



***El ejecutivo mexicano en el  
entorno de competitividad  
internacional***

Centro de Estudios  
Estratégicos  
Centro de Estudios sobre  
Educación  
*ITESM*

El CEE tiene como propósito fundamental apoyar con estudios de investigación el desarrollo de México y su proceso de integración a la economía mundial.

Korn/Ferry  
International

Empresa líder mundial en selección y contratación de ejecutivos de alto nivel con presencia en México desde 1969.

---

## *Indice*

Agradecimientos	i
Introducción	iii
I. Perfil del ejecutivo	1
II. Trayectoria profesional	7
III. Experiencia internacional	9
IV. Movilidad geográfica de los ejecutivos en la República Mexicana	13
V. Estilos de dirección y toma de decisiones	14
VI. Características y habilidades	22
VII. Conocimientos	27
VIII. Expectativas personales	31
IX. Espíritu emprendedor	35
X. Participación de los ejecutivos en asuntos de la comunidad	39
XI. Cultura empresarial	42
Conclusiones	49
Bibliografía	51
Anexos: resumen de la encuesta	52

## *Agradecimientos*

Agradecemos la colaboración entusiasta de un gran número de personas, quienes con su participación hicieron posible la realización de este trabajo:

En primer lugar, a los 410 ejecutivos que respondieron las encuestas.

Al Lic. Sergio González de la Rocha, a la Sra. Alicia González de Coindreau, y al Dr. Rómulo Garza.

A la Lic. Sofía Frech L.B., por su constante supervisión a lo largo de todo el proyecto.

A la Lic. Isabel Escobar que trabajó en el análisis y procesamiento de la información.

Al Dr. Germán Otálora, quien fue un elemento clave en el diseño de la encuesta.

Al Lic. Manuel Ayala que realizó la edición de este reporte.

A las licenciadas Dora Candanosa, Martha Chapa, Zaida Galván, Tatiana Mandujano, Mónica Reyes, Aleyda de la Fuente, Leticia Medina, Laura Guerrero, y a Leticia Barbour, Jesús Salas, Miguel Zúñiga, Manuel Bravo, Alfredo Bravo, Renée Cantú, Yadira Benavides, Martha Taboada, Karla Barragán y a Babak Jamali, quienes colaboraron en las tareas grandes y pequeñas de este estudio.

Al Ing. Bernardo Sainz por su apoyo incondicional.

Esperamos que los resultados de este estudio sean de utilidad y contribuyan a la mejora continua de los ejecutivos del país.



Dr. Héctor Moreira Rodríguez  
Director del Centro de  
Estudios Estratégicos

Lic. Horacio McCoy  
Director General

Ing. Lilia Zúñiga  
Responsable general del estudio  
Investigadora del Centro de Estudios  
sobre Educación

Ing. Juan F. Llaguno  
Director Oficina Monterrey

**Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey**

**Korn/Ferry International**

Monterrey, N.L. México.

Noviembre 1995.



## *Introducción*

El proceso de apertura comercial en México, iniciado a mediados de la década de los ochenta, se ha acelerado a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio. Para las empresas del país esto ha significado una ampliación de su marco de referencia donde la competencia, los proveedores, los mercados, etc., deberán ahora ser entendidos bajo la perspectiva de una economía global.

Cuando Korn/Ferry Internacional y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey realizaron en 1991 un estudio sobre el perfil del ejecutivo mexicano y su visión del futuro, se encontró que, para quienes ocupaban en ese momento los puestos directivos en las empresas más grandes de México, la apertura comercial significaba la principal amenaza, pero al mismo tiempo una de las mayores oportunidades del entorno para las empresas del país.

Tomando como punto de referencia los resultados de dicho estudio, se realizó el presente trabajo con la finalidad de conocer más acerca del perfil de los actuales ejecutivos en México que están viviendo un entorno de competitividad internacional.

Este estudio pretende ser una continuación del anterior, en el sentido de profundizar más en lo que los mismos ejecutivos consideraron como el principal reto para su función directiva: la apertura comercial; sin embargo, a diferencia del estudio anterior, en éste se analizan los diferentes perfiles del ejecutivo mexicano por zonas lo cual permite matizar las diferencias y semejanzas entre los ejecutivos de distintos lugares del país.

### *Enfoque del estudio*

Este estudio está encaminado a conocer, a partir de la opinión de quienes ocupan los puestos directivos en las empresas más importantes de México, el perfil de habilidades y estilo de dirección que deberán tener los ejecutivos para lograr que sus empresas sean eficientes en un entorno de competencia internacional y apertura comercial.

Partiendo del perfil del ejecutivo que los encuestados hacen de ellos mismos, así como del perfil ideal que definen para el futuro ejecutivo, se identifican los cambios más relevantes que deberán darse en las habilidades directivas para desempeñarse en un entorno de competitividad.



## Metodología

1. *Diseño de la encuesta:* se identificaron un conjunto de variables clave para definir el perfil de un ejecutivo, mismas que conforman los capítulos de este reporte; éstas son las siguientes:
  - Características generales: edad, sexo, estudios formales, idiomas
  - Trayectoria profesional
  - Experiencia internacional
  - Movilidad geográfica de los ejecutivos en la República Mexicana
  - Estilos de dirección y toma de decisiones
  - Características y habilidades
  - Conocimientos
  - Expectativas personales
  - Espíritu emprendedor
  - Participación de los ejecutivos en asuntos de la comunidad
  - Cultura empresarial de las organizaciones a las que pertenecen los ejecutivos
2. *Ejecutivos participantes:* se seleccionó como población de interés a los directivos de los primeros dos niveles en las 500 empresas más importantes en México publicadas por Expansión en 1993.

A la encuesta respondieron 410 ejecutivos de 210 empresas y 18 ciudades del país. Para fines de análisis se identificaron cuatro zonas de interés: Guadalajara y su Zona Metropolitana (Z.M.), Distrito Federal y Z. M., Monterrey y Z. M, y el resto de las ciudades. Para hacer referencia a estas cuatro zonas, a lo largo del reporte, se mencionan solamente los nombres de las tres principales ciudades, sin embargo, se está haciendo referencia a la ciudad y a su respectiva zona metropolitana. De la misma manera, para hacer referencia a las 15 ciudades restantes se menciona como "*otras ciudades del país*".

*Nota aclaratoria:* La etapa de aplicación de encuestas de este estudio se llevó a cabo entre octubre de 1994 y enero de 1995, por lo tanto, algunos ejecutivos contestaron el cuestionario antes y otros después de la devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994. Por esta razón, aunque originalmente parte del estudio estaba encaminado a conocer las perspectivas de los ejecutivos en México acerca del futuro entorno empresarial y de la economía del país, el análisis de esta sección de la encuesta fue eliminado, ya que los diferentes momentos en que los ejecutivos contestaron, no permiten llegar a conclusiones confiables.



## I. Perfil del ejecutivo

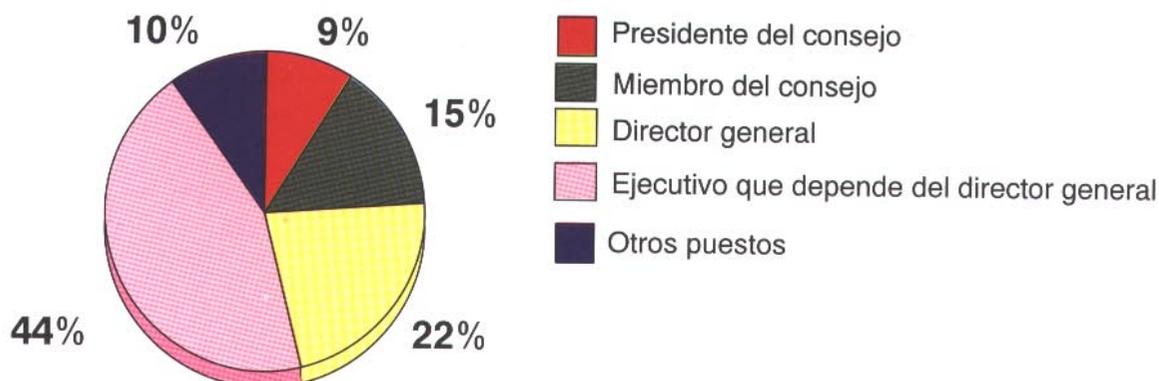
Figura 1 Perfil del ejecutivo mexicano

En este apartado se presentan las características generales que describen a los ejecutivos de primer y segundo nivel que trabajan actualmente en alguna de las 500 empresas más importantes de México (Expansión, 1993). Estas características se observan en la Figura 1, y a continuación se abordará cada una de ellas.



Los encuestados en este estudio constituyen un grupo de ejecutivos de alto nivel, lo cual permitió hacer comparaciones con estudios realizados en otros países y en México acerca de altos directivos. Ver la Figura 2.

Figura 2 Puesto de los ejecutivos encuestados



**B. Ingreso**

El nivel de ingreso de los ejecutivos mexicanos es muy alto en comparación con el de los profesionistas en general del país: mientras que el 33 % de ellos tenía un ingreso mensual igual o superior a los N\$50,000 (110 salarios mínimos) en diciembre de 1994, el 82% de los profesionistas mexicanos recibía una cantidad igual o menor a diez salarios mínimos, de acuerdo a los datos del Censo General de 1990 (INEGI, 1995).

**Tabla 1 Nivel de ingreso mensual de los ejecutivos encuestados ( Nuevos pesos)**

<b>Menos de 10,000</b>	<b>5%</b>
<b>De 10,001 a 20,000</b>	<b>20%</b>
<b>De 20,001 a 30,000</b>	<b>19%</b>
<b>De 30,001 a 40,000</b>	<b>14%</b>
<b>De 40,001 a 50,001</b>	<b>9%</b>
<b>De 50,001 a 60,000</b>	<b>9%</b>
<b>De 60,001 a 70,000</b>	<b>8%</b>
<b>Más de 70,000</b>	<b>16%</b>

A pesar de que los puestos ejecutivos son los mejor remunerados en el país en comparación con todos los demás trabajos profesionales, existe una gran diferencia entre el sueldo de los ejecutivos norteamericanos y el ingreso de los ejecutivos mexicanos, así como también con el de los ejecutivos del resto del mundo (Stieglitz, s/f).

Un ejemplo de lo anterior lo presenta Lavielle (1993) al comparar los sueldos de los ejecutivos mexicanos con el de los norteamericanos. Cabe aclarar que el estudio de Lavielle se realizó antes de la devaluación de la moneda mexicana en diciembre de 1994. Ver Tabla 2.

**Tabla 2 Sueldo anual promedio**

	<b>sueldo</b>
<b>Ejecutivos norteamericanos</b>	<b>394 mil dlls</b>
<b>Ejecutivos mexicanos</b>	<b>182 mil dlls</b>

Fuente: (Lavielle, 1993)



### C. Sexo

En México como en otros países de latinoamérica, los puestos directivos y gerenciales siguen siendo ocupados casi en su totalidad por ejecutivos del sexo masculino. No obstante, en Estados Unidos, que ha sido líder en la lucha por la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo, la situación es parecida: de acuerdo a un estudio titulado *Portarretrato del Jefe* (Touby y Jespersen, 1992) el 99% de los ejecutivos en este país en puestos directivos son hombres.

### D. Edad

La edad promedio de los ejecutivos mexicanos, 44 años, es menor que la de los ejecutivos del resto del mundo de acuerdo a un estudio en el que se encuestó a 1000 ejecutivos, y donde se reporta una edad promedio de 47 años (Ely y McCormick, 1993).

Al mismo tiempo, se observa una tendencia a que los altos puestos directivos sean ocupados por ejecutivos cada vez más jóvenes. En un estudio realizado hace 20 años con ejecutivos mexicanos, el 40% de ellos tenía más de 55 años (Moiron, 1975), mientras que ahora este porcentaje es tan sólo del 13%.

### E. Nacionalidad

El 91% de los ejecutivos es de nacionalidad mexicana. Este porcentaje es mayor, en comparación con los resultados que aparecen en el estudio de Touby y Jespersen (1992) realizado en empresas localizadas en Estados Unidos, donde se encontró que de mil ejecutivos encuestados sólo 63 eran de procedencia extranjera, es decir el 6.3%. De las ciudades consideradas en el presente estudio, Guadalajara es la que presenta el porcentaje más alto de ejecutivos extranjeros como se observa en la Tabla 3.

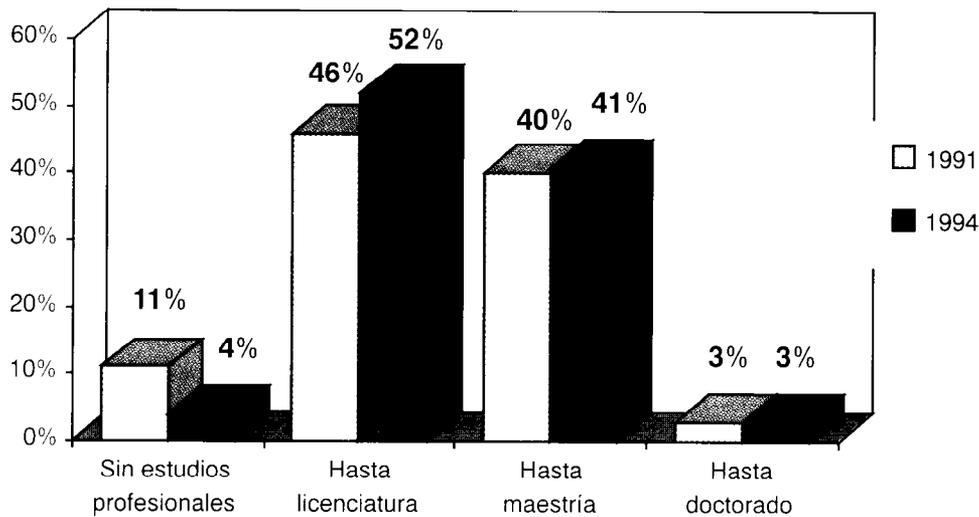
**Tabla 3 Nacionalidad de los ejecutivos**

Ejecutivos en	Nacionalidad mexicana	Otra nacionalidad
D.F.	88%	12%
Monterrey	96%	4%
Guadalajara	81%	19%
Otras cds. del país	96%	4%

**F. Estudios formales**

El 96% de los ejecutivos tiene estudios al menos de nivel licenciatura como se muestra en la Figura 3, este porcentaje es ligeramente superior en comparación con los resultados de una investigación similar a la presente realizada en 1991 con ejecutivos mexicanos. (Frech, 1991).

**Figura 3 Grado máximo de estudios de los ejecutivos**



Comparando la preparación académica de los ejecutivos encuestados en este estudio, con el grupo de los ejecutivos norteamericanos del estudio realizado por Touby y Jespersen (1992), en este último se advierte que el 50.2% tiene estudios de maestría, mientras que este porcentaje es de un 41% para los ejecutivos mexicanos. Sin embargo, la preparación académica de los ejecutivos mexicanos es muy superior a la de la población en general, pues en México solamente el 6% de la población mayor de 24 años cursó estudios a nivel profesional (INEGI, 1993).



En lo que respecta a su área de estudios en licenciatura, los egresados en ingeniería química son el grupo con mayor representación entre los ejecutivos encuestados, ya que el 20% de ellos son ingenieros químicos; repitiéndose la misma situación del estudio de 1991. En ambos estudios la mayor parte de los ejecutivos de alto nivel tiene formación profesional en alguna área de ingeniería.

En la Tabla 4 se muestra la tendencia mundial en cuanto a la preparación formal de los ejecutivos. Thurow (1991) afirma que una de las principales ventajas competitivas del siglo XXI se basa en los conocimientos técnicos con los que cuentan las personas y en la tecnología, y destaca la diferencia que existe en la preparación profesional entre los ejecutivos de Europa y Japón en contraste con la de Estados Unidos.

**Tabla 4 Comparación de los estudios profesionales de los ejecutivos de diversos países**

Porcentaje de ejecutivos graduados en:	México		Europa y Japón	Estados Unidos
	1991	1994	1991	1991
Ingeniería	53%	55%	70%	30%
Licenciatura	47%	45%	30%	70%

Comparando el porcentaje de ejecutivos mexicanos que tienen una carrera de ingeniería con el de los ejecutivos de otros países, se puede observar que este porcentaje es superior al de los ejecutivos norteamericanos, pero es mucho menor al de los ejecutivos japoneses y europeos.

Por otro lado, tal como aparece en la Tabla 5, se observa que tanto para el caso de los ejecutivos norteamericanos como para el de los mexicanos, la mayoría de los que realizaron estudios de posgrado lo hicieron en el área de administración.

**Tabla 5 Porcentaje de los ejecutivos con estudios de posgrado en áreas afines a la administración**

<b>Estados Unidos 1991</b>	<b>México 1994</b>
<b>54%</b>	<b>66%</b>

### **G. Idiomas**

De acuerdo al estudio de Ely y McCormick (1993) realizado con ejecutivos de distintos países, el 70% de ellos menciona que el conocimiento de aspectos específicos de los países a donde se viaja, es elemental para tener éxito a nivel internacional en el entorno empresarial. Estos aspectos específicos se refieren principalmente al conocimiento y al entendimiento de cómo operan los negocios en el otro país, así como acerca de su idioma y su cultura.

En el presente estudio se encontró que, además del español, el 86% de los ejecutivos domina el idioma inglés, 12% el francés, 6% el alemán y el 3% algún otro idioma.

En la siguiente tabla, aparece el porcentaje de ejecutivos que ha realizado estudios en el extranjero; 84% de ellos lo han hecho en Estados Unidos.

**Tabla 6 Estudios de los ejecutivos en el extranjero**

<b>Porcentaje de ejecutivos que han realizado estudios profesionales, de posgrado o cursos en el extranjero</b>	<b>62%</b>
---	------------

**De éstos, el 23% estudió idiomas.**



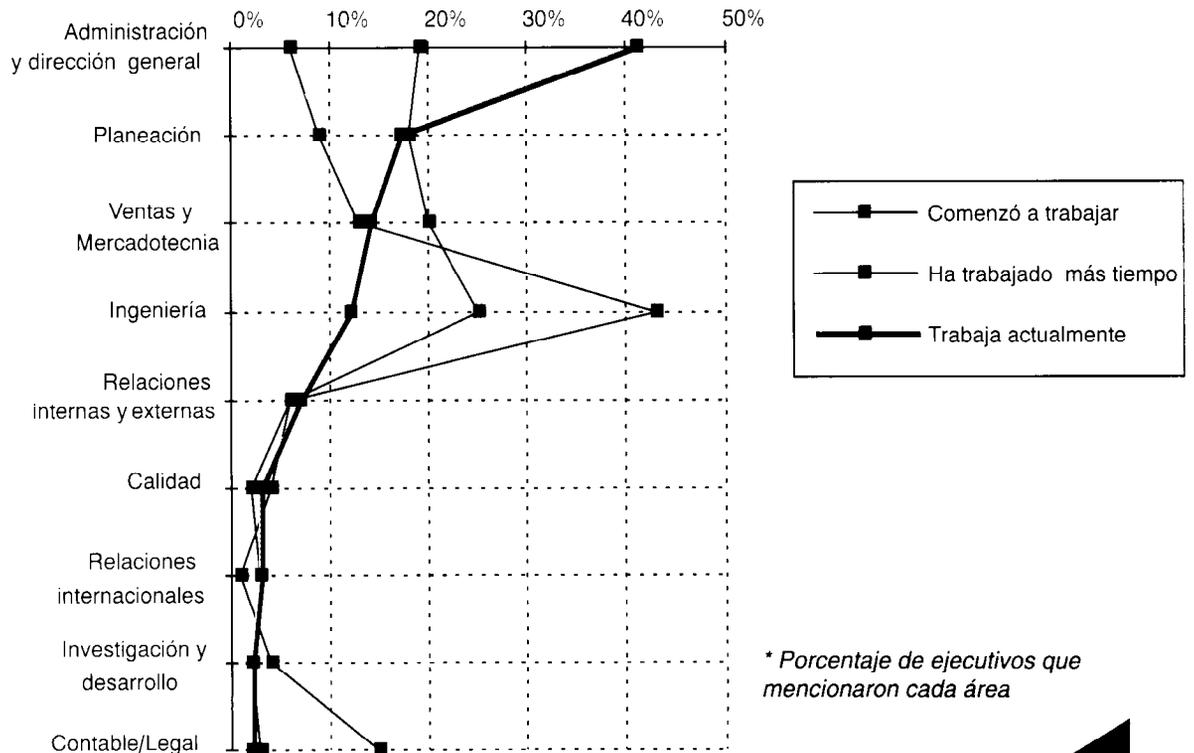
## II. Trayectoria profesional

La trayectoria profesional de los ejecutivos mexicanos se describió analizando el desempeño de éstos a través de las distintas áreas funcionales en las organizaciones. Para esto se consideraron tres etapas:

- Área donde comenzaron a trabajar
- Área donde han trabajado más tiempo
- Área donde trabajan actualmente

Como se observa en la Figura 4, el 43% de los ejecutivos encuestados comenzó a trabajar profesionalmente en alguna área ingenieril, tal como producción u operaciones, sistemas de información e ingeniería, y son muy pocos los que iniciaron en una área administrativa. Es decir, quienes actualmente dirigen las empresas más importantes de México, al inicio de su trayectoria profesional ocupaban puestos cuya actividad principal no estaba relacionada con funciones administrativas.

