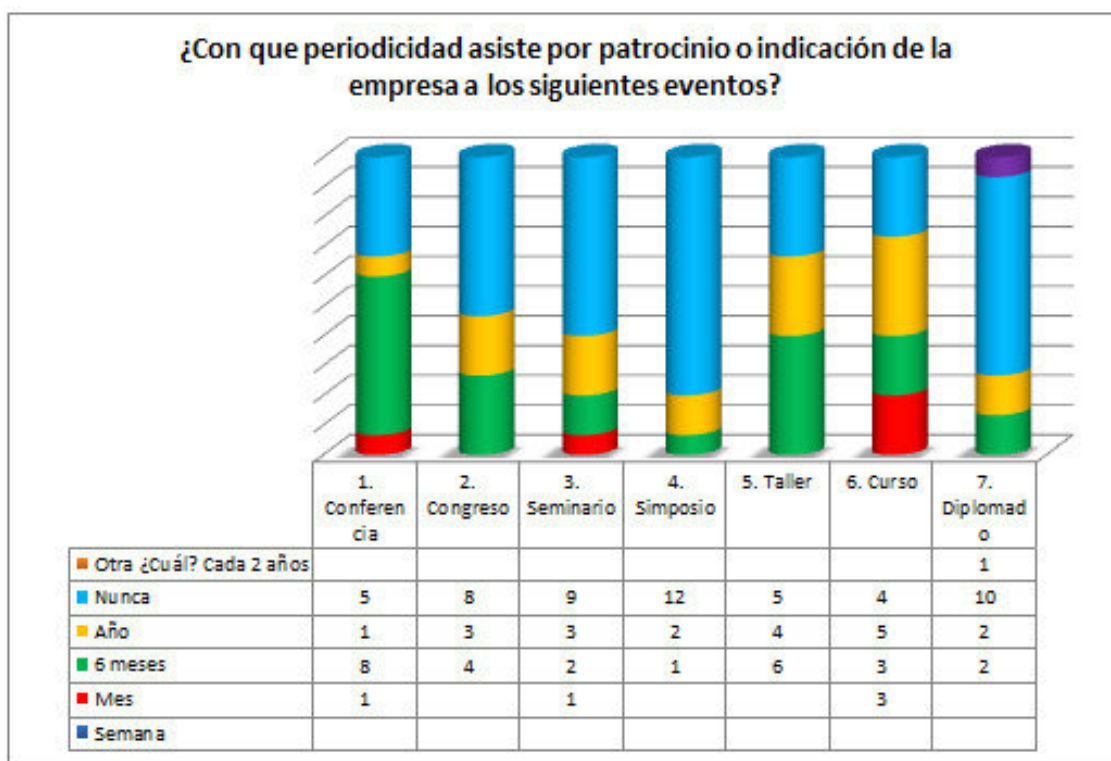


Gráfica 15. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Los gerentes fueron cuestionados sobre el interés propio por ir a eventos, ya sea a conferencias, congresos, seminarios, simposios, talleres, cursos o diplomados y la periodicidad que asisten a ellos.

La gráfica 15 muestra los siguientes datos:

- El 40.8% de los gerentes asisten cada año a algún evento.
- 32.7% de los gerentes nunca asisten a algún evento.
- El 20.4% de los gerentes asisten cada seis meses a algún evento.
- El 5.1% de los gerentes asisten a alguno de los eventos cada mes.
- El 1% de los gerentes asiste cada dos años a un evento.



Gráfica 16. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La periodicidad a eventos cuando son patrocinados por la empresa fue otra de las interrogantes que se utilizó en el cuestionario.

La gráfica 16 muestra los siguientes datos:

- 50.5% de los gerentes nunca asisten a eventos de capacitación.
- El 24.75% de los gerentes asisten cada seis meses a eventos de capacitación.
- El 19% de los gerentes asisten cada año a eventos de capacitación.
- El 4.8% de los gerentes asisten cada mes a alguno de los eventos de capacitación.
- El 0.95% de los gerentes asisten cada dos años a un evento de capacitación.

En la tabla 7 se hace una comparación entre los intereses propios de los gerentes al asistir a un evento y cuando es por indicación de la empresa.

Frecuencia	Interés Propio	Indicación de la empresa
Nunca	32.7%	50.5%
Año	40.8%	19%
6 Meses	20.4%	24.75%
Mes	5.1%	4.8%
2 Años	1%	0.95%
Total	100%	100%

Tabla 7 Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Se puede apreciar que la frecuencia que los gerentes tienen un mayor interés propio por asistir a eventos es cada año con un 40.8%.

Así como también la frecuencia que tiene mayor interés por indicación de la empresa es nunca con 50.5%.