**Figura 4 Trayectoria profesional del ejecutivo \***



\* Porcentaje de ejecutivos que mencionaron cada área



Sin embargo, durante su trayectoria profesional han buscado complementar su formación capacitándose en áreas administrativas, ya sea a través de cursos, diplomados o maestrías, observándose que el 62% de los ejecutivos con maestría, ha obtenido su grado en el área de administración.

Actualmente se observa que la tendencia respecto a las áreas funcionales claves de rápido ascenso a la alta administración está cambiando. Por ejemplo, en los Estados Unidos el área de producción ha dejado de ser la ruta o el mejor camino para llegar a la cima: en los resultados de un estudio realizado en 1991 por *Fortune* en 500 empresas, se encontró que 34% de los directores generales o presidentes de consejo encuestados habían iniciado su carrera en mercadotecnia, 25% en finanzas, 24% en administración general y sólo un 4% en el área de producción (Thurow, 1991). No sería extraño que en un futuro las áreas donde los altos ejecutivos se inicen, o adquieran gran parte de su experiencia profesional, cambie de manera similar en México y otros países, siguiendo la tendencia marcada por los ejecutivos de Estados Unidos.



### III. Experiencia internacional

El desconocimiento y la falta de comprensión de la cultura de otros países en donde los ejecutivos tienen que interactuar son algunas de las principales causas del fracaso de algunos de éstos cuando son transferidos a algún trabajo en el extranjero o cuando, como parte de sus funciones, deben interactuar con ejecutivos de otros países (Ely y McCormick, 1993).

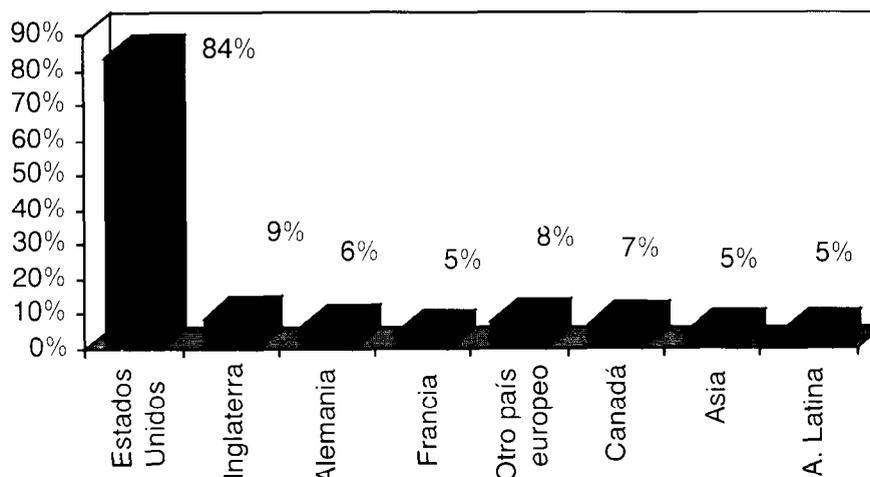
En México, la relativamente reciente apertura comercial y la relevancia que han cobrado los intercambios comerciales con otros países, demandan de los ejecutivos una amplia experiencia internacional.

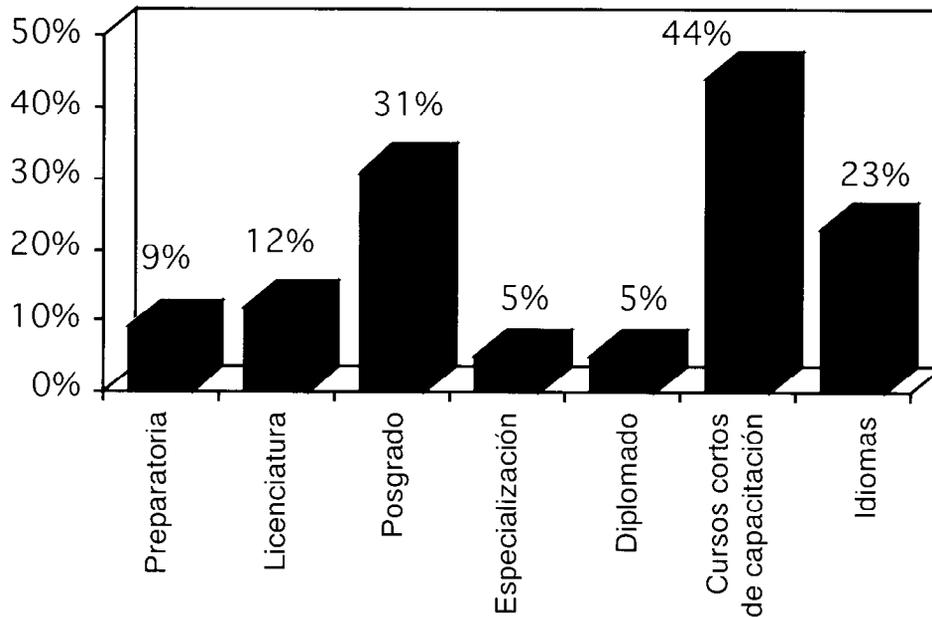
En este estudio se analiza la experiencia internacional de los ejecutivos a través de tres aspectos: estudios realizados en el extranjero, experiencia de trabajo en otros países por un periodo mínimo de seis meses, y frecuencia con la que realizan viajes internacionales. Estos se consideran como algunos de los medios a través de los cuales un ejecutivo adquiere un conocimiento más amplio acerca de la cultura de otros países.

#### A. Estudios en el extranjero

Resulta interesante encontrar que 62% de los ejecutivos encuestados han realizado estudios en el extranjero. Los países en donde los ejecutivos estudiaron, así como la modalidad de educación que recibieron aparece en las Figuras 5 y 6.

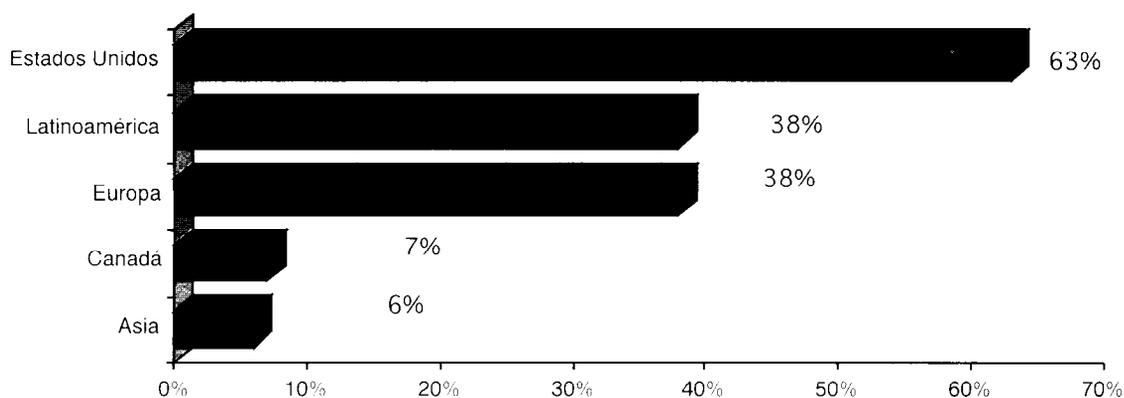
**Figura 5 Países donde han realizado estudios los ejecutivos**



**Figura 6 Estudios cursados por los ejecutivos en el extranjero**

### B. Experiencia de trabajo en el extranjero

Uno de cada tres ejecutivos ha trabajado en el extranjero por un periodo de al menos seis meses, la mayoría de ellos en Estados Unidos. Sin embargo, existe también una proporción importante de ejecutivos que ha tenido experiencia de negocios en países latinoamericanos y europeos como se observa en la Figura 7.

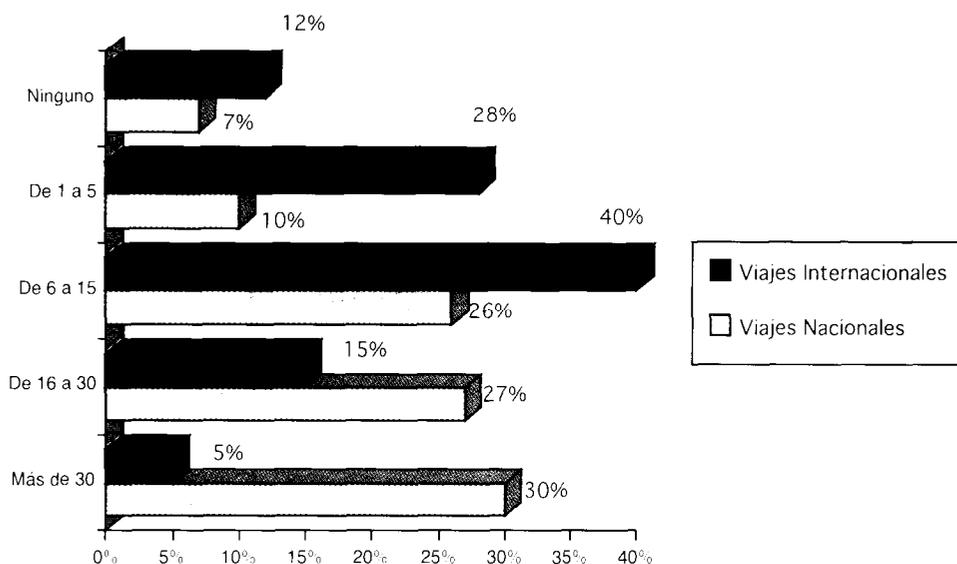
**Figura 7 Países del extranjero donde han trabajado los ejecutivos**



En el estudio de *La competitividad de los estados mexicanos* (Reinoso, 1995) se menciona que Nuevo León, México y Jalisco son los estados donde se localizan los ejecutivos de primer nivel con mayor experiencia en negocios internacionales; esto coincide con los resultados del presente estudio pues el porcentaje de ejecutivos que afirma haber trabajado en otros países es más alto en estos estados que en las demás entidades de la República.

Otro aspecto que permite conocer el grado en que los ejecutivos han establecido relaciones con otros países es la frecuencia de viajes que realizan al extranjero. Como se observa en la Figura 8, durante los dos últimos años, más de la mitad de los ejecutivos ha realizado al menos 5 viajes de negocios a otros países, mientras que una tercera parte de ellos ha realizado más de 30 viajes nacionales en ese mismo periodo.

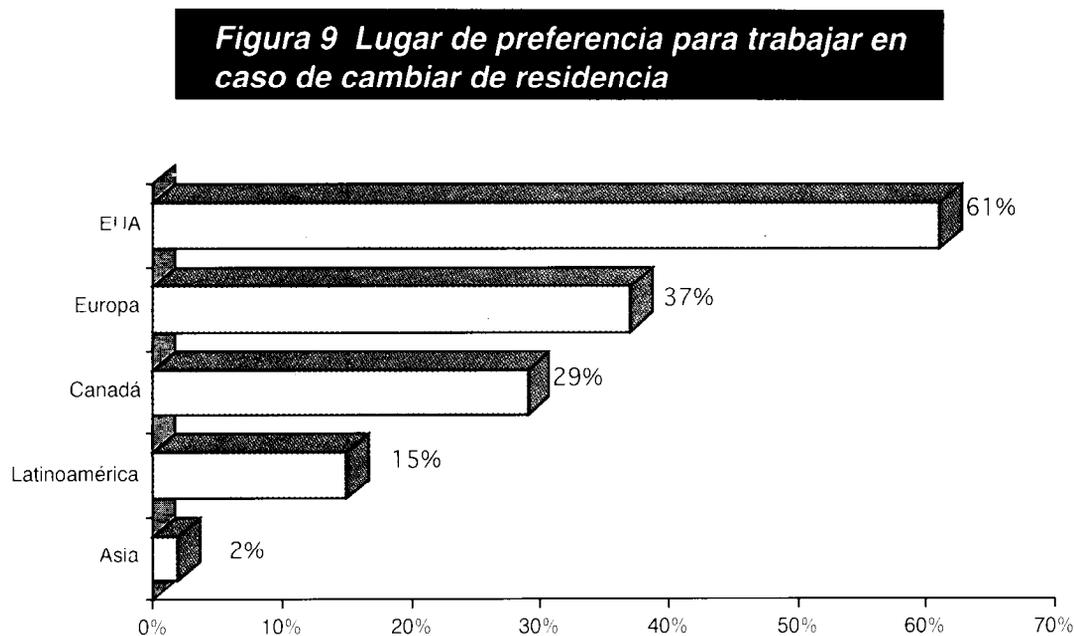
**Figura 8 Porcentaje de ejecutivos de acuerdo al número de viajes nacionales e internacionales que han realizado durante los últimos dos años**



Además de conocer la experiencia internacional que los ejecutivos han adquirido trabajando, viajando o estudiando en el extranjero, es importante analizar su disponibilidad para trabajar en otros países, ya que su actitud ante posibles oportunidades de trabajo en el extranjero determina, en parte, su potencial para convertirse en ejecutivos de clase internacional.

Considerando esto, se analizó la disponibilidad de los ejecutivos para cambiar su lugar de residencia, y se encontró que el 63% de ellos aceptaría un trabajo fuera del país. Además, al analizar la información de acuerdo a la procedencia de los encuestados, se encontró que la disposición de los ejecutivos de Guadalajara para cambiar su lugar de residencia es menor en comparación con el resto de los ejecutivos.

En la Figura 9 aparecen los países a donde los ejecutivos preferirían cambiarse en caso de tener un ofrecimiento de trabajo fuera del país.

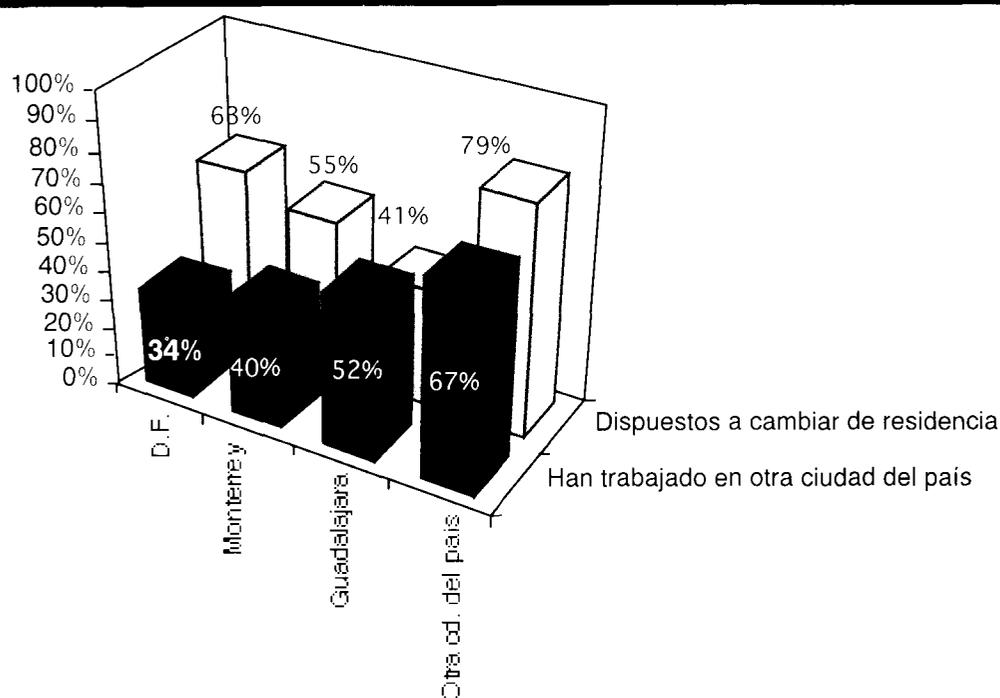


## IV. Movilidad geográfica de los ejecutivos en la República Mexicana

Las diferencias culturales de las distintas zonas geográficas de nuestro país, principalmente las diferencias norte-sur, se reflejan en las diversas culturas organizacionales y gerenciales en las empresas. La experiencia de los ejecutivos al trabajar en distintas ciudades de México, constituye una forma de tener una comprensión más amplia de estas diferencias, y de esta forma poder llevar a la empresa a un mejor desempeño a nivel nacional.

Al analizar la movilidad geográfica de los ejecutivos encuestados, se encontró que ésta se da básicamente entre el D.F. y las ciudades de Monterrey y Guadalajara; además, se observa que la capital de la República Mexicana continúa siendo dominante en la actividad empresarial del país. En este grupo de directivos se encontró que el 45% de ellos ha trabajado por más de seis meses fuera de la ciudad en la que residen actualmente: 46% ha trabajado en el D.F., 21% en Guadalajara, 17% en Monterrey, y el resto en otras ciudades del país. En la Figura 10, se observa que los ejecutivos que residen en el D.F. han tenido una menor experiencia de trabajo en otras ciudades del país, en comparación con los ejecutivos de los otros estados; sin embargo, los ejecutivos que residen en la capital del país, muestran una alta disponibilidad para cambiar de lugar de residencia dentro del país, en comparación con los ejecutivos de Guadalajara y Monterrey.

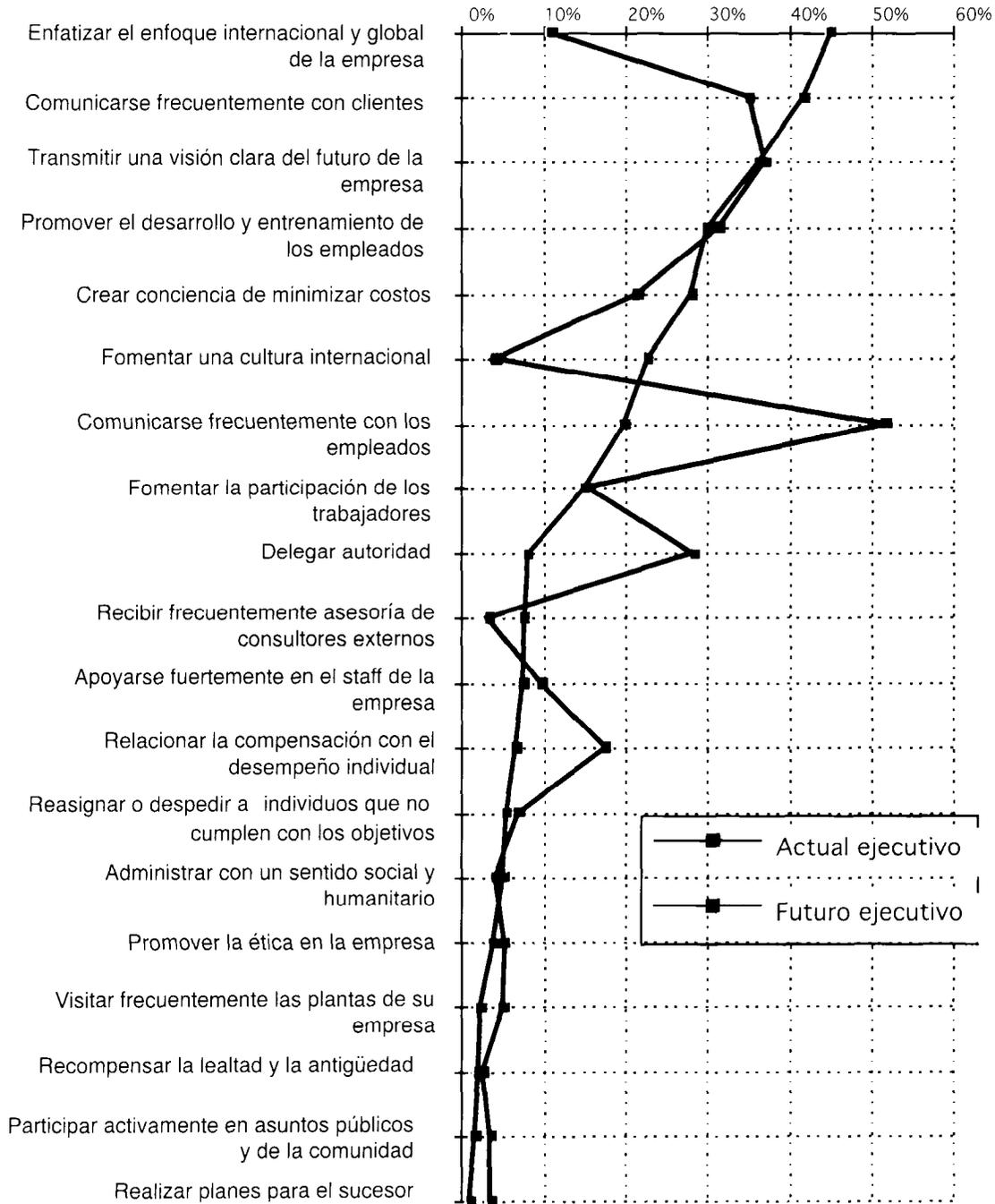
**Figura 10 Experiencia de trabajo de los ejecutivos en distintas ciudades del país, y disponibilidad para cambiar de residencia**



## V. Estilos de dirección y toma de decisiones

Quienes dirigen y guían actualmente las empresas más importantes de México, presentan ciertas características distintivas en su estilo de dirección. El conocer estas características es otra de las variables que, aunadas a las ya expuestas en este reporte, ayudan a definir el perfil del ejecutivo mexicano.

**Figura 11 Estilos de dirección del actual y futuro ejecutivo \***



\* Porcentaje de ejecutivos que seleccionó esta opción como una de las tres características más representativas de su actual o futuro estilo de dirección



### A. Estilo de dirección

Al describir su actual estilo de dirección los ejecutivos mexicanos enfatizan, principalmente, aspectos relacionados con sus funciones hacia el interior de la organización, tales como *comunicarse con los empleados, delegarles autoridad, promover el desarrollo y entrenamiento de éstos, y transmitir una visión clara del futuro de la empresa*; la única que se relaciona con actividades que el ejecutivo tiene hacia el exterior de la empresa es la de *comunicación con los clientes*.

A diferencia de los resultados de este estudio, los ejecutivos encuestados en 1991 consideraron que *conceder gran importancia a la ética, establecer con el ejemplo la conciencia de minimizar gastos y reasignar o despedir oportunamente a quienes no cumplen con los objetivos* eran las características que mejor describían su estilo de dirección en ese entonces.

Cabe mencionar que se utilizaron diferentes técnicas para evaluar esta variable en los estudios de 1991 y 1994: mientras que en el primero los ejecutivos se autoevaluaron en todas las características relacionadas con el estilo de dirección, en el segundo sólo podían seleccionar las tres más representativas de su propio estilo. Considerando esto, resultó interesante encontrar que cuando los ejecutivos tenían la oportunidad de autoevaluarse con respecto a cada una de las características, consideraron que eran personas que concedían gran importancia a la ética, pero al tener que seleccionar dicha característica entre varias opciones, ésta no aparece entre las más representativas.

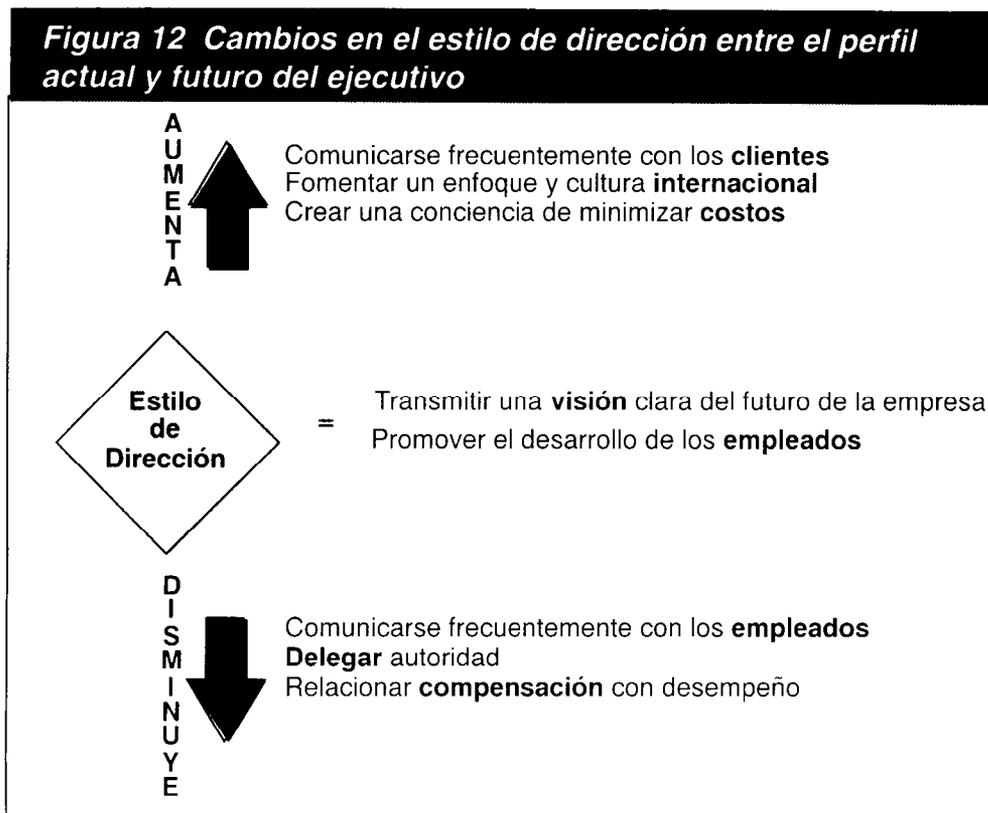
Por otra parte, los ejecutivos del presente estudio consideran que en el futuro tendrá que darse un mayor énfasis a aspectos externos de la empresa otorgando más importancia a cuestiones como *fomentar un enfoque internacional en su empresa y comunicarse con los clientes*; sin embargo, *transmitir una visión clara del futuro de la empresa y promover el desarrollo y entrenamiento de los empleados*, que tienen un enfoque hacia el interior de la organización, continuarán siendo características prioritarias en su estilo de dirección.

Las características consideradas por los ejecutivos del presente estudio como importantes de enfatizar para el futuro, coinciden con las señaladas por los encuestados en 1991, excepto la de *promover la ética en la empresa* que aparece como prioritaria en el perfil del futuro ejecutivo de acuerdo a los encuestados en 1991, y no aparece como tal en el presente estudio.

Cabe destacar que tanto en el estudio de 1991 como en el actual, la característica de *transmitir una visión clara del futuro de la empresa* aparece como una de las más representativas del actual y futuro ejecutivo.

Llama la atención que *delegar autoridad* y *relacionar el desempeño con las compensaciones*, que ocupan los primeros lugares en el perfil del actual ejecutivo, no aparecen entre las más representativas del futuro ejecutivo; sin embargo, esto no significa que no serán importantes en el futuro; simplemente reflejan que son funciones que tendrán que formar parte de la operación normal de la empresa y del estilo directivo dentro de ésta, y que el esfuerzo del ejecutivo tendrá que enfocarse a un nuevo aspecto que es lograr la internacionalización de la

En la siguiente figura se presentan los cambios más representativos entre el estilo de dirección actual de los ejecutivos encuestados y el estilo futuro. Las características que se localizan en la parte superior son las que no aparecen entre las más importantes en el perfil actual y pasan a ocupar los primeros lugares en el perfil del futuro ejecutivo. Las que se ubican en la parte inferior son las que aparecen entre las más importantes en el perfil actual y pasan a ocupar lugares inferiores en el perfil futuro. Por último, las características que aparecen en el centro de la figura son las que aparecen entre las más importantes, tanto en el actual como en el futuro estilo de dirección



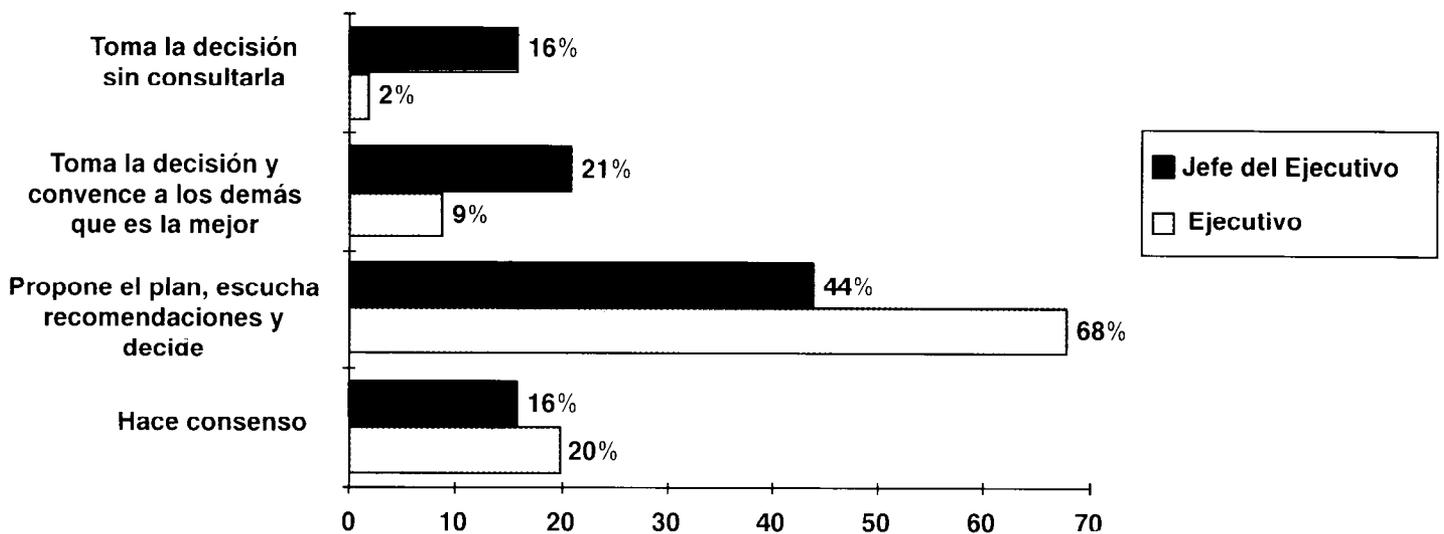


**B. Estilo de toma de decisiones**

La manera como los ejecutivos toman las decisiones es un indicador utilizado para analizar qué tan participativo es el estilo de administrar de los empresarios en México. La gráfica de la Figura 13 consta de cuatro categorías; cada una de las cuales corresponde a los distintos estilos de toma de decisiones que los ejecutivos encuestados podían seleccionar. En cada estilo de toma de decisiones aparece el porcentaje de ejecutivos que opina que ese es el estilo de toma de decisiones que ejerce, y también se muestra el porcentaje de ejecutivos que considera que ese es el estilo de toma de decisiones de su jefe.

Como se observa en la Figura 13, la mayoría de los ejecutivos encuestados, independientemente de la ciudad donde trabajan, opina que tienden a ejercer el estilo de *proponer el plan, escuchar recomendaciones y, por último, tomar la decisión*. Aunque ya se mencionó antes, es importante recalcar que tanto ésta como las otras características, se refieren a lo que el ejecutivo opina de sí mismo en cuanto a su estilo de dirección, y no a una evaluación real de su desempeño.

**Figura 13 Toma de decisiones del ejecutivo y su jefe según la opinión de los encuestados (global)**



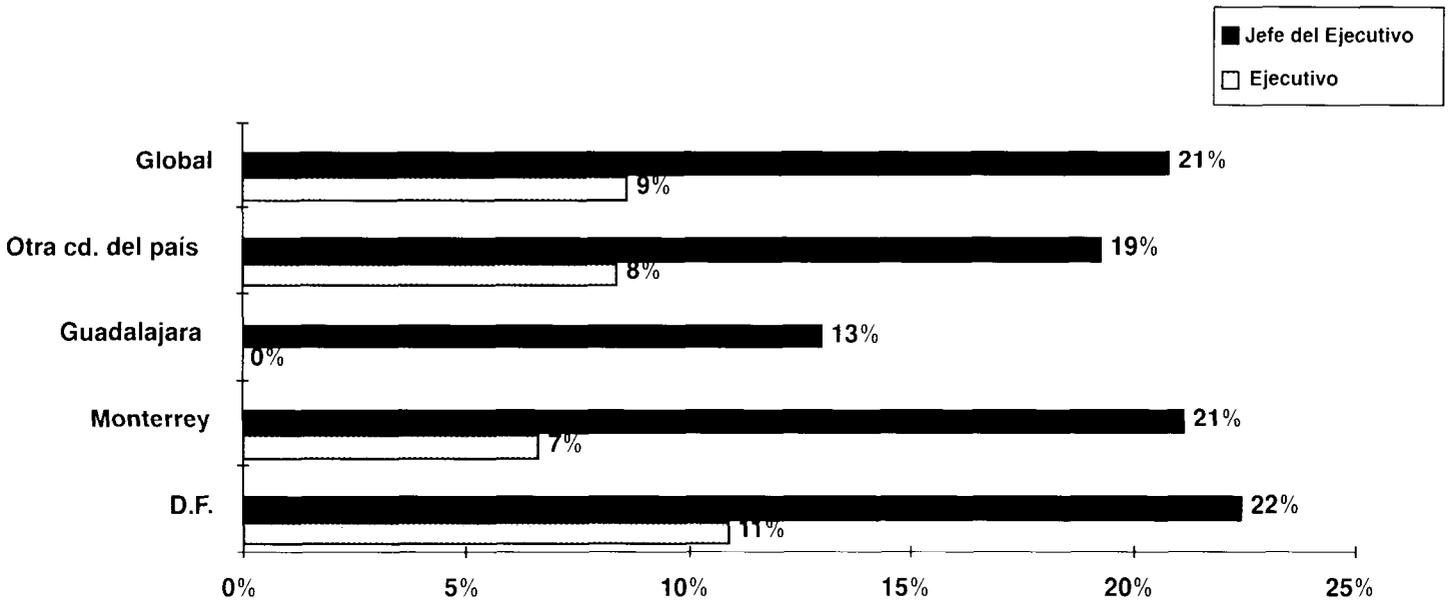
La Figura 13a consiste de cuatro gráficas, cada una de las cuales corresponde a las cuatro opciones en cuanto a estilo de toma de decisiones presentadas a los ejecutivos. En esta figura, al analizar el estilo de toma de decisiones de los ejecutivos, según su lugar de residencia, destacan los siguientes puntos:

- Se observa que los ejecutivos consideran que su estilo para tomar decisiones es muy similar al de su jefe. Específicamente, la mayoría de los ejecutivos, independientemente de la zona donde trabajan, opinaron que su estilo y el de sus jefes es el de *proponer el plan, escuchar recomendaciones y, por último, tomar la decisión*.
- Es mayor el porcentaje de los ejecutivos de Monterrey, en comparación con los de las otras ciudades, que buscan el consenso al tomar una decisión.
- Comparando la opinión que tienen los encuestados de su propio estilo de toma de decisiones con el de sus jefes, se observa que en los ejecutivos de Monterrey y Guadalajara es mayor el porcentaje de encuestados que opina que sus jefes toman decisiones a través del consenso, que el de los propios ejecutivos. Por el contrario, en el D.F. y otras ciudades del país, es mayor el porcentaje de ejecutivos que hacen un consenso al decidir, en comparación el de sus jefes.
- Se encontró que es mayor el porcentaje de ejecutivos de Guadalajara y del D.F. que opinan que sus jefes toman una decisión sólo, en comparación con los jefes de los ejecutivos de las otras ciudades.
- La opinión generalizada de todos los ejecutivos del estudio coincide que es más alto el porcentaje de sus jefes que toman una decisión por sí sólo, en comparación con el de los encuestados que deciden de esa forma.

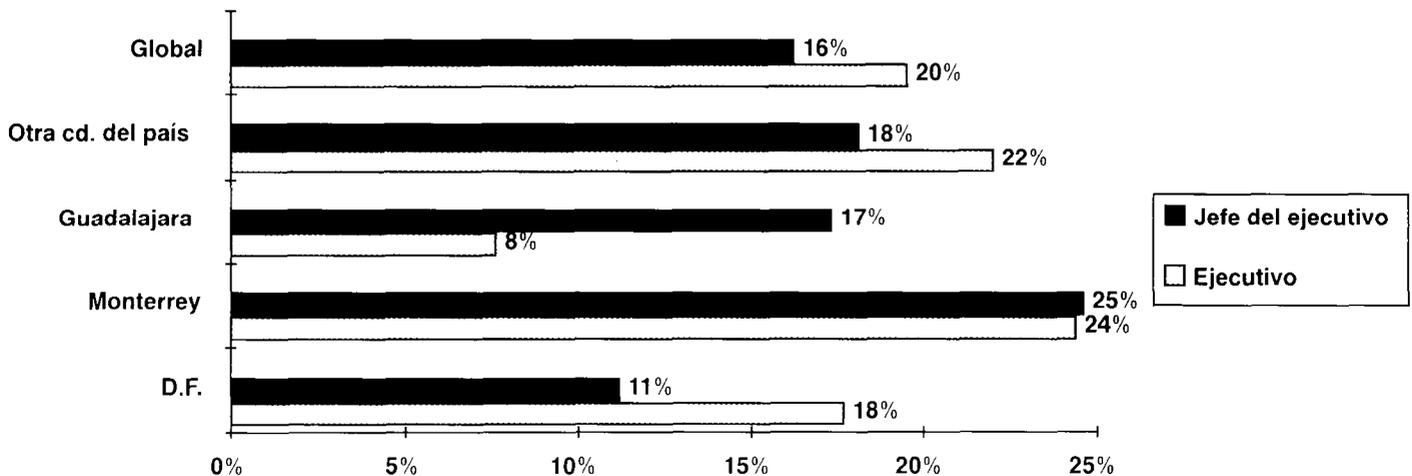


**Figura 13-a Toma de decisiones del ejecutivo y su jefe según la opinión de los encuestados**

**A. El ejecutivo toma la decisión y convence a sus subordinados de que es la mejor opción...**

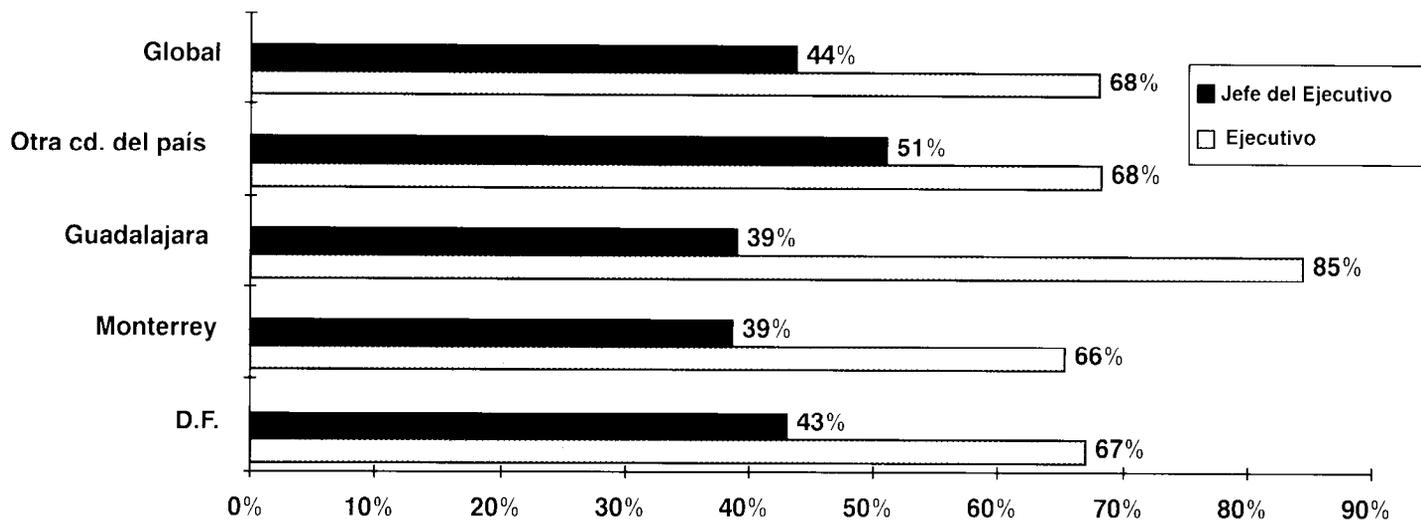


**B. El ejecutivo hace un consenso con sus subordinados y acepta la decisión final del grupo...**

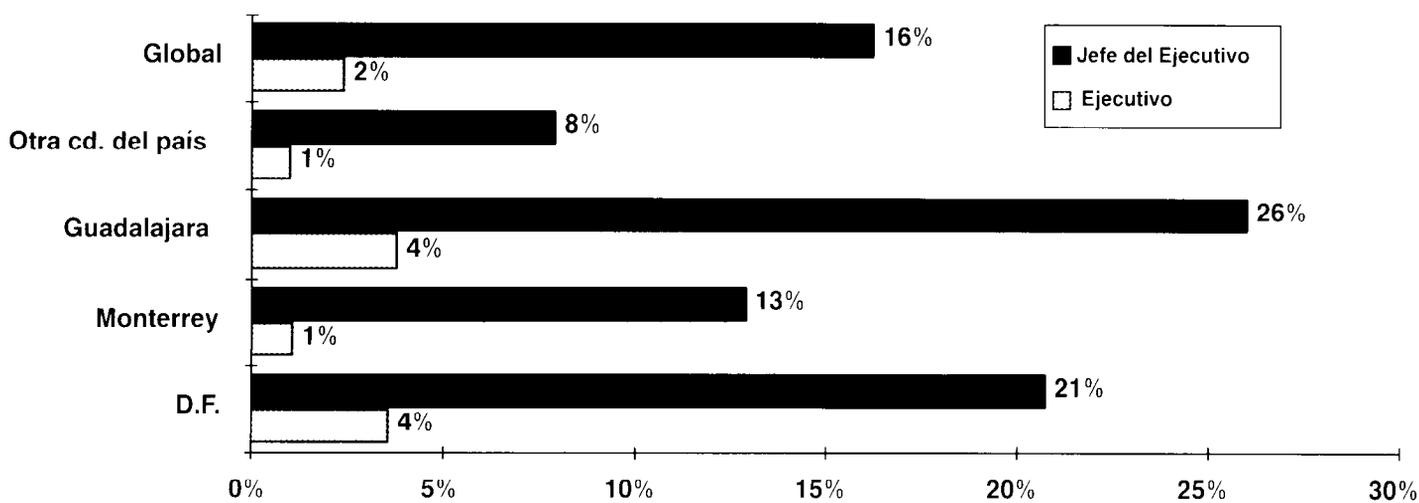




### C. El ejecutivo dice el plan a sus subordinados, escucha sus recomendaciones y finalmente decide...



### D. El ejecutivo toma la decisión sin consultarla con sus subordinados...





Resumiendo, se encontró que los ejecutivos suponen que la toma de decisiones que éstos ejercen es participativa, siendo casi nulo el porcentaje de ellos que opina que toman las decisiones sin considerar a sus subordinados. Esta información también coincide con el estudio realizado por Llanos (1994), donde se destaca que los ejecutivos mexicanos tienen una mayor confianza en tomar las decisiones en grupo que en forma individual.