¿Con que periodicidad realiza usted las siguientes actividades?

Actividades	Semana	Mes	Seis	Año	Nunca	Otra
			meses			¿Cuál?
1. Lee una revista local de administración o negocios	3	6	2	2	2	
2. Lee una revista nacional de administración o negocios	3	6	3	2	1	
3. Lee una revista internacional de administración o negocios	1	4	6	1	3	
4. Lee un libro de administración o negocios		2	6	6	1	
5. Lee un libro de literatura de calidad		3	5	5	2	
6. Lee un libro de interés general (Historia, filosofía, etc.)		4	6	5		
7. Lee un periódico local	10	5				
8. Lee un periódico nacional	12	2			1	
9. Lee un periódico internacional	8	2	1	1	3	
10. Utiliza internet (Para consulta académica)	14	1				

11. Ve un video académico sobre administración o negocios	2	6	3	3	1	
12. Mantiene relaciones de trabajo con gerentes de su empresa u otras organizaciones fuera de su entidad federativa o del país.	5	6	2	1	1	
13. Ve programas académicos o culturales de televisión	7	5	2	1		

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

En la tabla 8 se registra la periodicidad de actividades culturales que hacen los gerentes, en las cuales se incluyen desde leer el periodico local, hasta ver programas academicos o culturales de televisión.

Las frecuencias con las que hacen las actividades dominantes son las siguientes:

- Cada semana el 21.5% de los gerentes encuestados:
 - ✓ Utilizar el internet (para consulta academica).
- Cada mes el 11.5% de los gerentes entrevistados:
 - ✓ Lee una revista local de administración o negocios.
 - ✓ Lee una revista nacional de administración o negocios.
 - ✓ Mantiene relaciones de trabajo con gerentes de su empresa u otras organizaciones fuera de su entidad federativa o del país.
 - ✓ Ve un video académico sobre administración o negocios.
- Cada seis meses el 16.7% de los gerentes encuestados:
 - ✓ Lee una revista internacional de administración o negocios.
 - ✓ Lee un libro de interés general (Historia, filosofía, etc.).
- Cada año el 22.2% de los gerentes entrevistados:
 - ✓ Lee un libro de administración o negocios.
- Nunca el 20% de los gerentes encuestados:
 - ✓ Lee una revista internacional de administración o negocios.
 - ✓ Lee un periódico internacional.

Cabe mencionar que las actividades indicadas anteriormente están en diferente frecuencia por lo tanto excede de un 100%.

Importancia los métodos de capacitación a los directivos que proporciona su empresa.

1. Capacitación directiva en el puesto (aprender haciendo)	9	1 Lugar
2. Rotación entre diferentes puestos de las misma área	5	5 Lugar
3. Rotación entre diferentes puestos de diferentes aéreas	7	3 Lugar
4. Capacitación directiva proporcionada por otro gerente superior o de igual jerarquía	8	2 Lugar
5. Cursos, seminarios y otros eventos impartidos por personal de la propia empresa	6	4 Lugar
6. Cursos, seminarios y otros eventos impartidos por personal de fuera de la empresa	3	7 Lugar
7. Diplomados	4	6 Lugar
8. Capacitación directiva al aire libre (Outdoor training)	2	8 Lugar
9. Ninguno	1	9 Lugar
10. Otro ¿Cuál?	0	10 Lugar

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Las empresas utilizan diferentes métodos de capacitación, como se pueden apreciar en la tabla 9. Pero éstas tienen preferencias por algunos en particular, la que más es utilizada es la de capacitación directiva en el puesto (aprender haciendo), el segundo lugar está la capacitación directiva proporcionada por otro gerente superior o de igual jerarquía y la tercera es rotación entre diferentes puestos de distintas áreas.

Los conocimientos que necesita poseer quien se desempeñe en el puesto de gerente tienen que estar relacionado al área en donde se desarrollan, ya sea en ingeniería, manufactura, calidad, producción u otra.

Las habilidades con las que éstos cuentan, dependerá de la capacidad práctica para realizar determinadas tareas, algunos ejemplos son: diseño de circuitos eléctricos, diseño mecánico

y dibujo técnico, manejo y selección de personal, planeación. Así como definir prioridades, establecer juntas, elaborar minutas, dar seguimiento a las actividades, optimizar recursos. Tener una capacidad analítica altamente desarrollada y un sentido de urgencia siempre vigente.

Saber manejar conflictos, hacer una excelente selección de talento, tener una comunicación efectiva, trabajar en equipo, entre otras.

Las actitudes se refieren a rasgos de la personalidad (Por ejemplo: Tenacidad, valores éticos, imaginación, etc.) los gerentes encuestados mencionaron los siguientes: Integridad moral, disciplina, imaginación, paciencia, capacidad para delegar responsabilidades, liderazgo, coaching, integridad, respeto, compañerismos, responsabilidad, tenacidad, enfocado a resultados, proactivo.

Los directivos saben que deben de contar con características principales para ser un gerente o administrador exitoso éstas son algunas de las que mencionaron: Liderazgo, inteligencia, conocimiento de la empresa, tener visión, inteligencia emocional, mantener una actitud positiva, saber trabajar bajo presión, ser ético, innovador, tener honestidad, humildad, trabajador, empatía y predicar con el ejemplo.

Se les preguntó ¿Cuáles aspectos considera usted que debe incluir cualquier estrategia o programa orientado a formar buenos directivos? Las respuestas son las siguientes:

- La academia está enfocada en el “hacer” (conocimiento técnico del oficio), pero, el aspecto del “ser” es descuidado, y estos dos aspectos deben estar balanceados para un buen desempeño como director. Considero muy importante que sea incluido en los programas de formación de directores el área del “Ser” con temas como; habilidades interpersonales, liderazgo, inteligencia emocional, resolución de conflictos, técnicas de negociación, etc.
- Aparte del aspecto técnico o científico, la formación académica debe ir siempre acompañado de una estrategia que involucre al aspirante a directivo

con el aspecto humano de la relación que en un futuro se desarrollara entre él y las personas bajo su mando.

- La formación de directivos de una empresa debe estar enfocada a mantener la empresa rentable y sustentable a mediano y largo plazo.
- Desarrollar a la par habilidades técnicas y humanísticas.
- Capacitación continúa y monitorear los resultados para ver que se cumplan los objetivos trazados.

Los gerentes han tenido bastantes obstáculos a lo largo de su carrera laboral que le han impedido tener un óptimo desempeño como administrador, algunos ejemplos son:

- La falta de definición de las actividades que un administrador o gerente puede o debe desempeñar dentro de la empresa, esto causa que los administradores se estorben o compitan por áreas de acción que no están claramente definidas. Otro punto es la poca importancia que se le da a la capacitación técnica del personal.
- El principal obstáculo ha sido el no ser bilingüe 100%.
- Mi propio sistema de creencias sobre mi capacidad para desempeñarme como un buen director.
- El obstáculo que considero más significado ha sido conseguir la confianza y el reconocimiento de individuos de otras culturas, por ejemplo la americana y europea, Aún no tenemos en México en general un prestigio ganado ante el mundo y es necesario hacer doble esfuerzo para ir más allá de solo hacer manufactura.
- No contar con una estrategia definida a nivel organizacional, la cual seguir en cuanto a la operatividad de la compañía, así como la disfuncionalidad del equipo de STAFF.

- La mentalidad de algunos líderes que no permiten el desarrollo profesional porque sienten que les quitaran el puesto.

Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones de la tesis. También se dará respuesta a las preguntas de la investigación, se analizará si la hipótesis de este trabajo es aceptada o rechazada. Así mismo se emiten algunas recomendaciones.

Los antecedentes formativos escolarizados están presentes en todos los gerentes de ingeniería de la industria electrónica de Tijuana B.C. ya que todos terminaron una carrera profesional incluso el 40% de ellos cuenta con estudios de posgrado, por lo tal se considera que tienen una buena preparación universitaria, lo cual confirma que tiene conocimientos y herramientas los cuales les ayudan en el desempeño de su cargo.

- a) La educación escolarizada con un 36% es el segundo factor que los directivos de una empresa toman en cuenta de un empleado para su promoción a una gerencia. La educación está presente en el 100% de los encuestados, el 87% de éstos terminó la licenciatura en ingeniería lo cual les ayudó a desarrollarse en ese departamento para después ir escalando hasta llegar a una gerencia.

El tener conocimientos más amplios, poseer mayor capacidad de razonamiento lógico y ser especialistas en un área en particular son de las principales ventajas que ofrece la educación superior y posgrado de acuerdo a los gerentes encuestados, ya que al tenerlas les permiten conocer una variedad de conocimientos, técnicas y herramientas que les forman una visión más clara de los negocios.

- b) La experiencia laboral es de suma importancia ya que es el principal factor que se considera para que una persona sea promovida a un puesto gerencial tal como lo afirma el 43% de los gerentes encuestados.

A su vez se cuestionó sobre los años de experiencia que se deben tener antes de ser gerentes y el 40% opinó que el rango de años es de 4 a 6 para ejercer un desempeño óptimo en el puesto.