Esto parece coincidir con la tendencia a nivel internacional de una toma de decisiones participativa, pues en varios países como Alemania, Holanda o Austria, existe una ley en las compañías aplicable a los altos directivos (Law vests management of the company) donde se establece que es necesaria la participación de más de una persona al tomar una decisión importante para la empresa. Esta situación legal fomenta una toma de decisiones en consenso y provoca lo que los propios ejecutivos consideran como una *responsabilidad colectiva* (Stieglitz, s/f).

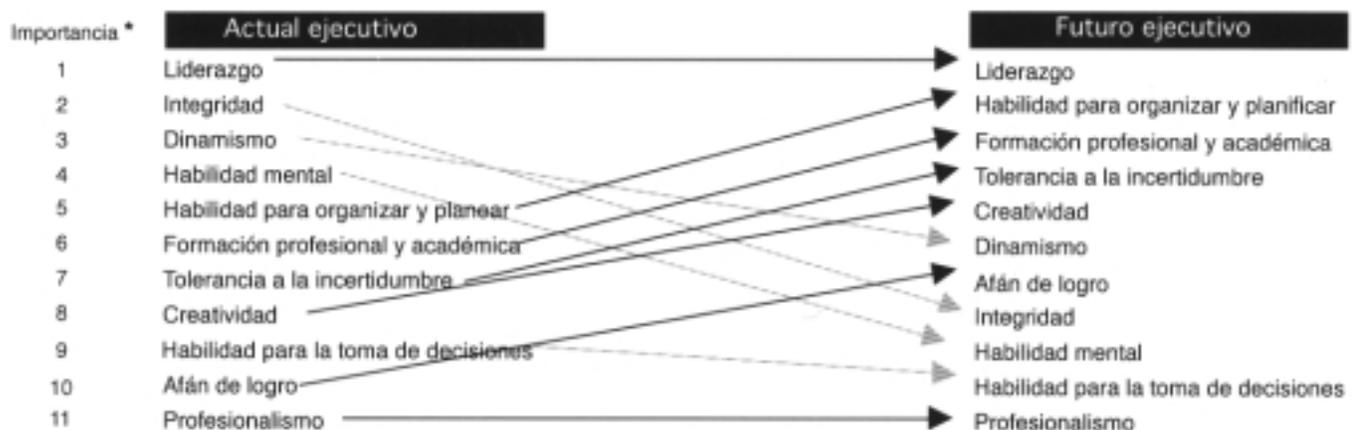
## VI. Características y habilidades

Las habilidades y conocimientos que posean los hombres y mujeres que laboran en una organización serán la ventaja competitiva de la empresa en el siglo XXI (Thurow, 1991); por lo cual es relevante conocer aquéllas que identifican a los ejecutivos que actualmente trabajan en México, así como las habilidades y conocimientos que ellos mismos consideran necesarios para ser más competitivos.

### A. Características y habilidades

El liderazgo, la integridad y el dinamismo resultaron ser las tres características más representativas del actual ejecutivo mexicano. Según la opinión de los encuestados, el liderazgo es la característica que mejor los describe, pues el 76% la mencionó como una de las más representativas de su persona. Asimismo, se observa en la siguiente figura que el liderazgo continuará siendo la característica de mayor prioridad para el futuro ejecutivo.

**Figura 14 Características y habilidades del actual y futuro ejecutivo**



\* La lista de características y habilidades aparece en orden de importancia, de mayor a menor, calculada en función del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada una de ellas. Cada ejecutivo podía mencionar un máximo de tres características para el actual ejecutivo y tres para el futuro.



La segunda característica más representativa de los ejecutivos es la integridad, ya que el 33% de los encuestados se consideran personas íntegras, éticas y conscientes. Esta opinión coincide con los resultados del estudio realizado en 1991, donde la característica de *ético* resultó ser una de las más representativas de acuerdo a los propios encuestados.

La tercera característica más representativa es el dinamismo, ya que el 29% de los ejecutivos se consideró como una persona versátil, dinámica, activa y con la capacidad de asimilar el alto ritmo de trabajo.

En resumen, las características más representativas de los actuales ejecutivos coinciden con las obtenidas en el estudio de 1991; sin embargo, ahora se encontró una característica que los ejecutivos del estudio anterior no consideraron como muy representativa de su persona: el liderazgo.

Por otro lado, las características que los encuestados consideran necesarias para que el futuro ejecutivo interactúe en un entorno empresarial a nivel internacional son las siguientes:

- \* liderazgo
- \* habilidad para organizar y planificar; esto incluye además el tener una visión y conocimiento del entorno internacional, y
- \* formación profesional y académica

Es interesante mencionar que también en el estudio realizado en 1991, los ejecutivos consideraron que el liderazgo era una característica que deberían tener los futuros ejecutivos en México. Además de estas características, mencionaron en el perfil del futuro ejecutivo otras características tales como, la tolerancia a la incertidumbre, el ser arriesgados, el ser creativos, ambiciosos, emprendedores y con iniciativa.



## B. Comparación de las características y habilidades de los ejecutivos según su ciudad de residencia

Respecto al perfil del actual ejecutivo, se encontró que las características más importantes de ellos mismos, independientemente de la ciudad donde residen son las que se presentan a continuación:

- \* Liderazgo
- \* Integridad
- \* Dinamismo
- \* Habilidad para organizar y planificar, y
- \* Habilidad mental.

En la siguiente tabla se observan las características mencionadas y otras adicionales, según el lugar de residencia de los ejecutivos.

**Tabla 7 Características del actual ejecutivo por ciudad**

Importancia*	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país
1	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
2	Integridad	Habilidad mental	Habilidad mental	Integridad
3	Dinamismo	Integridad	Habilidad para organizar y planificar	Habilidad mental
4	Habilidad para organizar y planificar	Habilidad para organizar y planificar	Dinamismo	Dinamismo
5	Formación profesional y académica	Dinamismo	Afán de logro	Creatividad
6	Habilidad mental	Formación profesional y académica	Formación profesional y académica	Habilidad para organizar y planificar
7	Tolerancia a la incertidumbre	Tolerancia a la incertidumbre	Integridad	Afán de logro

\* La lista de características y habilidades aparece en orden de importancia, de mayor a menor, calculada en función del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada una de ellas. Cada ejecutivo podía mencionar un máximo de tres características para el actual ejecutivo y tres para el futuro.

- Los encuestados de Monterrey, del D.F. y de Guadalajara mencionan a la formación profesional como una de sus características más representativas, pero no para los de otras ciudades del país.



- Sólo los ejecutivos de Monterrey y los del D.F. consideran la tolerancia a la incertidumbre entre las siete características prioritarias de su persona.
- Sólo los encuestados de Guadalajara y los de las otras ciudades del país, opinan que la característica de afán de logro es representativa en ellos mismos.
- La creatividad únicamente aparece en la lista de características prioritarias de los ejecutivos de otras ciudades del país.

Tal y como se observa en la siguiente tabla, entre los encuestados de las diferentes ciudades, existe un menor acuerdo cuando definen las características del perfil del futuro ejecutivo que cuando definen las del perfil actual. Esto significa que los encuestados tienen una percepción más homogénea respecto a su perfil actual, y difieren en su visión respecto al perfil del ejecutivo futuro.

**Tabla 8 Características del futuro ejecutivo por ciudad**

Importancia*	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país
1	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
2	Habilidad para organizar y planificar	Habilidad para organizar y planificar	Creatividad	Afán de logro
3	Formación profesional y académica	Afán de logro	Dinamismo	Habilidad para organizar y planificar
4	Tolerancia a la incertidumbre	Tolerancia a la incertidumbre	Afán de logro	Formación profesional y académica
5	Dinamismo	Dinamismo	Formación profesional y académica	Integridad
6	Creatividad	Creatividad	Tolerancia a la incertidumbre	Creatividad
7	Integridad	Capacidad para adaptarse	Integridad	Tolerancia a la incertidumbre

\* La lista de características y habilidades aparece en orden de importancia, de mayor a menor, calculada en función del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada una de ellas. Cada ejecutivo podía mencionar un máximo de tres características para el actual ejecutivo y tres para el futuro.

Son comunes en el perfil del futuro ejecutivo de las cuatro zonas las siguientes características:

- \* Liderazgo
- \* Tolerancia a la incertidumbre
- \* Creatividad

- Los encuestados de Guadalajara son los únicos que no mencionaron entre sus prioridades para el futuro la habilidad para organizar y planificar, aunque ésta sí aparece en su actual perfil.
- En las opiniones de los ejecutivos de Monterrey, no consideran a la formación profesional como una de las características más importantes para el futuro, mientras que los demás ejecutivos sí lo hacen.
- Todos los encuestados, excepto los de las otras ciudades del país, coinciden en que el dinamismo continuará siendo importante.
- De acuerdo a la opinión de los ejecutivos de Monterrey, la integridad no aparece entre las características prioritarias, mientras que el resto de los ejecutivos sí la mencionan. Sin embargo, en el perfil futuro elaborado por los ejecutivos del D.F. y los de otras ciudades del país, esta característica aparece en una posición menos importante en comparación con el perfil actual dado por ellos mismos.
- El afán de logro no aparece entre las características del perfil actual, en las respuestas de los ejecutivos de Monterrey; sin embargo, aparece entre las características prioritarias para el perfil futuro. Por el contrario, en los encuestados provenientes de Guadalajara y otras ciudades del país, aparece tanto en el perfil actual como en el futuro, y en este último ocupa una posición más importante.



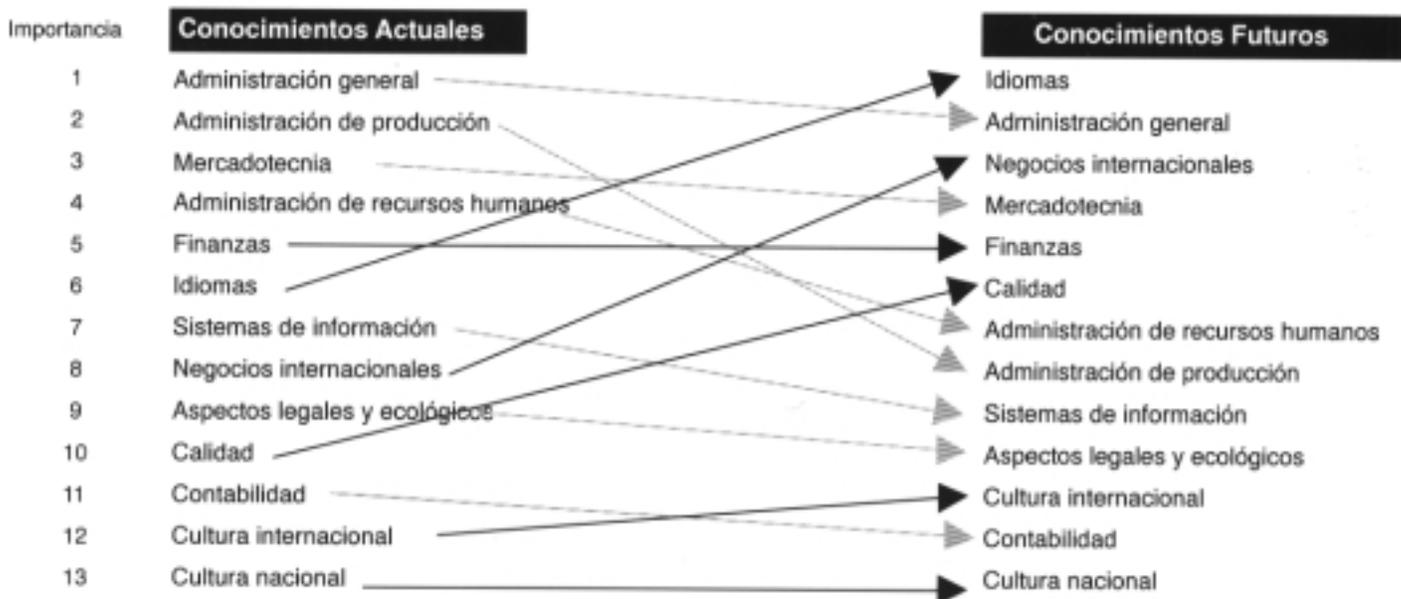
## VII. Conocimientos

Contar con los conocimientos en alguna área específica es un factor importante para que los ejecutivos tengan éxito a nivel internacional. De acuerdo a los resultados del estudio que realizaron Ely y McCormick (1993) con ejecutivos de diversos países, el 70% de ellos cuenta con conocimientos en alguna área específica, tal como finanzas, mercadotecnia, ingeniería, etc., así como dominio de algún idioma y conocimiento de la cultura nacional e internacional. La importancia que le dan a la formación académica para ser competitivos, coincide con los resultados del presente estudio, en donde los propios encuestados opinan que ésta es una de las características prioritarias para el futuro ejecutivo (Ver Capítulo VI).

### A. Conocimientos de los ejecutivos

Como se observa en la Figura 15, la mayoría de los ejecutivos encuestados expresan tener conocimientos sobre administración general, administración de la producción, y mercadotecnia, principalmente; por otra parte, consideran que para ser competitivo en el

**Figura 15 Conocimientos actuales y futuros de los ejecutivos**



\*La lista de conocimientos aparece en orden de importancia, de mayor a menor, calculada en función del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada uno de ellos. Cada ejecutivo podía escribir un máximo de tres conocimientos para el actual ejecutivo y tres para el futuro.

futuro, el ejecutivo deberá además tener conocimientos en áreas que lo ayuden a desempeñarse en un contexto empresarial internacional, tales como idiomas y negocios internacionales, entre otras.

**B. Comparación del perfil de los conocimientos del ejecutivo, según su ciudad de residencia**

Se encontró que entre los encuestados de las diversas zonas existen diferencias respecto a los conocimientos que actualmente tienen ellos mismos, excepto por el conocimiento de administración general. Ver Tabla 9.

**Tabla 9 Conocimientos de los actuales ejecutivos, según la ciudad donde residen \***

*Conocimientos Actuales*

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
Administración general	1	1	1	1	1
Administración de producción	4	2	3	2	2
Mercadotecnia	2	6	2	7	3
Administración de recursos humanos	3	5	4	3	4
Finanzas	5	3	5	4	5
Idiomas	6	9	9	8	6
Sistemas de información	8	8	6	5	7
Negocios internacionales	7	4	11	9	8
Aspectos legales y ecológicos	9	10	8	6	9
Calidad	10	7	10	10	10
Contabilidad	11	11	7	12	11
Cultura internacional	12	12	12	11	12
Cultura nacional	13	13	13	13	13

\* El número 1 significa que es el conocimiento más representativo de los actuales ejecutivos de esa ciudad, de acuerdo al porcentaje de encuestados que mencionó cada uno de ellos, el 2 el siguiente y así sucesivamente.

A continuación se presentan las principales diferencias que pueden observarse en la tabla anterior:

- Independientemente de la ciudad donde viven los ejecutivos, todos coinciden en que la administración general es un conocimiento que dominan en un alto grado.



- Para los encuestados del D.F. y Guadalajara, la mercadotecnia es el segundo conocimiento que mejor dominan, mientras que para los encuestados de Monterrey y otras ciudades del país, es la administración de la producción.
- Los ejecutivos de Monterrey son los que mejor se autoevalúan en cuanto a los conocimientos en negocios internacionales, finanzas y en calidad, en comparación con el resto de los ejecutivos.
- Los encuestados del D.F. son los que en mayor porcentaje mencionaron tener conocimientos en idiomas.

Por otra parte, en la siguiente tabla puede observarse la diversidad de opiniones de los encuestados respecto a la prioridad en los conocimientos que deberá tener el futuro ejecutivo.

**Tabla 10 Conocimientos de los futuros ejecutivos, según la ciudad donde residen \***

*Conocimientos Futuros*

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
Idiomas	1	3	1	3	1
Administración general	3	2	2	1	2
Negocios internacionales	4	1	6	2	3
Mercadotecnia	2	6	3	4	4
Finanzas	6	4	4	5	5
Calidad	5	5	8	6	6
Administración de recursos humanos	8	7	7	8	7
Administración de producción	7	9	9	9	8
Sistemas de información	9	8	5	7	9
Aspectos legales y ecológicos	10	10	11	11	10
Cultura internacional	11	11	10	10	11
Contabilidad	12	13	12	12	12
Cultura nacional	13	12	13	13	13

\* El número 1 significa que es el conocimiento más importante para los futuros ejecutivos según los encuestados de esa ciudad, de acuerdo al porcentaje de ejecutivos que mencionó cada uno de ellos, el 2 el siguiente y así sucesivamente.

A continuación se presentan las principales diferencias que se observan en la tabla anterior.

- Mientras que los encuestados del D.F. y Guadalajara consideran que para el futuro ejecutivo serán más importantes los idiomas, los de Monterrey opinan que serán los negocios internacionales; los de otras ciudades del país opinan que la administración general.
- En el perfil del futuro directivo, la administración general continuará siendo uno de los conocimientos prioritarios según los encuestados, independientemente de la ciudad donde residen.
- Los encuestados de Guadalajara consideran que los sistemas de información deberán ser una de las cinco principales áreas de conocimiento del futuro ejecutivo, mientras que el resto de los encuestados no lo considera así.
- Mientras que los conocimientos de mercadotecnia ocupan el segundo lugar en la lista de prioridades para el perfil de los futuros ejecutivos, según la opinión de los del D.F.; los ejecutivos de Monterrey lo califican en sexto lugar.



## VIII. Expectativas personales

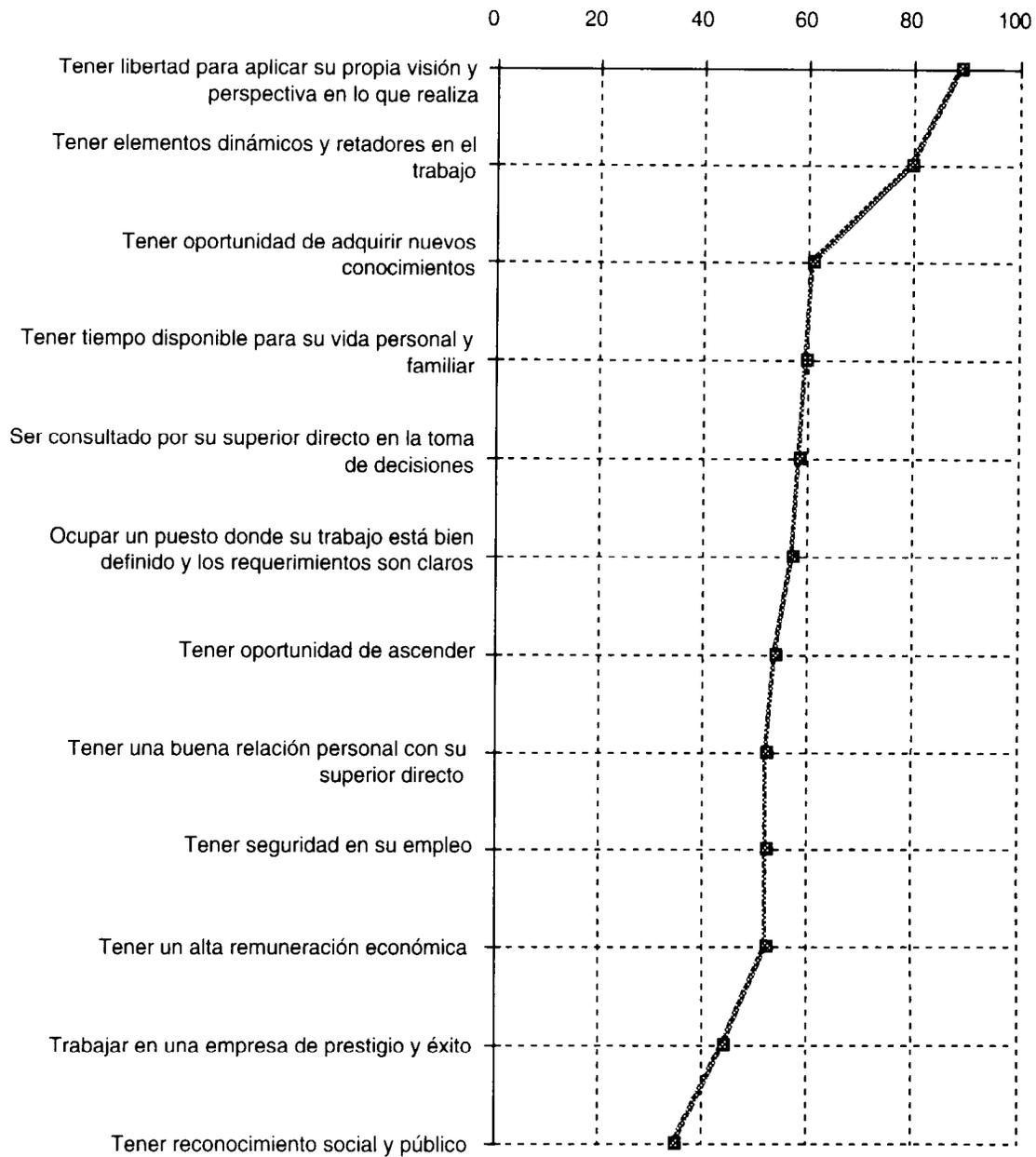
Los objetivos personales del dueño o director de la empresa tienen un fuerte impacto en el plan de negocios de la misma (Churchill y Lorange, 1978), por tal motivo se consideró importante identificar los intereses de los ejecutivos en México. Un indicador para conocer dichos objetivos es identificar las expectativas personales de los ejecutivos respecto a un trabajo. Para esto, se preguntó a los encuestados cuáles eran las características que ellos consideraban más importantes en un trabajo ideal.

De acuerdo a sus respuestas, los aspectos de mayor importancia en un trabajo ideal para los encuestados son:

- Tener suficiente libertad para aplicar su propia visión y perspectiva en lo que realizan
- Tener elementos dinámicos y retadores en el trabajo y
- Tener oportunidad de adquirir nuevos conocimientos

Los anteriores, y todos los demás aspectos que evaluaron los ejecutivos se presentan en la figura siguiente:

**Figura 16 Expectativas de los ejecutivos en un trabajo ideal \***



\* Los ejecutivos seleccionaron seis características y las jerarquizaron de acuerdo a la importancia que éstas tienen para ellos en un trabajo ideal. La calificación que aparece en la gráfica para cada característica se obtuvo con el porcentaje de ejecutivos que seleccionó cada una, ponderando esta selección de acuerdo a la jerarquía dada por cada ejecutivo.



En lo que se refiere a ocupar un puesto con alta remuneración económica, se encontró que la opinión de los ejecutivos en México coincide con la de los ejecutivos internacionales (Mascone, 1993), que consideran que las recompensas no tangibles, tales como tener un trabajo retador y satisfacción personal al aplicar su propia visión, son más importantes que los beneficios materiales que pudieran obtener por ocupar determinado puesto de trabajo.

Al comparar las expectativas personales de los ejecutivos en un trabajo ideal, de acuerdo a la ciudad donde trabajan, se encontró que independientemente del lugar de residencia de los encuestados, consideran que las dos principales características en un trabajo ideal son tener suficiente libertad para aplicar su propia visión y perspectiva en lo que realizan, y tener elementos dinámicos y retadores en el trabajo. Ver la siguiente tabla.

**Tabla 11 Expectativas de los encuestados en un trabajo ideal por ciudad \***

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
Tener libertad para aplicar su propia visión	1	1	1	1	1
Tener elementos dinámicos y retadores	2	2	2	2	2
Tener oportunidad de adquirir nuevos conocimientos	4	6	6	3	3
Tener tiempo disponible para su vida familiar	5	4	3	4	4
Ser consultado por su superior en la toma de decisiones	3	5	10	7	5
Ocupar un puesto donde su trabajo está bien definido	6	3	12	5	6
Tener oportunidad de ascender	9	7	4	6	7
Tener una buena relación con su jefe	8	8	8	8	8
Tener seguridad en su empleo	10	9	5	10	9
Tener un alta remuneración económica	7	10	7	9	10
Trabajar en una empresa de prestigio y éxito	11	11	9	11	11
Tener reconocimiento social y público	12	12	11	12	12

\* El número 1 significa que es la expectativa más importante para los ejecutivos de esa ciudad, de acuerdo al porcentaje ponderado, el 2 la siguiente y así sucesivamente.

A continuación se presentan los puntos más importantes de la tabla anterior:

- Para los ejecutivos de Guadalajara el tener tiempo disponible para su vida familiar es más importante, en comparación con el resto de los ejecutivos.
- Los encuestados de Monterrey consideran de mucha importancia ocupar un puesto donde su trabajo esté bien definido, mientras que los de Guadalajara son los que menor puntaje otorgaron a esta característica.
- Los ejecutivos de Monterrey son los que menos relevancia le dieron al aspecto económico, mientras que los del D.F. y Guadalajara son los que más importancia otorgaron al mismo.
- Los encuestados del D.F. consideran que el ser consultado por su superior directo en la toma de decisiones es una de sus tres principales prioridades para un trabajo ideal.
- Para todos los encuestados, el tener reconocimiento social y público, y trabajar en una empresa de prestigio no figuran entre las características más importantes de un trabajo ideal.
- Los encuestados de Guadalajara consideran más importante tener la oportunidad de ascender y tener seguridad en el empleo, en comparación con los demás ejecutivos.



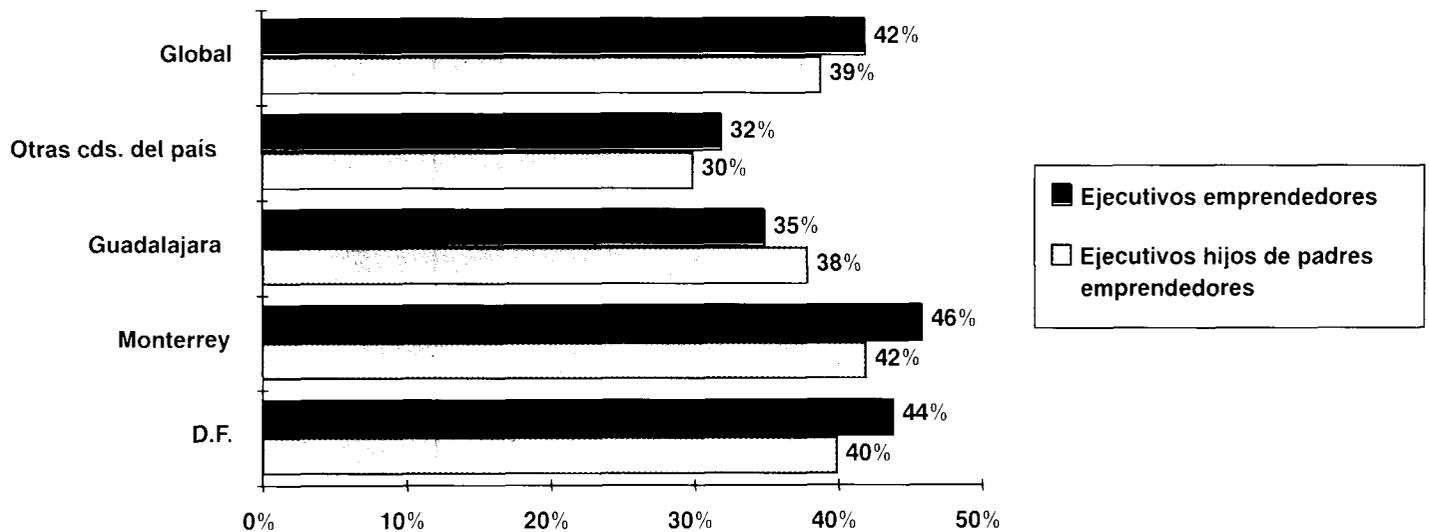
## IX. Espiritu emprendedor

Uno de los aspectos importantes al analizar el perfil de los encuestados es conocer en qué grado ellos han participado no sólo como ejecutivos, sino como socios y/o fundadores de alguna empresa, así como conocer con qué personas prefieren invertir si fueran a iniciar un negocio.

### A. Ejecutivos que han sido socios y/o fundadores de una empresa

En el grupo de ejecutivos encuestados en este estudio, 42% de ellos ha sido socio o dueño de al menos una empresa. También se puede observar, en la siguiente figura, que el 39% de los ejecutivos, son hijos de padres que también han sido socios o dueños de alguna empresa.

**Figura 17 Porcentaje de ejecutivos y padres de ejecutivos que han sido socios o dueños de alguna empresa**



Por otra parte, al analizar los antecedentes familiares de los ejecutivos que han iniciado una empresa, se encontró que el 57% de ellos son hijos de padres que también iniciaron una empresa. En la Tabla 12 se observa que en Guadalajara se presenta el porcentaje más alto de ejecutivos emprendedores que son hijos de padres que también son emprendedores.

**Tabla 12 Porcentaje de ejecutivos emprendedores que son hijos de padres emprendedores**

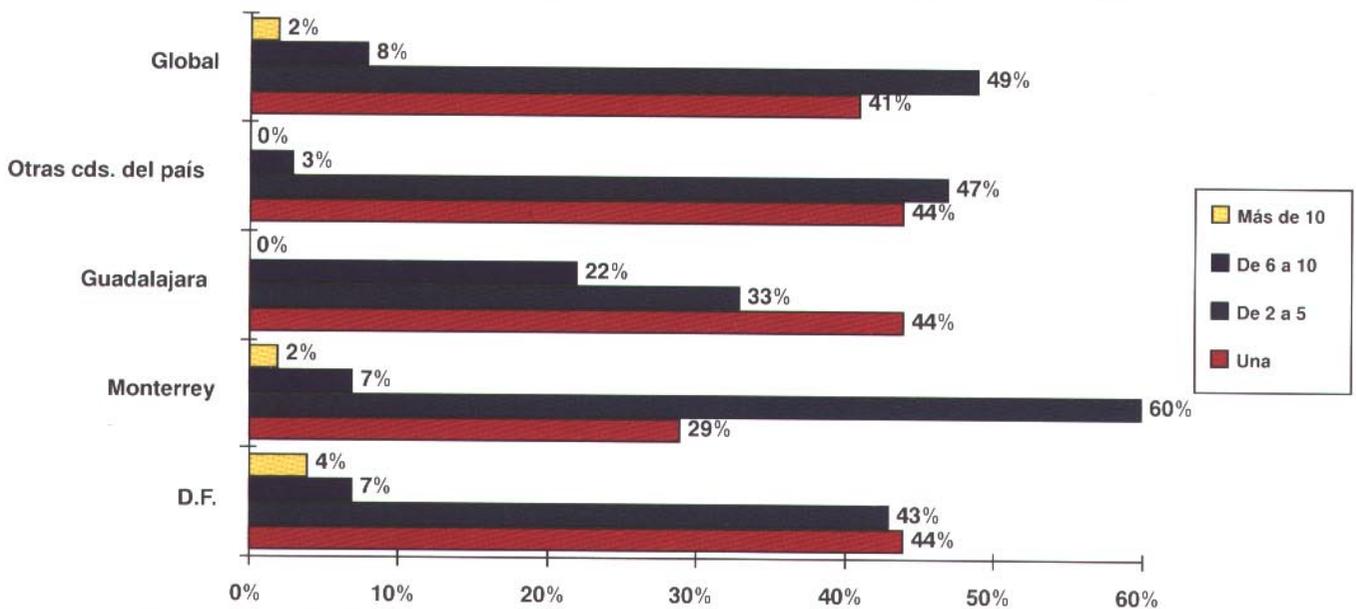
D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
56%	57%	67%	59%	57%

Cabe mencionar que la información de la Tabla 12 es diferente de la que se presentó anteriormente en la Figura 17. Para presentar los porcentajes de la Tabla 12 se tomó en cuenta solamente a los ejecutivos emprendedores y se calculó (sobre este total) el porcentaje de ejecutivos hijos de padres que también son emprendedores.

Por otra parte, para el porcentaje de ejecutivos hijos de padres emprendedores de la Figura 17 se tomó en cuenta a todos los ejecutivos encuestados en el estudio, independientemente si éstos son emprendedores o no.

En la Figura 17 puede verse que los ejecutivos de Monterrey y del D.F. son quienes más han incursionado como empresarios: el 46% y el 44% de ellos, respectivamente. Así mismo, en la Figura 18 se observa que más de la mitad de los ejecutivos emprendedores ha sido socio o dueño de más de una empresa, y destaca el hecho de que el 60% de los emprendedores de Monterrey ha sido propietario de entre 2 y 5 empresas.

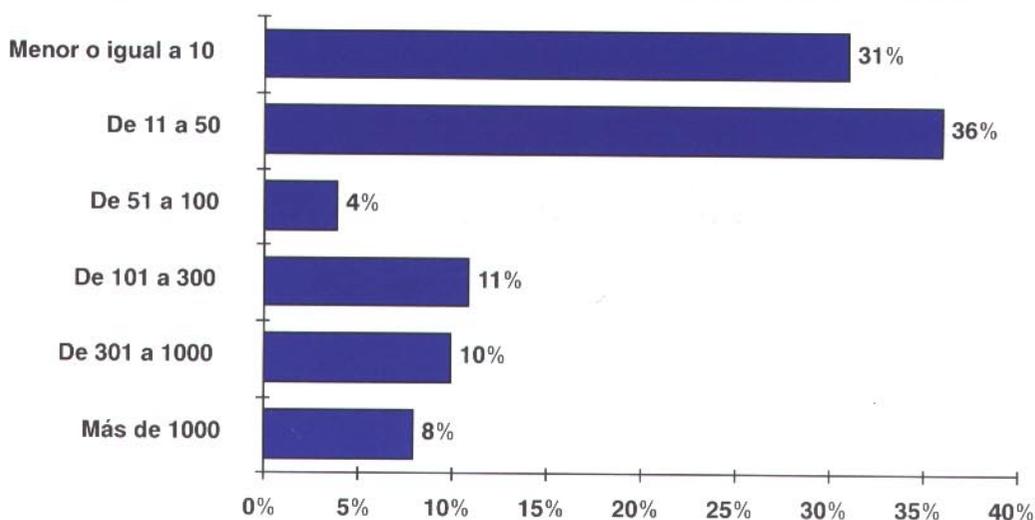
**Figura 18 Número de empresas de las que los ejecutivos encuestados han sido socios o dueños \***



\* Los porcentajes se calculan sobre el total de los ejecutivos que han sido socios o dueños de una empresa

Para tener una idea del tamaño de las empresas propiedad de los ejecutivos, se identificó el número de empleados en la empresa que los propios encuestados consideraron como la más importante de entre las que ellos habían sido socios o dueños, encontrando que el 67% fundó una empresa de entre uno y cincuenta empleados, ver Figura 19.

**Figura 19 Número de empleados de la empresa más importante de los ejecutivos emprendedores \***



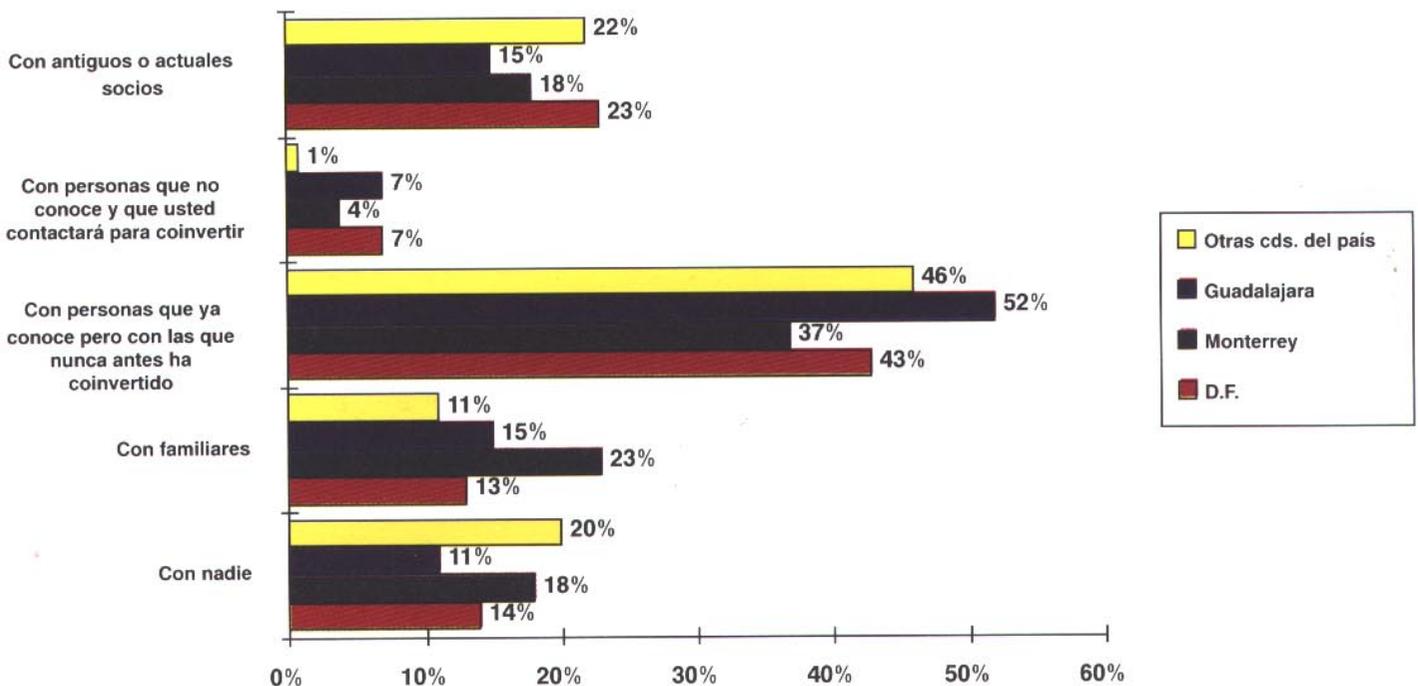
\* Los porcentajes se calculan sobre el total de los ejecutivos que han sido socios o dueños de una empresa

### B. Preferencias de inversión de los ejecutivos

Para identificar el grado de riesgo que están dispuestos a correr los ejecutivos, se les preguntó con qué personas se asociarían para realizar una inversión si fueran a iniciar un negocio o empresa. En la Figura 20 se presenta esta información de la cual pueden destacarse los siguientes puntos:

- Independientemente de la zona donde trabajan los ejecutivos, éstos prefieren invertir con personas que ya conocen, pero con las que nunca antes han coinvertido.
- En comparación con el resto de los ejecutivos, el mayor porcentaje en la opción de invertir individualmente se encontró en los encuestados de Monterrey y de otras ciudades del país.
- Se observa en los ejecutivos de Monterrey una tendencia mucho más fuerte a realizar negocios con familiares, en comparación con los encuestados de las otras zonas.