Según algunos gerentes encuestados dicen que la experiencia le permite a la persona tener conocimientos previos de las actividades o funciones del área en la cual se va a desempeñar, al igual tratar de no cometer errores que ya hizo en el pasado, y realizar mejor su trabajo. Esto les proporciona madurez y seguridad a los gerentes en la toma de decisiones en sus posiciones actuales, y de ésta forma pueden enfrentar los retos en el mundo laboral.

- c) En el estudio que se realizó se pudo determinar con el 14% de los gerentes entrevistados, que la capacitación directiva otorgada por la empresa se encuentra en tercer lugar como factor para que un empleado sea considerado para ser gerente.

Las horas de capacitación que la empresa les ofrece es variado a continuación se muestran los principales datos:

- En primer lugar con el 47% de los entrevistados reciben de 31 a 60 horas de capacitación anualmente.
- Para el 46% de los entrevistados el número de horas de capacitación que reciben anualmente es suficiente.
- Para el 40% de los entrevistados el número de horas de capacitación que reciben anualmente es insuficiente.

Se puede apreciar que existen puntos de vista encontrados. Lo recomendable según (Brown) el número promedio de horas anuales de capacitación por empleado fue de 40 horas. Por tal se puede decir que las empresas están otorgando las suficientes horas de capacitación directiva.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

En este estudio se pudo apreciar que el 53.3% de los gerentes conocen el porcentaje del presupuesto que tiene la compañía para capacitación. El 46.6% de los gerentes encuestados no conocen el porcentaje que la empresa tiene destinado para esta actividad. Según el resultado de la encuesta realizada las compañías destinan entre el 0.5% y el 2.1% de su presupuesto anual para la capacitación de sus gerentes.

El 53% de los gerentes indicaron que la empresa es la encargada de cubrir los costos de capacitación que se les ofrece. Pero a su vez el otro 47% dijeron que es probable que la compañía asuma estos gastos. Por tal se aprecia que existen dos opiniones con respecto a los costos de la capacitación.

El capacitar a los gerentes debe ser de vital importancia para las empresas u organizaciones, ya que tiene muchos beneficios, como:

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes - subordinados.

Además es un factor que les permitirá elevar la productividad laboral en su puesto de trabajo.

- d) El autodesarrollo profesional está situado en el cuarto lugar con un 7% como factor para que un empleado sea ascendido a una gerencia. El autodesarrollo consiste en promover por nuestra propia cuenta el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades para aplicarlas en distintas facetas de la vida.

Desafortunadamente se puede concluir en base al estudio realizado que los gerentes tienen una cultura de autodesarrollo profesional muy poco explotada, el 40.8% de los gerentes encuestados asisten cada año a algún evento y el 32.7% de los gerentes nunca asisten a eventos, solo el 26.5% de los gerentes son los que se preocupan por leer un libro o simplemente por leer un periódico nacional.

Los resultados arrojaron que los gerentes tienen poco interés por hacer actividades culturales, las cuales serían de gran ayuda en su formación porque les permitiría tener un crecimiento personal tanto como profesional para la realización de nuevos emprendimientos empresariales y la búsqueda de nuevas oportunidades.

Resultado de la hipótesis de la Investigación.

Al inicio de la investigación se planteó la siguiente hipótesis: Los principales antecedentes formativos de los gerentes de la industria electrónica son: la educación escolarizada, la experiencia laboral, la capacitación directiva que la empresa les ha proporcionado y las actividades de autodesarrollo profesional.

Según el estudio realizado, se acepta la hipótesis de esta investigación porque los cuatro antecedentes formativos planteados en ella, están presentes en los gerentes encuestados en el orden siguiente:

1. Experiencia laboral
2. Educación escolarizada
3. Capacitación otorgada por la empresa
4. Autodesarrollo profesional

A continuación se presentan los porcentajes que representa cada uno de los antecedentes formativos en los gerentes y en las empresas:

La educación escolarizada está presente en un 100% de los gerentes y esta representa un 36% de los factores que las empresas consideran para otorgar una gerencia a un empleado.

La experiencia laboral está presente en un 100% de los gerentes y esta representa un 43% de los factores que una compañía considera para una promoción gerencial.

La capacitación otorgada por la empresa está presente en un 100% de los gerentes y esta representa un 14% de los factores que las empresas consideran para un puesto gerencial.

El autodesarrollo profesional es casi nulo porque los resultados dicen que los gerentes no se interesan mucho por hacer algún tipo de actividad cultural. Para las empresas representa el 7% de importancia al momento de entrevistar a una persona.

Recomendaciones.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para los diferentes antecedentes formativos:

- a) En el antecedente de educación escolarizada, se recomienda que los profesionistas se preocupen por realizar estudios de posgrado y seguir creciendo en el factor de la educación, porque se puede observar que ya es una necesidad, las exigencias de las empresas son mayores día con día, ya que éstas quieren tener una mayor productividad y competitividad.