**Figura 20 Con quiénes invertirían los ejecutivos encuestados al iniciar un negocio**





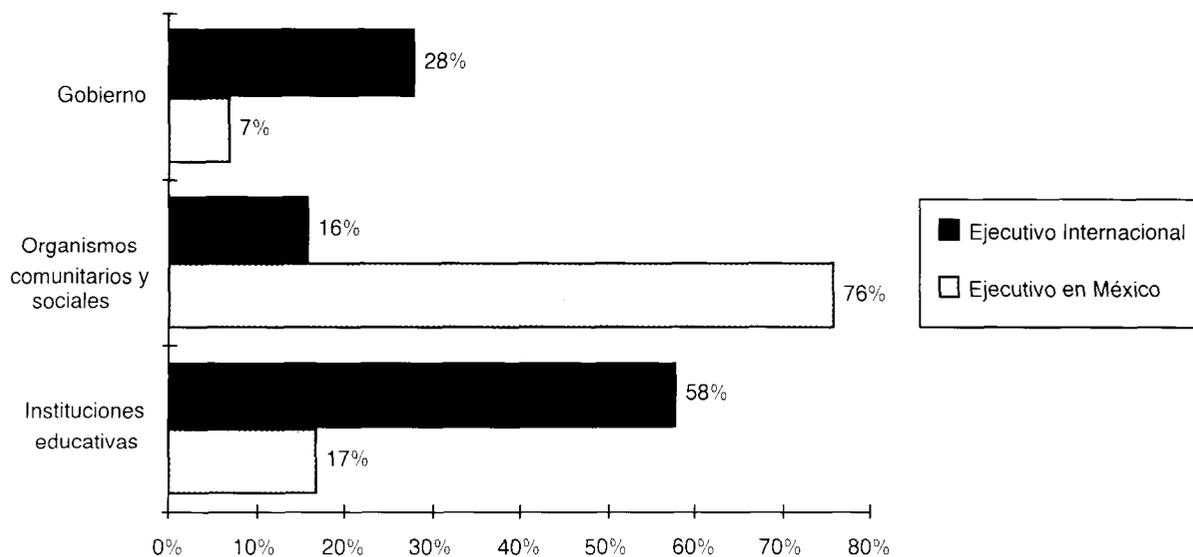
## X. Participación de los ejecutivos en asuntos de la comunidad

Aunque la dirección de sus empresas es, básicamente, la principal responsabilidad de los ejecutivos, su participación en asuntos de la comunidad ha llegado a formar parte de su papel como líderes dentro de ésta. Diversos expertos en el área aseguran que los ejecutivos no pueden aislarse de los asuntos externos a su empresa, y que aun y cuando ello demanda mucho tiempo de los ejecutivos, trae a la misma empresa una gran recompensa dado el impacto que se tiene en la comunidad a través de sus directivos (Stieglitz, s/f).

De los encuestados en el estudio de Stieglitz(s/f), a nivel internacional, dos de cada cinco ejecutivos han desempeñado algún puesto en una organización que no se relaciona con negocios, y en el presente estudio con ejecutivos en México se presenta esta misma relación; sin embargo, su participación en los diversos organismos se distribuye de manera diferente en estos estudios, tal y como se muestra en la Figura 21.

Comparando los ejecutivos internacionales (Stieglitz, s/f) con los de México, éstos últimos tienen una mayor participación en organismos comunitarios y sociales, y una menor participación en consejos o patronatos de instituciones educativas, así como en partidos políticos u organismos gubernamentales.

**Figura 21 Participación de los ejecutivos en organismos externos a sus empresas**



\* Porcentaje calculado sobre el total de ejecutivos que han participado en algún organismo externo a sus empresas.

De acuerdo a la información que se presenta en el estudio de Stieglitz (s/f), la tendencia de los ejecutivos de Estados Unidos es muy parecida a la de los encuestados en el presente estudio, pues los primeros tienden a tener una mayor participación en organismos comunitarios, mientras que aquellos ejecutivos de otros países desarrollados, según el mismo Stieglitz, prefieren involucrarse en asuntos políticos.

Analizando más detalladamente el tipo de participación de los ejecutivos en México en los distintos organismos, se encontró que para los encuestados es importante ocupar algún puesto en las cámaras o asociaciones industriales, mientras que su participación en clubes deportivos y sociales es sólo como miembros de éstos. Ver figuras 22 y 23.

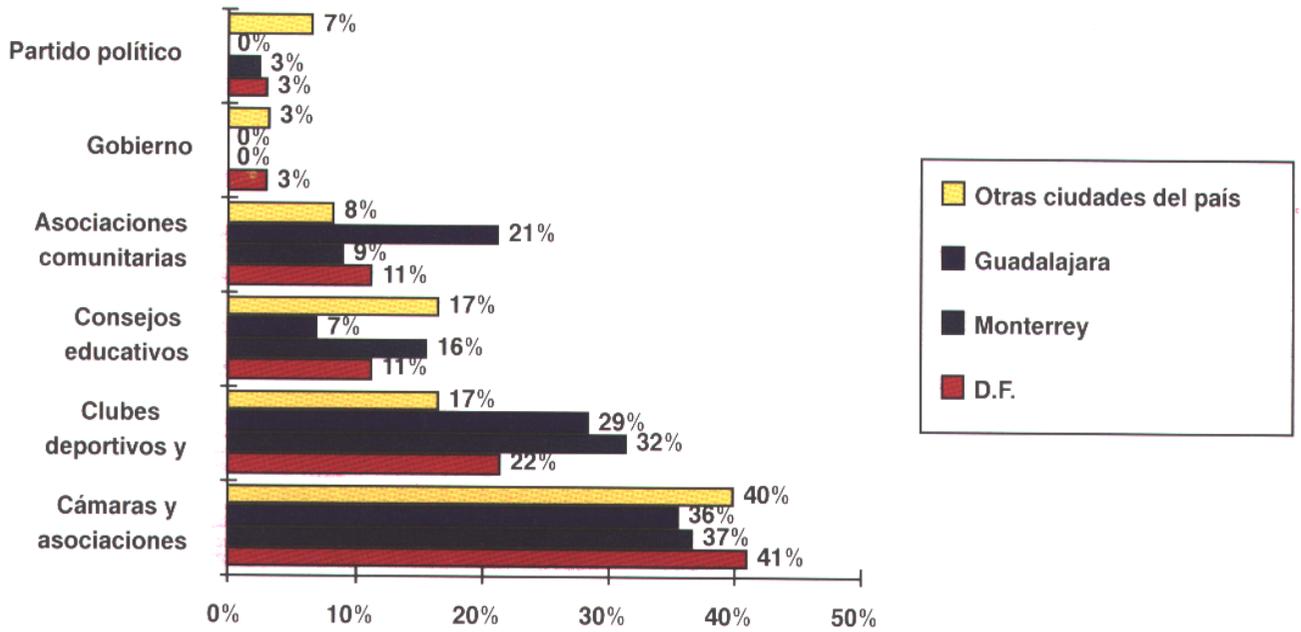
Este patrón también se presenta al analizar la información de acuerdo al lugar de residencia de los ejecutivos, donde su participación como miembro es mayor en clubes deportivos y sociales que en los demás tipos de asociaciones; y en lo referente a desempeñar un puesto directivo, el mayor porcentaje es en cámaras y asociaciones industriales.

Cabe mencionar que en el grupo de ejecutivos procedentes de Monterrey y Guadalajara encuestados en este estudio, ninguno ha participado en el gobierno o en un partido político desempeñando algún puesto directivo.

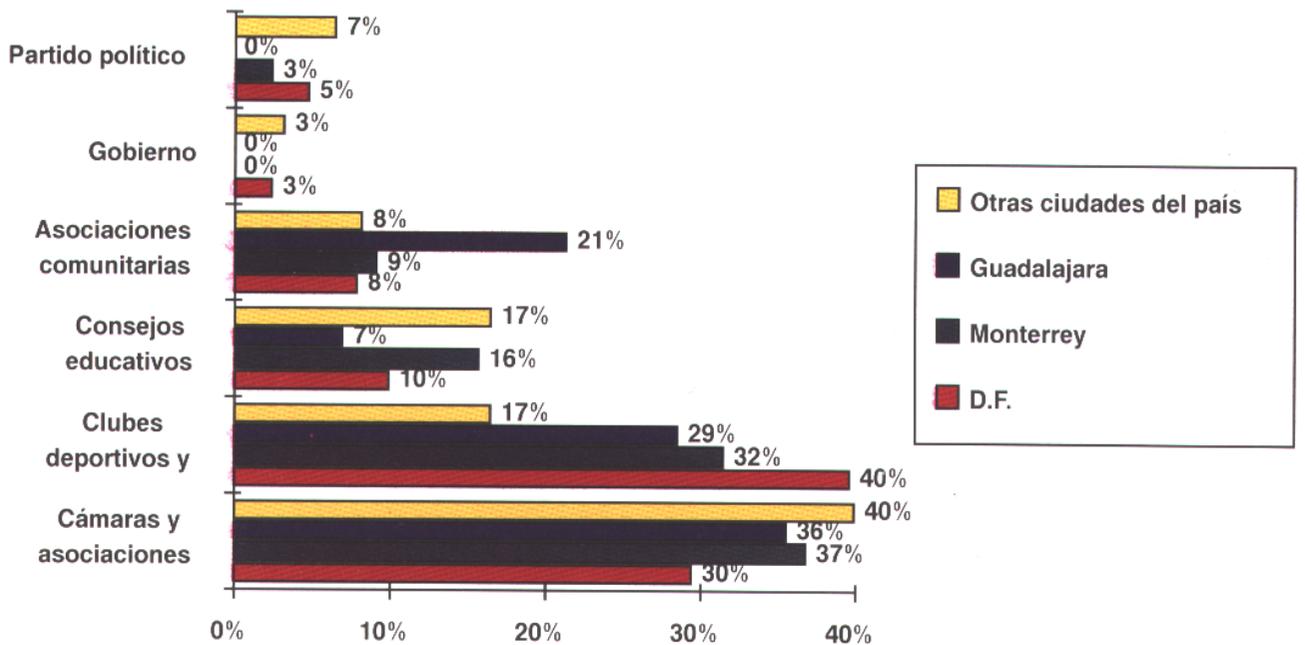
Además, se observa que el segundo lugar en porcentaje de mayor participación de los ejecutivos en algún puesto directivo es en consejos o patronatos de instituciones educativas, excepto para los ejecutivos de Guadalajara, los cuales prefieren ocupar puestos en asociaciones comunitarias. De alguna manera, esto se relaciona con el énfasis que los ejecutivos procedentes de Guadalajara señalan al describir su estilo de dirección donde consideran más importante el administrar con sentido social y humanitario, en comparación con resto de los ejecutivos.



**Figura 22 Participación de los ejecutivos en algún puesto directivo en organismos o asociaciones**



**Figura 23 Participación de los ejecutivos como miembros en organismos o asociaciones**





## ***XI. Cultura Empresarial***

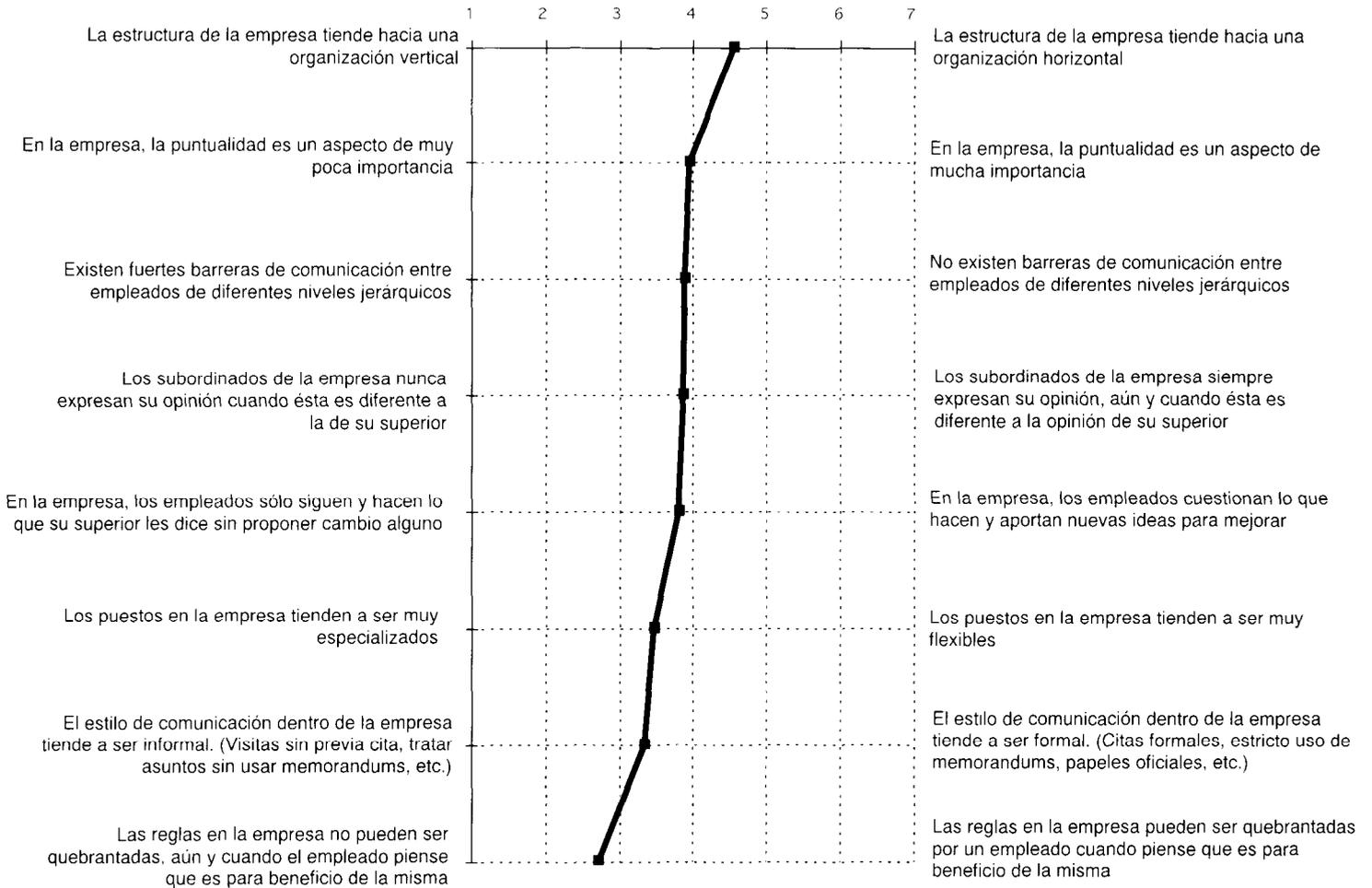
Así como es importante conocer el perfil de los ejecutivos que dirigen las empresas más importantes de México, también es importante conocer las características que, bajo su dirección, se promueven en las empresas donde trabajan.

### ***A. Cultura organizacional***

En la siguiente figura se presentan diversos aspectos que se analizaron para identificar lo más representativo de la cultura de las grandes empresas en México. Como se observa, en casi todos los aspectos la opinión de los ejecutivos no apunta en forma pronunciada a alguno de los extremos de las características presentadas.



**Figura 24 Características de la cultura organizacional en las empresas en donde trabajan los ejecutivos \***



\* La escala utilizada es la misma que se presentó en la encuesta para que el ejecutivo calificara a su empresa en el punto en que mejor se reflejara la cultura de ésta.

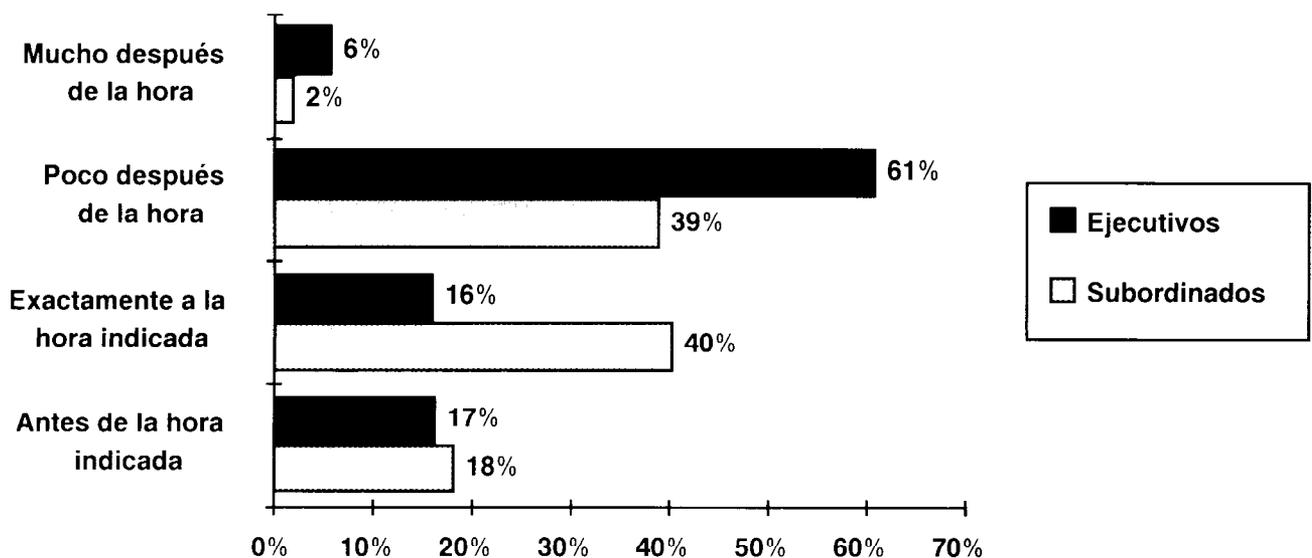
Hay dos aspectos de la cultura en donde hay una menor coincidencia entre las opiniones de los ejecutivos de las diferentes zonas. Los de Monterrey, en comparación con el resto de los ejecutivos, opinan que existen menos barreras de comunicación entre empleados de diferentes niveles jerárquicos en su organización. Por otro lado, tanto los ejecutivos en otras ciudades del país como los de Monterrey consideran que en sus empresas hay una mayor oportunidad para que los empleados cuestionen lo que hacen sus superiores y aporten nuevas ideas, en comparación con los otros ejecutivos encuestados.

Por otra parte, en la figura anterior se observa que mientras que todos los ejecutivos coinciden en que la puntualidad es un aspecto relativamente importante en las empresas donde trabajan, en la Figura 25 se muestra que los propios encuestados reconocen no ser unas personas muy puntuales al asistir a juntas fuera de su empresa.

Aun y cuando la puntualidad es una cualidad que caracteriza a muchas culturas empresariales de otros países, en México, de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos encuestados, no existe en el entorno empresarial una cultura de puntualidad.

Indistintamente de la ciudad a la que pertenezcan los ejecutivos, un 17% expresa que llega antes de la hora indicada a sus juntas, y alrededor de un 67% que llega poco después de haberse iniciado éstas.

**Figura 25 Opinión de los ejecutivos sobre la puntualidad**





## B. Valores que se promueven en las empresas

Según la opinión de los ejecutivos encuestados, el trabajo en equipo, la calidad y la responsabilidad son los tres principales valores que se promueven en sus empresas.

En la Tabla 13 se observa que, independientemente de la región geográfica de donde provienen los ejecutivos, todos coinciden en que el trabajo en equipo es uno de sus tres principales valores que se promueven en sus organizaciones. Además de los valores ya mencionados, también destacan entre los primeros tres el servicio, la honestidad y la productividad en las empresas de los ejecutivos del D.F., Monterrey y Guadalajara, respectivamente.

**Tabla 13 Valores que tienen mayor énfasis en la empresa de los ejecutivos por ciudad \***

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
<b>Trabajo en equipo</b>	1	3	1	3	1
<b>Calidad</b>	2	4	4	1	2
<b>Responsabilidad</b>	4	1	2	2	3
<b>Honestidad</b>	6	2	5	6	4
<b>Productividad</b>	5	6	3	4	5
<b>Servicio</b>	3	5	6	5	6
<b>Efectividad</b>	7	7	7	7	7

\* Los números corresponden a la prioridad de cada uno de estos valores, calculado a partir del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada valor, donde 1 representa el más mencionado y así sucesivamente.

## C. Estrategias para el logro de objetivos

Los ejecutivos, con el fin de lograr los objetivos que forman parte de la planificación de la empresa, definen ciertas estrategias que les permiten asegurar que las acciones de los empleados contribuyan al logro de tales objetivos.

En los resultados que aparecen en la Tabla 14, se observa que los ejecutivos del D.F. y Guadalajara prefieren seguir una estrategia de *supervisión directa a las actividades que realizan*

los empleados, los de Monterrey seleccionaron el *autocontrol de los empleados con evaluación de un superior*, mientras que los de otras ciudades del país consideran que es mejor *capacitar y entrenar a sus empleados* para asegurar que las acciones de éstos contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

**Tabla 14 Estrategias más utilizadas en las empresas para el cumplimiento de los objetivos \***

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
Supervisión directa de las actividades que realizan sus empleados	1	3	1	2	1
Autocontrol de los empleados y evaluación por parte de su superior	2	1	3	3	2
Capacitación y entrenamiento de sus empleados	3	2	2	1	3
Control de los empleados en el cumplimiento de las reglas y procedimientos de su empresa	4	4	4	4	4
Autocontrol y autoevaluación de los empleados	5	5	5	5	5

\* El número 1 significa que es la estrategia más utilizada por los ejecutivos de esa ciudad, de acuerdo al porcentaje de encuestados que seleccionó esa opción, el 2 la siguiente y así sucesivamente.

Además, se encontró que la capacitación y el entrenamiento de los empleados resultó ser, para todos los ejecutivos encuestados, la segunda estrategia más utilizada, a excepción de los del D.F.

#### ***D. Características de los empleados de las empresas***

En las Tablas 15 y 16 aparecen las características que, de acuerdo a la opinión de los ejecutivos, son las más y las menos representativas de sus empleados. A continuación se presentan algunos de los puntos más importantes que destacaron en el análisis de estos resultados.



- El compromiso y la responsabilidad son las características que mejor representan a los empleados de las empresas de los ejecutivos encuestados.
- Según la opinión de los ejecutivos de Monterrey, la lealtad es una de las cinco características más representativas de los empleados de sus empresas. Asimismo, se observa en la Tabla 16 que el porcentaje más alto de ejecutivos que piensa seguir trabajando en la empresa hasta jubilarse proviene de esta ciudad.
- Los ejecutivos de Guadalajara son los únicos que consideran que la creatividad es una de las seis características más representativas de los empleados de la empresa donde trabajan.
- La adaptabilidad es una de las principales características que identifican a los empleados del D.F. y otras ciudades del país, según la opinión de los ejecutivos de éstas ciudades.
- A excepción de los encuestados de Guadalajara, todos consideran que los empleados de sus empresas están ampliamente capacitados y preparados.

**Tabla 15 Características más y menos mencionadas de los empleados de los ejecutivos**

	D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
<b>Características más mencionadas</b>	Comprometidos	Comprometidos	Comprometidos	Responsables	Comprometidos
	Responsables	Responsables	Responsables	Comprometidos	Responsables
	Trabajadores	Participativos	Participativos	Preparados/capacitados	Trabajadores
	Adaptables	Trabajadores	Entusiastas	Adaptables	Preparados/capacitados
	Preparados/capacitados	Leales	Trabajadores	Participativos	Adaptables
	Leales	Preparados/capacitados	Creativos	Trabajadores	Participativos
<b>Características menos mencionadas</b>	De amplio criterio	De amplio criterio	Serviciales	De amplio criterio	De amplio criterio
	Tomadores de riesgo	Predecibles	De amplio criterio	Predecibles	Exigentes
	Exigentes	Objetivos	Con empuje	Objetivos	Objetivos
	Objetivos	Exigentes	Objetivos	Serviciales	Tomadores de riesgo
	Emprendedores	Tomadores de riesgo	Exigentes	Exigentes	Predecibles
	Líderes	Especializados	Activos	Obedientes	Emprendedores

**Tabla 16 Porcentaje de ejecutivos que piensa seguir laborando hasta jubilarse en la empresa donde actualmente trabaja**

D.F.	Monterrey	Guadalajara	Otras ciudades del país	Global
60%	77%	69%	54%	64%

Para concluir, puede decirse que en la cultura de las empresas en México, la responsabilidad tiene un papel de gran importancia dado que es uno de los principales valores que se promueve y, a la vez, es una de las características más representativas de los empleados de dichas empresas.



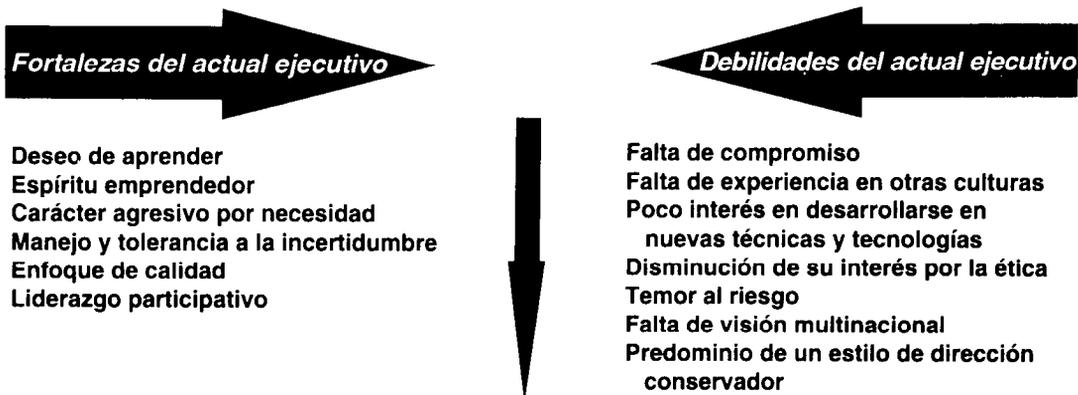
## Conclusiones

Para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de este estudio se realizó una sesión de grupo en la cual participaron expertos en el área de consultoría de empresas, planeación y administración. Basados en los resultados del estudio los participantes identificaron las debilidades y fortalezas de los ejecutivos en México, para posteriormente definir los principales cambios y estrategias que deberán llevarse a cabo en las empresas, las instituciones educativas, distintos organismos, y en los ejecutivos mismos, para que quienes las dirigen desarrollen y/o fortalezcan las habilidades directivas que demanda la apertura comercial.

Agradecemos la participación de las siguientes personas en la elaboración de las conclusiones:

Lic. Sergio González de la Rocha  
Lic. Eduardo Guzmán  
Lic. Héctor Díaz  
Dr. Germán Otalora  
C.P. Jorge Dávalos  
Sra. Alicia González de Coindreau  
Ing. Manuel Sama  
Ing. Angel Taboada  
Ing. Rutilo de la Mora  
Ing. Hernán García López  
Ing. Jorge Meléndez Ocadiz

## Conclusiones del estudio



### Principales cambios que deberá realizar el ejecutivo para enfrentar un entorno competitivo

- Promover la administración participativa
- Fortalecer habilidades de liderazgo
- Adquirir experiencia y preparación en el extranjero
- Impulsar la cultura de calidad y servicio
- Transmitir y comprometerse con la misión de la empresa
- Estimular el aprender a aprender
- Enfatizar la visión multinacional
- Promover la apertura al cambio
- Fomentar el intercambio de experiencias con otras culturas
- Fortalecer el compromiso con sus valores éticos
- Recibir capacitación constante
- Desarrollar la relación empresa-universidad

<b>Estrategias</b>	<b>Agentes de cambio</b>
Desarrollar una visión compartida del futuro de la empresa entre clientes, empresa y gobierno	Alta dirección
Crear una cultura de autocapacitación en las organizaciones	Ejecutivo Alta dirección Firmas de consultores Universidades
Capacitar y dar libertad de acción a los ejecutivos para el desarrollo de habilidades de liderazgo	Firmas de consultores Universidades Cámaras y organismos
Fomentar desde la niñez de valores y actitudes relacionadas con las habilidades y conocimientos que demanda el entorno	Gobierno Iniciativa Privada Familia Sistema educativo
Promover la internacionalización del ejecutivo, propiciando el contacto con empresas del extranjero	Sindicatos Empresas Cámaras y organismos

## Bibliografía

- (Churchill y Lorange, 1978) Churchill, Neil y Peter Lorange. *Planning in smaller companies: Assesing constraints*. 1978.
- (Ely y McCormick, 1993) Ely, R. y McCormick, J. *The new international executive*. AMROP Parterns International Executive Search Leaders. 1993.
- (Expansión, 1993) "Informe Especial: las 500 empresas más importantes de México". *Expansión*. Agosto de 1993, pp. 268-306. México.
- (Frech, 1991) Frech, Sofía. *El ejecutivo mexicano en el año 2000*. ITESM y Korn/Ferry International. ITESM. Monterrey, N.L., México. 1991.
- (INEGI, 1993) INEGI. *Los profesionistas en México*. INEGI. Aguascalientes, Ags. México. 1993.
- (INEGI, 1995) INEGI. *Atlas de los profesionistas en México*. INEGI. Aguascalientes, Ags. México. 1995.
- (Lavielle, 1993) Lavielle, Briseida. "Sueldos ejecutivos: Estímulo al liderazgo y a sus resultados". *Expansión*. Noviembre de 1993. México, D.F., pp. 51-65. México.
- (Llanos, 1994) Llanos Cifuentes, Carlos. *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1994.
- (Mascone, 1993) Mascone, Cynthia Fabian. "ChE Job Satisfaccion: Good, But ...". *Chemical Engineering Progress*. November 1993. Pp.89-98.
- (Mercamétrica, 1994) *Industridata Empresas Grandes*. Mercamétrica Ediciones, S.A. México, D.F. 1994.
- (Moiron, 1975) Moiron, Sara. *Estímulos y reacciones del ejecutivo mexicano*. 1975.
- (Reinoso, 1995) Reinoso, Eduardo. *La competitividad de los estados mexicanos*. ITESM. Monterrey, N.L., México. 1995.
- (Stieglitz, s/f) Stieglitz, Harold. *Chief Executive View their Jobs: Today and Tomorrow*. Conference. s/f.
- (Thurow, 1991) Thurow, Lester C. "New Tools, New Rules: Playing to win in the new economic game". *Arthur D. Little*. Second Quarter: 87-100. 1991.
- (Touby y Jespersen, 1992) Touby, Laurel y Jespersen, Fred F. "Portrait of the Boss". *Business Week: The Corporate Elite*. October 1992. pp. 46-47.



## Anexos

## I. PERFIL DE LA EMPRESA O DEL CORPORATIVO EN DONDE USTED TRABAJA

1 De la siguiente lista, escriba la letra que corresponde a la rama a la que pertenece su empresa:

m. productos metálicos, maquinaria y equipo

a. Agricultura	1%	k. Procesamiento de minerales metálicos	3%	t. Construcción	6%
b. Ganadería y caza	0%	l. Procesamiento de minerales no-metálicos	4%	u. Comercio de mayoreo	2%
c. Silvicultura	0%	m. Productos metálicos, maquinaria y equipo	19%	v. Comercio de menudeo	3%
d. Pesca	0%	n. Hoteles y servicios de alojamiento temporal	3%	w. Transporte de pasajeros y carga	3%
e. Minería y extracción petrolera	1%	ñ. Alquiler de bienes muebles e inmuebles	0%	x. Electricidad y agua	0%
f. Alimentos / Bebidas / Tabaco	8%	o. Servicios educativos y de investigación	0%	y. Servicios de esparcimiento, culturales y recreativos	0%
g. Textil / Cuero y Prendas de Vestir	4%	p. Servicios médicos	0%	z. Servicios profesionales, técnicos y especializados	2%
h. Maderería e industria de madera	1%	q. Restaurantes, bares y centros nocturnos	1%	aa. Farmacología	2%
i. Producción e impresión de papel	4%	r. Comunicaciones y Telecomunicaciones	4%	ab. Otra : _____	9%
j. Química ( Petroquímica / Plásticos / Sintéticos)	14%	s. Servicios financieros, seguros, fianzas e instituciones auxiliares de crédito	4%	especifique	

2 De la lista de la pregunta 1, seleccione un máximo de tres ramas en las que Ud. ha trabajado más tiempo profesionalmente. Escríbalas en orden, de acuerdo al tiempo en que haya permanecido en cada una de ellas, colocando en 1 a la rama en la que más tiempo ha trabajado.

1 m. 19%

2 o. 15%

3 o. 21%

3 Escriba un 1 a lado del giro principal de su empresa, y un 2 a lado del giro secundario si éste existe.

	Giro principal (1)	Giro secundario (2)
___ a. Industria	70%	11%
___ b. Comercio	13%	53%
___ c. Servicio	17%	36%

### Competitividad

4 ¿ Existe actualmente, en su empresa, algún programa enfocado a la mejora de procesos y resultados ?

91% Sí  9% No

Si su respuesta fue afirmativa mencione el nombre de el(los) programa(s):

Calidad Total (20%) - Reingeniería (10%)

ISO 9000 (9%) - Mejora Continua (9%)

### Planeación

5 ¿ Existen procesos formales de planeación estratégica en su empresa ?  85% Sí  15% No

Si su respuesta fue afirmativa, marque con una cruz el periodo de tiempo que se considera para la planeación.

27% a. Menos de 2 años  
 61% b. De 2 a 5 años  
 12% c. Más de 5 años



6 *Seleccione las dos estrategias más utilizadas en su empresa para asegurar que las acciones de los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la misma. Escriba un 1 en la estrategia más utilizada y un 2 en la segunda.*

**Promedio ponderado**

- 38% a. Supervisión directa de las actividades que realizan sus empleados
- 35% d. Autocontrol y autoevaluación de los empleados
- 28% c. Autocontrol de los empleados y evaluación por parte de su superior
- 14% b. Control de los empleados en el cumplimiento en las reglas y procedimientos de su empresa
- 7% e. Capacitación y entrenamiento a sus empleados
- 2% f. Otra : \_\_\_\_\_  
especifique

7 *De la siguiente lista marque, con una cruz, las cuatro características que mejor describen a los empleados de su empresa.*

- |   |                           |   |                   |   |                  |  |                                |
|---|---------------------------|---|-------------------|---|------------------|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 45% | e. Comprometidos          | <input checked="" type="checkbox"/> 17% | h. Creativos      | <input checked="" type="checkbox"/> 11% | ñ. Con empuje    | <input checked="" type="checkbox"/> 4% | r. Tomadores de riesgo         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 44% | j. Responsables           | <input checked="" type="checkbox"/> 16% | s. Conservadores  | <input checked="" type="checkbox"/> 10% | b. Organizados   | <input checked="" type="checkbox"/> 4% | d. Objetivos                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> 27% | g. Trabajadores           | <input checked="" type="checkbox"/> 16% | v. Entusiastas    | <input checked="" type="checkbox"/> 9%  | n. Serviciales   | <input checked="" type="checkbox"/> 3% | q. Exigentes                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> 25% | w. Preparados/capacitados | <input checked="" type="checkbox"/> 15% | m. Especializados | <input checked="" type="checkbox"/> 9%  | f. Obedientes    | <input checked="" type="checkbox"/> 1% | t. De amplio criterio          |
| <input checked="" type="checkbox"/> 24% | a. Adaptables             | <input checked="" type="checkbox"/> 12% | l. Confiables     | <input checked="" type="checkbox"/> 7%  | x. Emprendedores | <input checked="" type="checkbox"/> 6% | y. Otra : _____<br>especifique |
| <input checked="" type="checkbox"/> 24% | k. Participativos         | <input checked="" type="checkbox"/> 12% | u. Activos        | <input checked="" type="checkbox"/> 7%  | i. Líderes       |  |                                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 22% | p. Leales                 | <input checked="" type="checkbox"/> 11% | o. Éticos         | <input checked="" type="checkbox"/> 5%  | c. Predecibles   |  |                                |

8 *Marque, con una cruz, los tres valores que tienen más énfasis en su empresa.*

- |   |                      |   |                  |   |                      |  |                                |
|---|----------------------|---|------------------|---|----------------------|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 42% | j. Trabajo en equipo | <input checked="" type="checkbox"/> 32% | e. Servicio      | <input checked="" type="checkbox"/> 11% | d. Disciplina        | <input checked="" type="checkbox"/> 2% | l. Competencia personal        |
| <input checked="" type="checkbox"/> 40% | g. Calidad           | <input checked="" type="checkbox"/> 32% | m. Productividad | <input checked="" type="checkbox"/> 10% | h. Desarrollo humano | <input checked="" type="checkbox"/> 0% | n. Otro : _____<br>especifique |
| <input checked="" type="checkbox"/> 39% | a. Responsabilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> 20% | f. Efectividad   | <input checked="" type="checkbox"/> 9%  | k. Respeto           |  |                                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 33% | b. Honestidad        | <input checked="" type="checkbox"/> 15% | c. Lealtad       | <input checked="" type="checkbox"/> 7%  | i. Valor económico   | <input checked="" type="checkbox"/> 0% | ñ. Otro : _____<br>especifique |

9 *A continuación se presenta una lista de pares de enunciados. Cada uno de estos pares se refiere a un aspecto de la cultura organizacional de una empresa. El enunciado de la izquierda es opuesto al de la derecha. Por favor marque, para cada par de enunciados, el cuadro de la escala que mejor representa la cultura de su empresa.*

a.	Las reglas en la empresa pueden ser quebrantadas por un empleado cuando piense que es para beneficio de la misma.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Las reglas en la empresa no pueden ser quebrantadas, aún y cuando el empleado piense que es para beneficio de la misma.
b.	Los subordinados de la empresa siempre expresan su opinión, aún y cuando ésta es diferente a la opinión de su superior.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Los subordinados de la empresa nunca expresan su opinión cuando ésta es diferente a la de su superior.
c.	El estilo de comunicación dentro de la empresa tiende a ser informal. (Visitas sin previa cita, tratar asuntos sin usar memorandums, etc.)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	El estilo de comunicación dentro de la empresa tiende a ser formal. (Citas formales, estricto uso de memorandums, papeles oficiales, etc.)
d.	La estructura de la empresa tiende hacia una organización vertical.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	La estructura de la empresa tiende hacia una organización horizontal.
e.	No existen barreras de comunicación entre empleados de diferentes niveles jerárquicos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Existen fuertes barreras de comunicación entre empleados de diferentes niveles jerárquicos.
f.	Los puestos en la empresa tienden a ser muy flexibles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Los puestos en la empresa tienden a ser muy especializados.
g.	En la empresa, la puntualidad es un aspecto de mucha importancia.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	En la empresa, la puntualidad es un aspecto de muy poca importancia.
h.	En la empresa, los empleados cuestionan lo que hacen y aportan nuevas ideas para mejorar.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	En la empresa, los empleados sólo siguen y hacen lo que su superior les dice sin proponer cambio alguno.

10 En cada columna, marque con una cruz, la opción que mejor representa la situación de su empresa (primera columna) y la de la cultura empresarial de su comunidad (segunda columna).

Normalmente sus subordinados llegan a las juntas:  
(seleccione sólo una)

- 18%
- 40%
- 39%
- 2%

Cuando usted va a una junta fuera de su empresa, generalmente los convocados llegan:  
(seleccione sólo una)

- 17% a. Antes de la hora indicada
- 16% b. Exactamente a la hora indicada
- 61% c. Poco después de la hora indicada
- 6% d. Mucho después de la hora indicada

### Características generales de la empresa

11 Escriba, en términos de porcentaje, la forma en que se distribuye el capital de su empresa.

	Distribuciones más comunes		
___ % Familiar	0%	100%	0%
___ % Cotiza en bolsa	0%	0%	100%
___ % Empleados de la empresa no familiares	0%	0%	0%
___ % Otros accionistas ( no familiares, empleados o que coticen en bolsa )	100%	0%	0%
	(0.27)	(0.2)	(0.11)

12 Número de empleados y obreros que trabajan actualmente en su empresa: \_\_\_\_\_ empleados y obreros

Número de empleados	Porcentaje
Menos de 100	12%
Más de 100 y menos de 300	18%
Más de 300 y menos de 500	12%
Más de 500 y menos de 1000	20%
Más de 1000 y menos de 5000	26%
Más de 5000	12%

## II. EL EJECUTIVO DE ALTO NIVEL

Este apartado tiene como objetivo identificar el perfil del actual ejecutivo de alto nivel en términos de su estilo de dirección, expectativas personales, características, habilidades y conocimientos, así como, identificar el perfil que un ejecutivo deberá tener para enfrentar con éxito el TLC.

### Experiencia Internacional

13 Si se considera que un ejecutivo ha trabajado en otro país o en otra ciudad del país cuando ha permanecido más de seis meses fuera de México o de la ciudad en la que reside ¿ ha trabajado Ud. en :

otro(s) país(es) ?	<input type="checkbox"/> 67% No	<input type="checkbox"/> 33% Sí, ¿en cuáles?	EUA (63%)-Otro país europeo (38%)-Otro país latino (38%)
otro(s) ciudad(es) del país?	<input type="checkbox"/> 55% No	<input type="checkbox"/> 45% Sí, ¿en cuáles?	D.F. (46%)-Guadalajara (21%)-Monterrey (17%)



14 Indique, aproximadamente, el número de viajes nacionales de trabajo que Ud. ha realizado durante los últimos dos años: \_\_\_\_\_ viajes

Número de viajes	Porcentaje
Cero	7%
De 1 a 5	10%
De 6 a 15	26%
De 16 a 30	27%
Más de 30	30%

15 Indique, aproximadamente, el número de viajes internacionales de trabajo que Ud. ha realizado durante los últimos dos años: \_\_\_\_\_ viaje:

Número de viajes	Porcentaje
Cero	12%
De 1 a 5	28%
De 6 a 15	40%
De 16 a 30	15%
Más de 30	5%

16 Si tuviera una oferta de trabajo (de su empresa o de otra empresa) más atractivo que su puesto actual para trabajar en otro país o en otra ciudad del país, ¿estaría Ud. dispuesto a cambiar su lugar de residencia:

a otro país ?	<input type="checkbox"/> 37% No	<input type="checkbox"/> 63% Sí	¿a cuál? <u>EUA (61%) - Europa (37%)</u>
a otra ciudad del país?	<input type="checkbox"/> 40% No	<input type="checkbox"/> 60% Sí	¿a cuál? <u>Guadalajara (34%) - Monterrey (21%)</u>

### Estilo de Dirección

17 La siguiente lista presenta algunos aspectos del estilo de dirección de un ejecutivo. Por favor escriba las letras que corresponden a las tres características que representan más significativamente su estilo personal de dirección. Posteriormente, seleccione cuáles considera Ud. que deberán ser las tres características más representativas del estilo de dirección de un ejecutivo que enfrenta con éxito el TLC.