Las empresas deberían promover el estudio de algún posgrado, ya sea del área que el gerente se esté desarrollando o en administración, porque es básicamente en lo que está enfocado un directivo y la mayoría de las veces no saben de qué manera se debe administrar un puesto de estas dimensiones.

- b) La experiencia laboral representa un factor importante para que una persona pueda aspirar a un puesto de nivel gerencial dentro de las empresas, una vez que se quiera ocupar una gerencia se recomienda que las empresas entrevisten y evalúen a los empleados para determinar quién es la persona que además de su formación académica tiene suficiente experiencia laboral para desempeñar una responsabilidad como gerente de manera eficaz.

De esta forma los aspirantes a gerentes se preocuparían por prepararse más y no solamente esperar a ser considerados como una opción para ocupar el puesto solo por estar dentro de la compañía por mucho tiempo.

- c) En la capacitación otorgada por la empresa, la empresa debería preocuparse más por los gerentes y capacitarlos, ya que estos son los que llevan en sus manos la optimización de los recursos de los diferentes departamentos por los que está compuesta la compañía. Deberían tomar en cuenta que la inversión que se haga en

capacitación debe seguir los estándares internacionales en horas y presupuesto ya que la globalización exige una mayor inversión en estos rubros.

La capacitación que se le otorgue al gerente se verá reflejada con un mejor desempeño de cada uno de sus empleados, porque los gerentes tienen la misión de saber dirigir a su equipo de trabajo y saber motivarlos, por tal si el gerente se encarga de que su equipo de trabajo esté trabajando bien y motivado, será una reacción en cadena lo cual llevará a que la compañía siga creciendo y el personal este laborando en un buen ambiente de trabajo.

Se recomienda que la empresa evalúe más frecuentemente el trabajo de los gerentes, ya que de esta manera ellos tendrán que hacer mejor sus actividades laborales y cumplir de una mejor manera con los objetivos que la compañía les ha dado.

d) Autodesarrollo profesional.

Otra recomendación es motivar a los gerentes para que hagan actividades culturales, pueden asistir a eventos con sus familiares o también pueden dedicar un poco de su tiempo a leer libros, los cuales les permitirán adquirir mayor capacidad de razonamiento, porque la lectura abre los panoramas de las personas y también implica un proceso reflexivo, a través del cual una persona adquiere noción de sus propias fortalezas y áreas de mejora, lo cual le permite aprovechar las oportunidades y estar preparado para los desafíos que se presenten.

El suscribirse a revistas de negocios o periódicos los mantendrá actualizados, porque éstas les estarán llegando regularmente y no tendrán que dedicar tiempo a estar buscando el tipo de información que vendrá en la revista.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (2000). *Cápsulas de Ackoff*. México: Limusa.
- Almaraz, A. (2007). *La relevancia económica y el perfil de las maquiladoras electrónicas y de autopartes en tres ciudades del norte de México (1990-2003)* en Carrillo, Jorge y Rosio. México, D.F.: Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Amaro, R. (1990). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Bureau, U. C. (2001). *Statistical Abstract of the United States: 2000; The National Data Book*. Washington, D. C.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chruden, H. J., & Arthur W. Sherman, J. (2007). *Administración de personal*. México: Patria.
- Collado, C. F. (2009). *La comunicacion en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Dicken, P. (1998). *Global Shift. Transforming the World Economy*. London: Paul Chapman.
- Dussel, E. (2003). "La industria electrónica en México y en Jalisco", en E. Dussel Peters, J. J. Palacios Lara y G. Woo Gómez, coordinadores, *La* . Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Economía, S. d. (2002). *Programa para la Competitividad de la industria electrónica y de alta tecnología*.
- Forrest, A. (1999). *Los cinco caminos de la dirección empresarial*. México: Panorama.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2010). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

INEGI (Instituto Nacional de Estadística, G. e. (2002). *Programa para la competitividad de la industria electrónica y de alta* . México, D. F. : Consejo para la Competitividad.

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporanea*. México, D.F.: McGraw Hill.

Kliksberg, B. (1983). *Universidad. Formación de administradores y sector público en América Latina*. México: Clad-Inap Fce.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Leap, T., & Crino, M. D. (1970). *Personnel Human Resource Management*. Singapur: MacMillan.

Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión*. México: Thomson.

Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión, La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.

Nerici, I. G. (1969). *Hacia una didáctica general dinamica*. Colombia: Retina Ltda.

Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Puga, J. (2003). *Antecedentes formativos de los administradores de la gran empresa comercial del estado de Sinaloa*. México.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión*. México: Pearson.

Rodriguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Mexico: Cengage Learning.

Rugarcia, A. (1999). La sociedad y la educación: Una cuestión filosofica. *ANUIES*.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & bucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México D.F.: Limusa.

Trilla, J. (1996). *La educación fuera de la escuela*. México: Ariel.

Velasco, A. M., & Nosnik, A. (2008). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.

Referencias Digitales

Aburto, L. H. (Septiembre de 2006). *genesis.uag.mx*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2012, de *genesis.uag.mx*:
<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/cyt/industria.cfm>

Brown, S. (s.f.). *Issalatam*. Recuperado el 14 de Abril de 2012, de Issalatam:
<http://www.issalatam.com/boletin42articulo2.html>.

California, S. d. (s.f.). *Invest In Baja*. Recuperado el 24 de Octubre de 2012, de Invest In Baja: <http://www.investinbaja.gob.mx/industrias/electronica.htm>

Castellanos, E. (s.f.). <http://www.anuies.mx>. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de <http://www.anuies.mx>:
http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res062/txt3.htm#top

Comerciales, L. (s.f.). *Promexico*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Promexico:
<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/1232/1/images/Octesp2011.pdf>

Definicion.de. (s.f.). Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Definicion.de:
<http://definicion.de/gerencia/>

Jiménez, L. M. (2008). <http://redalyc.uaemex.mx>. Recuperado el 25 de 05 de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx>: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44032106.pdf>

Pedagógica/Catholic.net, C. d. (28 de Junio de 2010). <http://www.ompemexico.org.mx>. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de http://www.ompemexico.org.mx/noticias/index.php?Itemid=56&catid=36:nacionales&id=925:ique-es-un-modelo-educativo&option=com_content&view=article

Promexico. (2011). La industria electrónica mexicana triunfa en los mercados mundiales. *Negocios*, 2.

Rivera, R. M. (s.f.). www.ammataamoros.org. Recuperado el 18 de Marzo de 2013, de <http://www.ammataamoros.org>: <http://www.ammataamoros.org/?lang=&option=3>.

Sánchez, E (s.f). www.eleconomista.com.mx. Recuperado el 12 de Mayo de 2012, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/05/12/disminuye-empuje-electronica-las-exportaciones>.

UABC. (s.f.). [uabc.mx](http://www.uabc.mx). Recuperado el 23 de 05 de 2012, de [uabc.mx](http://www.uabc.mx):
<http://www.uabc.mx/formacionbasica/modeloedu.htm>

ANEXOS

Anexo I. Cuestionario aplicado.



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA DE TIJUANA B.C.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información sobre los antecedentes formativos de los gerentes de ingeniería de la industria electrónica. Los datos proporcionados serán tratados con total confidencialidad, su interés es exclusivamente académico y sus hallazgos serán utilizados como material para dicho fin. En este sentido la información de usted y de su empresa no serán mencionados de manera particular, por ello lo invitamos a contestar con absoluta confianza y sinceridad.

Cuestionario No. _____

Fecha _____

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO			
Nombre			
Sexo	1. Masculino		2. Femenino
Edad (Años cumplidos)			
Antigüedad en la empresa (Años)			
Antigüedad en el puesto actual (Años)			
Nombre del puesto actual			

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre de la empresa	
Domicilio	
Teléfono	
Contacto	

1. ¿Señale cuál es su nivel máximo de estudios?

1. Primaria		3. Preparatoria		5. Especialidad		7. Doctorado	
2. Secundaria		4. Profesional		6. Maestría		8. Postdoctorado	

2. En caso de poseer estudios profesionales ¿En qué área realizo sus estudios?

1. Mercadotecnia		3. Ingeniería		5. Administración	
2. Economía		4. Contabilidad		6. Psicología	
7. Finanzas		8. Recursos Humanos		9 Otra ¿Cuál?	



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

**EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE TIJUANA B.C.**

3. En caso de poseer estudios de posgrado ¿Cuál es el posgrado que usted cursó?

Nivel de Posgrado		Nombre del Posgrado
1. Especialidad		
2. Maestría		
3. Doctorado		

4. ¿Cuál de las siguientes ventajas considera usted que ofrecen los directivos de su empresa con estudios profesionales?

Puede marcar una o más opciones.

1. Poseen mayor capacidad de razonamiento lógico		7. Son más adaptables	
2. Cuentan con conocimientos más amplios		8. Son más innovadores	
3. Son promotores del cambio y el desarrollo		9. Otra ¿Cuál?	
4. Poseen mayor capacidad de análisis		10. Ninguna	
5. Usan herramientas administrativas más complejas		11. No sabe	
6. Poseen conocimiento especializado			

5. ¿En cuál de los siguientes rangos considera usted que se ubica el tiempo de experiencia directiva que se requiere para un óptimo desempeño en su puesto?

1. De cero a dos años		3. De cuatro a seis años		5. De ocho años a diez	
2. De dos a cuatro años		4. De Seis a ocho años		6. Mas diez años	

6. Considerando su experiencia laboral tanto en esta como en otras empresas ¿Cuál fue el área funcional en la que usted se desempeñó por más tiempo antes de ocupar el puesto actual?

Marque solo una

1. Ingeniería		4. Producción u operaciones		7. Almacén	
2. Compras		5. Investigación y desarrollo		8. Logística	
3. Manufactura		6. Calidad		9. Otro ¿Cuál?	

7. ¿Considera usted que los estudios profesionales con los que cuenta le han ayudado a tener un mejor desempeño gerencial?

1. Si		2. No	
-------	--	-------	--



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

**EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE TIJUANA B.C.**

¿Porque? _____

8. ¿Cómo califica la calidad de las siguientes opciones de desarrollo profesional, laboral o personal que usted ha utilizado?

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1. Estudios profesionales					
2. Especialidad					
3. Maestría					
4. Doctorado					
5. Capacitación directiva brindada por la empresa					
6. Autoformación (lecturas, y videos sobre admón., internet, etc.).					

9. ¿Cuántas horas de capacitación recibe usted anualmente por parte de su empresa?

1. Ninguna		3. De 31 a 60 horas		5. De 91 horas en adelante	
2. De 1 a 30 horas		4. De 61 a 90 horas			

10. ¿Cómo considera usted la cantidad de capacitación que su empresa proporciona a su personal directivo?

1. Totalmente insuficiente		3. Suficiente	
2. Insuficiente		4. Totalmente suficiente	

11. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que su empresa destina a la capacitación de su personal directivo?

1. De 0 a 0.5%		3. De 1.1 a 1.5%		5. De 2.1% en adelante	
2. De 0.5 a 1%		4. De 1.5 a 2%		6. No sabe	



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

**EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE TIJUANA B.C.**

12. ¿Su empresa proporciona algún estímulo a los directivos que participan en programas de capacitación gerencial?

1. Definitivamente no		3. Probablemente si	
2. Probablemente no		4. Definitivamente si	

13. ¿Su empresa cubre el costo de los eventos de capacitación directiva en que participan sus gerentes?

1. Definitivamente no		3. Probablemente si	
2. Probablemente no		4. Definitivamente si	

14. Numere las opciones siguientes, de acuerdo al grado en que cada una es tomada en cuenta en su empresa para la asignación de un puesto directivo. Asigne un 1 a la principal, un 2 a la siguiente y así, sucesivamente.

1. Estudios de Licenciatura		4. Capacitación directiva brindada por la empresa	
2. Estudios de posgrado ¿En qué área?		5. Autodesarrollo Laboral (lecturas y videos de Admón., internet, etc.)	
3. Experiencia laboral		6. Otras ¿Cuál?	

15 ¿Su empresa toma en cuenta los siguientes aspectos en sus programas de capacitación directiva?

	Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Objetivos y estrategias de largo plazo del negocio					
2. Necesidades actuales de capacitación directiva de los gerentes					
3. Necesidades de capacitación directiva de los gerentes en el largo plazo					
4. Funciones o áreas de importancia estratégica en la empresa					



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

**EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE TIJUANA B.C.**

16 ¿Su empresa realiza evaluaciones de?

	Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño general de la empresa					
2. Los efectos de la capacitación directiva sobre el desempeño individual de los directivos					
3. El cumplimiento de las necesidades de capacitación directiva de los gerentes					

17. Relacione los antecedentes formativos (numerados del 1 al 5), con las características de un directivo mencionadas en los cuadros siguientes, ¿Cuáles considera que contribuyeron a su desarrollo personal?

1	Estudios profesionales
2	Estudios de posgrado
3	Experiencia laboral
4	Capacitación directiva brindada por la empresa
5	Autodesarrollo Laboral

	Integridad
	Sagacidad
	Capacidad para tomar decisiones
	Imaginación
	Comprensión hacia los demás
	Adaptación rápida al cambio
	Adaptarse sin ceder
	Espíritu emprendedor
	Actitud positiva
	Triunfar en la adversidad
	Disposición al trabajo arduo
	Saber escribir claro y con estilo
	Administrar con eficacia

	Disposición para tomar riesgos
	Trabajar larga y arduamente
	Curiosidad
	Entusiasmo
	Soltura con los números
	Capacidad de pensar en abstracto
	Liderazgo
	Ambición (en sentido positivo)
	Saber detectar oportunidades
	Capacidad analítica
	Aptitud para hablar claro
	Mentalidad abierta
	Otra ¿Cual?