Su estilo personal de dirección

- 1 a (51%)
- 2 c (37%)
- 3 b (35%)

El estilo de dirección de un ejecutivo que enfrenta con éxito el TLC

- 1 l (45%)
- 2 b (41%)
- 3 c (36%)

	Actua	Futuro		Actual	Futuro
a. Comunicarse frecuentemente con los empleados	51%	20%	k. Participar activamente en asuntos públicos y de la comunidad	3%	1%
b. Comunicarse frecuentemente con los clientes	35%	41%	l. Enfatizar el enfoque internacional y global de la empresa	11%	45%
c. Transmitir una visión clara acerca del futuro de la empresa	37%	36%	r. Apoyarse fuertemente en el staff de la empresa	10%	7%
d. Promover el desarrollo y entrenamiento de los empleados	31%	30%	n. Crear conciencia de minimizar costos	21%	28%
e. Recompensar la lealtad y la antigüedad	2%	2%	ñ. Fomentar una cultura internacional	4%	22%
f. Realizar planes para el sucesor	3%	1%	o. Fomentar la participación de los trabajadores	15%	15%
g. Relacionar la compensación con el desempeño individual	17%	6%	p. Administrar con un sentido social y humanitario	4%	5%
h. Reasignar o despedir a individuos que no cumplen con los objetivos	7%	5%	q. Visitar frecuentemente las plantas de su empresa	5%	2%
i. Recibir frecuentemente asesoría de consultores externos	3%	7%	r. Promover la ética en la empresa	5%	4%
j. Delegar autoridad	28%	8%	s. Otra : _____	0%	1%
			especifique		

### Toma de decisiones

18 Marque con una cruz, en la columna de la izquierda, la opción que mejor representa su estilo personal de toma de decisiones. Posteriormente, en la columna de la derecha, marque la opción que representa el estilo de toma de decisiones de su jefe.

Usted

2%

68%

9%

20%

1%

Su jefe

16%

44%

21%

16%

3%

- a. Toma la decisión sin consultarla con sus subordinados
- b. Dice el plan a sus subordinados, escucha sus recomendaciones y finalmente decide
- c. Toma la decisión y convence a sus subordinados de que es la mejor opción
- d. Hace un consenso con sus subordinados y acepta la decisión final del grupo, aún y cuando en un principio no la consideró como la mejor opción
- e. Otra : Toma la decisión dependiendo de la situación (30%)  
especifique



## Capacitación

19 Si usted ha recibido capacitación en los últimos dos años como parte de su desarrollo profesional, por favor conteste lo siguiente, si no pase a la siguiente pregunta.

a. Escriba las áreas en las que Ud. se ha capacitado en los últimos dos años

Calidad total (27%) - Finanzas (16%) - Alta dirección (14%)

Administración (12%) - Mercadotecnia (11%)

b. Indique el o los medios a través de los cuales Ud. se ha capacitado

18% a. Cursos impartidos por el personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa

53% b. Cursos organizados por el Departamento de Recursos Humanos o por otro departamento de su empresa, pero impartidos por instructores externos a la empresa

74% c. Asistencia a congresos, simposiums, foros y otros

39% d. Diplomados en instituciones educativas

11% e. Otro: Cursos en el extranjero (42%) - Autodidacta (19%) - Especialización (19%)  
especifique

c. Escriba el número aproximado de horas que Ud. dedica al año a capacitarse: \_\_\_\_\_ horas

Horas	Porcentaje
De 1 a 50	35%
De 51 a 200	55%
De 201 a 500	8%
Más de 500	2%

d. Escriba cuánto gasta, aproximadamente, la empresa al año en su capacitación: N\$ \_\_\_\_\_

Nuevos pesos (cifras de 1994)	Porcentaje
Menos de 1000	6%
De 1 001 a 10 000	45%
De 10 001 a 30 000	34%
De 30 001 a 60 000	6%
Más de 60 000	9%

## Expectativas Personales

20 Considerando lo que para Ud. significa un trabajo ideal y utilizando la lista que aparece a continuación, conteste lo siguiente:

- En la primera columna escriba las letras que corresponden a las tres características que usted considera más importantes en un trabajo ideal.
- En la segunda columna escriba, de las opciones que quedan, las siguientes más importantes.

	Escala de 100 puntos		Escala de 100 puntos
d. Tener suficiente libertad para aplicar su propia visión y perspectiva en lo que realiza	89%	b. Tener una buena relación personal con su superior directo	52%
g. Tener elementos dinámicos y retos en el trabajo	79%	c. Tener seguridad en la permanencia en su empleo	52%
l. Tener oportunidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos	61%	e. Ser consultado por su superior directo en la toma de decisiones	58%
a. Tener suficiente tiempo disponible para su vida personal y familiar	59%	i. Ocupar un puesto donde su trabajo está bien definido y los requerimientos son claros	57%
k. Tener una alta remuneración económica	52%	h. Trabajar en una empresa de mucho prestigio y éxito	44%
f. Tener oportunidad de ascender	54%	j. Tener reconocimiento social y público	35%
		m. Otra : _____ especifique	3%

Grupo 1  
(Más importantes)

d

g

l

Grupo 2  
(Importantes)

a

e

i



## Significados

21 Marque con una cruz la opción que mejor representa lo que significa para usted el tiempo.

- |                             |   |                              |   |
|-----------------------------|---|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 9% | a. Dinero                               | <input type="checkbox"/> 81% | c. Un recurso limitado, por lo que hay que explotarlo |
| <input type="checkbox"/> 6% | b. Orientación para saber dónde se está | <input type="checkbox"/> 5%  | d. Otra : <u>Vida (24%)</u><br>especifique            |

22 Marque con una cruz la opción que mejor describa lo que para usted significa la compra de nueva tecnología en su empresa.

- |                              |   |                              |  |
|------------------------------|---|------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0%  | a. Un gasto                                       | <input type="checkbox"/> 14% | d. Una orientación hacia el consumidor |
| <input type="checkbox"/> 52% | b. Inversión redituable a mediano y/o largo plazo | <input type="checkbox"/> 22% | e. Eficiencia de procesos productivos  |
| <input type="checkbox"/> 11% | c. Una necesidad                                  | <input type="checkbox"/> 1%  | f. Otra : _____<br>especifique         |

## Características personales y conocimientos generales

23 Escriba, en los cuadros del lado izquierdo, las características personales, habilidades y conocimientos más representativos de usted. Posteriormente, en los cuadros del lado derecho, escriba las características, habilidades y conocimientos que deberá tener un ejecutivo para enfrentar con éxito el TLC.

Usted

Para enfrentar con éxito el TLC,  
los ejecutivos deben tener las siguientes:

Sus características personales más representativas  
(mencione tres)

a. Liderazgo (76%)
b. Integridad (33%)
c. Dinamismo (29%)

Características personales  
(mencione tres)

a. Liderazgo (57%)
b. Habilidad para organizar y planificar (29%)
c. Formación profesional y académica (24%)

Sus habilidades y conocimientos más representativos  
(mencione tres)

a. Administración general (37%)
b. Administración de producción (21%)
c. Mercadotecnia (16%)

Habilidades y conocimientos  
(mencione tres)

a. Idiomas (30%)
b. Administración general (28%)
c. Negocios internacionales (24%)

24 Mencione tres características personales de los ejecutivos de la comunidad empresarial de su Estado, que Ud. considera que obstaculizan el crecimiento y el desarrollo de la región.

- a. Ser conservadores y poco adaptables al cambio (15%)
  - b. Ser conformistas (11%) - Carecer de una preparación adecuada (11%)
  - c. No ser visionarios (10%) - Ser inseguros y poco tomadores de riesgos (10%)
- Anteponer los intereses personales a los de la empresa (10%)

25 De la siguiente lista, marque con una cruz las áreas que Ud. domina mejor. También marque las áreas que usted considera que un ejecutivo debe dominar para enfrentar con éxito el TLC.

Áreas que Ud. domina (Seleccione tres)		Áreas que deberá dominar el ejecutivo para enfrentar el TLC (Seleccione tres)
12%	a. Contabilidad	3%
37%	b. Finanzas	41%
34%	c. Mercadotecnia / Ventas	50%
22%	d. Ingeniería	4%
9%	e. Ciencia / Tecnología / Investigación y Desarrollo	17%
13%	f. Economía	15%
30%	g. Administración de recursos humanos	17%
25%	h. Calidad	30%
41%	i. Planeación estratégica	49%
10%	j. Computación	11%
14%	k. Sistemas de información	18%
6%	l. Legal	7%
9%	m. Negocios y política internacional	48%
13%	n. Relaciones públicas y políticas	10%
50%	ñ. Administración general	23%
23%	o. Lenguas extranjeras	38%
17%	p. Cultural internacional	30%
29%	q. Producción / Operaciones	10%
1%	r. Otra : _____	0%
	especifique	

### III. INFORMACION DE SU TRAYECTORIA PROFESIONAL

Este apartado tiene como fin conocer la trayectoria profesional de los actuales ejecutivos de alto nivel.

26 De la siguiente lista, escriba la letra que corresponde al área funcional en la que usted:

Empezó su carrera: e, f, o (43%)

Ha trabajado más tiempo: e, f, o (26%)

Trabaja actualmente: n, ñ (41%)

- |                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| a. Contabilidad             | g. Legal                                 | m. Investigación y desarrollo / Ciencia y tecnología |
| b. Finanzas                 | h. Planeación estratégica                | n. Dirección general                                 |
| c. Mercadotecnia            | i. Calidad                               | ñ. Administración general                            |
| d. Ventas                   | j. Relaciones públicas y políticas       | o. Ingeniería  |
| e. Producción / Operaciones | k. Administración de recursos humanos    | p. Otra : _____                                      |
| f. Sistemas de información  | l. Negocios y relaciones internacionales | especifique  |

27 Marque el puesto que actualmente ocupa en su empresa. Puede marcar más de una opción si es su caso.

- 44% d. Ejecutivo que depende directamente del anterior : Director de finanzas (10%) - Director de operaciones (9%)  
Nombre del puesto
- 22% c. Director General
- 15% b. Miembro del consejo
- 10% e. Otro: Gerente de alguna área (25%)  
especifique
- 9% a. Presidente del consejo

28 Porcentaje de participación que Ud. tiene en las acciones de la empresa en la que trabaja: Del 1% al 5% (39%)

29 Tiempo que lleva trabajando en su puesto actual De 1 a 5 (71%) años

30 Tiempo que lleva trabajando en su empresa De 1 a 5 (32%) años

31 Tiempo que lleva trabajando en la rama a la que pertenece su empresa: De 11 a 15 años (23%)

32 ¿ Piensa usted seguir trabajando en esta empresa hasta que se jubile ?

64% Sí  36% No

Si su respuesta fue negativa, indique cuánto tiempo más, aproximadamente, piensa seguir trabajando en la empresa

23% a. Máximo 2 años  31% c. De 5 años a 10 años  
 40% b. De 2 a 5 años  6% d. Más de 10 años

33 Marque el rango que representa el ingreso mensual, antes de impuestos, que Ud. percibe actualmente de su empresa, incluyendo las prestaciones:

<input type="checkbox"/> 5% a. Hasta N\$ 10,000 nuevos pesos	<input type="checkbox"/> 9% e. Más de N\$ 40,000 y hasta N\$ 50,000 nuevos pesos
<input type="checkbox"/> 20% b. Más de N\$ 10,000 y hasta N\$ 20,000 nuevos pesos	<input type="checkbox"/> 9% f. Más de N\$ 50,000 y hasta N\$ 60,000 nuevos pesos
<input type="checkbox"/> 19% c. Más de N\$ 20,000 y hasta N\$ 30,000 nuevos pesos	<input type="checkbox"/> 8% g. Más de N\$ 60,000 y hasta N\$ 70,000 nuevos pesos
<input type="checkbox"/> 14% d. Más de N\$ 30,000 y hasta N\$ 40,000 nuevos pesos	<input type="checkbox"/> 16% h. Más de N\$ 70,000 nuevos pesos

34 ¿ Ha sido socio o dueño de una empresa y/o negocio ?  42% Sí  58% No

Si su respuesta fue afirmativa, por favor conteste lo siguiente, si no pase a la siguiente pregunta.

- Escriba el número de empresas y/o negocios de los que ha sido socio o dueño De 1 a 5 (90%) empresas/negocios
- Considerando la empresa o negocio más importante del que usted haya sido socio o dueño, indique:
  - el número de años que participó como socio o dueño en esta empresa o negoci De 4 a 10 (44%) años
  - la participación que Ud. tenía o tiene en el capital de esta empresa o negocio De 11% a 30% (32%)
  - el número de empleados, incluyendo obreros, de esta empresa o negoci: Hasta 50 (57%) empresas/negocios

35 ¿ Fue o ha sido su padre socio o dueño de alguna empresa y/o negocio ?  39% Sí  61% No

Si su respuesta fue afirmativa, por favor conteste lo siguiente, si no pase a la siguiente pregunta.

- Escriba el número de empresas y/o negocios de los que su padre fue o es socio o dueño De 1 a 5 (86%) empresas/negocios
- Considerando la empresa o negocio más importante del que su padre haya sido socio o dueño, indique:
  - el número de años que él participó como socio o dueño en esta empresa o negoci Más de 10 (80%)
  - la participación que tenía o tiene en el capital de esta empresa o negoci Más del 50% (76%)
  - el número de empleados, incluyendo obreros, de esta empresa o negoci Hasta 50 (58%) empresas/negocios

36 Indique con qué persona o personas se asociaría para realizar una inversión, si usted fuera a iniciar un negocio o empresa. Seleccione un máximo de dos opciones, colocando un 1 en la de mayor preferencia y un 2 en la segunda de su preferencia.

Usted invertiría:

**Primera preferencia**

16% a. Con nadie  
 15% b. Con familiares  
 21% c. Con antiguos o actuales socios  
 43% d. Con personas que Ud. ya conoce, pero con las que nunca antes ha coinvertido  
 5% e. Con personas que no conoce y que usted contactará para coinvertir



37 De las siguientes asociaciones u organismos, marque con una cruz aquéllos de los que alguna vez Ud. haya sido o sea miembro e indique si ha ocupado u ocupa algún puesto directivo.

Table with 2 columns: 'He sido / soy miembro de:' and 'He ocupado / ocupo algún puesto directivo en:'. Rows include: a. Partidos políticos (8%, 3%), b. Cámaras y/o asociaciones comerciales o industriales (ejemplo: COPARMEX) (54%, 31%), c. Clubes deportivos y/o sociales (76%, 18%), d. Consejos o patronatos de instituciones educativas (20%, 10%), e. Asociaciones de ayuda a la comunidad (ejemplo: Cruz Roja) (14%, 8%), f. Gobierno, Sector público (5%, 2%), g. Otro: Asociaciones profesionales (33%) - IMEF (5%) especifique (9%, 6%)

IV. DATOS GENERALES

38 Sexo: 98% Masculino 2% Femenino

39 Edad: años. Entre 20 y 29 3%, Entre 30 y 34 11%, Entre 35 y 39 20%, Entre 40 y 44 19%, Entre 45 y 49 20%, Entre 50 y 54 14%, Entre 55 y 60 y 8%, 5%

40 Nacionalidad: Mexicana 91%, Española 2%, Americana 2%, Alemana 1%, Peruana 1%, Otra latinoamericana 2%, Otra europea 2%

41 Además del español, ¿que otros idiomas domina?: 86% Inglés, 12% Francés, 6% Alemán, 3% Italiano (44%) - Portugués (28%) 7% Ninguno especifique

42 Escriba en cada cuadro la información que se solicita.

Table with 3 columns: 'empezó a trabajar profesionalmente', 'ha trabajado más tiempo', 'trabaja actualmente'. Rows: Ciudad y Edo. de México (49%), Monterrey (19%), Guadalajara (4%), Resto del país (28%)

43 ¿ Ha realizado Ud. estudios en el extranjero ? (ejemplo: idiomas, preparatoria, licenciatura, maestría, especialidades u otros)

62% Sí 38% No

Si su respuesta fue afirmativa, conteste lo siguiente:

Table with 2 columns: 'Países donde estudió' (Estados Unidos (84%)-Inglaterra (9%), Canadá (7%) - Alemania (6%)) and 'Estudios que realizó' (Cursos cortos de capacitación (44%), Maestría y/o doctorado (31%) - Idiomas (23%))

44 Marque con una cruz, la opción que corresponde al tipo de institución donde Ud. realizó su educación formal.

Además, complete la información que se solicita.

Table with 2 columns: 'Pública', 'Privada'. Rows: a. Primaria (30%, 70%), b. Secundaria (37%, 63%), c. Preparatoria (37%, 63%)



Tipo de institución donde realizó sus estudios      Fecha en que

d. Licenciatura (52%)	49%	51%	19 72	Título obtenido: <u>En ingeniería (55%) - En licenciatura (45%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>UNAM (23%) - ITESM (20%) - IPN (8%)</u>
e. Maestría(s) (41%)	24%	76%	19 82	Maestría en: <u>Administración (66%) - Economía (5%) - Alguna del área ingenieril (6%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>Alguna universidad de EUA (29%) - ITESM (24%)</u>
	40%	60%	19 81	Maestría en: <u>Administración (50%) - Química (25%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>Alguna universidad en EUA (62%)</u>
f. Doctorado (3%)	54%	46%	19 91	Doctorado en: <u>Filosofía (20%) - Matemáticas (10%) - Finanzas (10%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>U. de Erlangen (13%) - Pacific Western U. (13%)</u>
g. Otros (Diplomados, Cursos de especialidad, etc) (46%)	12%	88%	19 92	En: <u>Alta dirección (28%) - Administración (11%) - Mercadotecnia (11%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>IPADE (23%) - ITESM (21%)</u>
	17%	83%	19 93	En: <u>Alta dirección (24%) - Administración (13%) - Mercadotecnia (10%)</u> Institución donde realizó sus estudios: <u>ITESM (22%) - IPADE (22%)</u>

45 Si Ud. realizó estudios profesionales y/o de posgrado, por favor conteste lo siguiente:

	Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo	
a. El haber realizado estudios profesionales fue determinante para su éxito profesional	66%	25%	6%	1%	1%
b. El haber realizado estudios profesionales en la universidad a la que asistió fue determinante para su éxito profesional	39%	31%	20%	7%	3%

### Antecedentes familiares

46 Marque las opciones que representan el nivel más alto de educación formal que hayan recibido sus padres.

	Padre	Madre
a. Primaria	19%	24%
b. Secundaria	14%	25%
c. Preparatoria	19%	33%
d. Licenciatura	37%	16%
e. Maestría	7%	1%
f. Doctorado	3%	1%

47 Indique la ocupación (remunerada) más importante que sus padres desempeñaron o desempeñan. Además, si dicha ocupación la realizaron en una organización, escriba el número aproximado de empleados de la empresa donde trabajaron o trabajan.

	Padre	Madre	Número de empleados
a. Presidente de consejo	8%	0%	4100
b. Director de su propia empresa	22%	8%	315
c. Director general	8%	1%	1300
d. Director de área	10%	4%	2000
e. Gerente o jefe de departamento	15%	11%	764
f. Supervisor	5%	4%	800
g. Empleado	9%	26%	800
h. Vendedor	3%	4%	10
i. Profesionista independiente	9%	7%	1300
j. Funcionario público	3%	4%	15000
k. Otra: <u>Comerciante (30%)</u> especifique	8%	29%	210

© D.R. Korn / Ferry International - Sistema ITESM

Este libro se imprimió en los talleres de Industrial de Impresos, Nueva Rosita 1212 nte.  
Monterrey, N.L. México c.p. 64560 Tels. (8) 354 0784

Se tiraron 2200 ejemplares.

Monterrey, N.L. México  
Noviembre 1995.

---

Korn / Ferry International

Montes Urales No. 641  
Lomas de Chapultepec  
Código Postal 11000  
México, D. F.  
Tel. 2 02 00 46  
2 02 03 85

Korn / Ferry International

Daniel Zambrano No. 525  
Col. Chepevera  
Código Postal 64030  
Monterrey, N. L.  
Tel. 3 48 49 59  
3 48 43 55

ITESM, Centro de Estudios  
Estratégicos, Centro de Estudios  
sobre Educación  
Suc. de Correos "J"  
Código Postal 64849  
Monterrey, N. L.  
Tel. 3 28 41 65  
3 28 41 66