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

**EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS
GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA
DE TIJUANA B.C.**

18. ¿Con que periodicidad asiste por iniciativa o interés propio a los siguientes eventos?

	Semana	Mes	Seis meses	Año	Nunca	Otra ¿Cuál?
1. Conferencia						
2. Congreso						
3. Seminario						
4. Simposio						
5. Taller						
6. Curso						
7. Diplomado						

19. ¿Con que periodicidad asiste por patrocinio o indicación de la empresa a los siguientes eventos?

	Semana	Mes	Seis meses	Año	Nunca	Otra ¿Cuál?
1. Conferencia						
2. Congreso						
3. Seminario						
4. Simposio						
5. Taller						
6. Curso						
7. Diplomado						

20. ¿Con que periodicidad realiza usted las siguientes actividades?

	Semana	Mes	Seis meses	Año	Nunca	Otra ¿Cuál?
1. Lee una revista local de administración o negocios						
2. Lee una revista nacional de administración o negocios						
3. Lee una revista internacional de administración o negocios						
4. Lee un libro de administración o negocios						

5. Lee un libro de literatura de calidad						
6. Lee un libro de interés general (Historia, filosofía, etc.)						
7. Lee un periódico local						
8. Lee un periódico nacional						
9. Lee un periódico internacional						
10. Utiliza internet (Para consulta académica)						
11. Ve un video académico sobre administración o negocios						
12. Mantiene relaciones de trabajo con gerentes de su empresa u otras organizaciones fuera de su entidad federativa o del país.						
13. Ve programas académicos o culturales de televisión						

21. Numere en orden de importancia los métodos de capacitación a los directivos que proporciona su empresa. Asigne un 1 a la principal, un 2 a la siguiente y así, sucesivamente.

1. Capacitación directiva en el puesto (aprender haciendo)	
2. Rotación entre diferentes puestos de las misma área	
3. Rotación entre diferentes puestos de diferentes aéreas	
4. Capacitación directiva proporcionada por otro gerente superior o igual jerarquía	
5. Cursos, seminarios y otros eventos impartidos por personal de la propia empresa	
6. Cursos, seminarios y otros eventos impartidos por personal de fuera de la empresa	
7. Diplomados	
8. Capacitación directiva al aire libre (Outdoor training)	
9. Ninguno	
10. Otro ¿Cuál?	

22. Mencione, por favor, los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita poseer quien se desempeñe en el puesto que usted ocupa.

Conocimientos. Se refieren a información que se posee sobre un área o tema (P. ej. Ingeniería, Manufactura, Calidad, Producción, etc.)

Habilidades. Capacidad practica para realizar determinadas tareas (P. ej. Elaborar planes o informes, seleccionar personal, etc.)



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

EL ANALISIS DE LOS ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS GERENTES DE INGENIERIA DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA DE TIJUANA B.C.

Actitudes. Se refieren a rasgos de la personalidad (P. ej. Tenacidad, valores éticos, imaginación, etc.)

23. ¿Cuáles son, en su opinión, las cinco características principales que posee un gerente o administrador exitoso?

24. ¿Cuáles aspectos considera usted que debe incluir cualquier estrategia o programa orientado a formar buenos directivos?

25. ¿Qué obstáculos ha encontrado usted a lo largo de su carrera laboral que le han impedido tener un óptimo desempeño como administrador?

26. ¿Qué errores considera usted haber cometido en su trayectoria como administrador o gerente que afectaron su desempeño como tal?

Agradecemos de manera especial cualquier comentario adicional que desee hacer.

Gracias

Anexo II. Directorio de las empresas del sector electrónico afiliadas a la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay (AIMO).

Arneses y Conexiones S.A. de C.V.	Rectificadores Internacionales, S.A. de C.V.
Artesanías Baja, S.A. de C.V. (Progresslithing)	Samsung Mexicana, S.A. de C.V.
C- cor de México, SA. de C.V.	Sanyo E & E, S.A. de C.V.
Crydom de México, S.A. de C.V. (CST)	Sanyo Manufacturing, S.A. de C.V.
Industrias Eléctricas Pacífico, S.A. de C.V. (Schneider)	Sohnen de México, S. de R.L. de C.V.
Kyocera Mexicana, S.A. de C.V.	Sony Tijuana Este, S.A. de C.V (Foxconn)
Panasonic Avc Networks de Baja California, S.A. de C.V.	Tyco Electronics Tecnología, S.A. de C.V.
Plamex, S.A. de C.V. (Plantronics)	Muramoto Manufacturing de México, S. de R.L.