



ITESM

EL EJECUTIVO
MEXICANO

en el año 2000



ITESM

EL EJECUTIVO
MEXICANO
en el año 2000

CONTENIDO

<i>PREFACIO.</i>	<i>i</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO.</i>	<i>v</i>
<i>Capítulo I</i>	
<i>INTRODUCCION.</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo II</i>	
<i>EL PROYECTO DEL EJECUTIVO MEXICANO EN EL AÑO 2000.</i>	<i>5</i>
<i>Capítulo III</i>	
<i>EL ENTORNO EMPRESARIAL VISTO POR LOS EJECUTIVOS</i>	<i>13</i>
<i>Cítulo IV</i>	
<i>EL PERFIL DEL EJECUTIVO MEXICANO 1991 - 2000.</i>	<i>35</i>
<i>Capítulo V</i>	
<i>CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS.</i>	<i>67</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.</i>	<i>81</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>83</i>

PREFACIO

Cuando se vive en una época y dentro de un espacio geográfico en donde los rápidos cambios y las innovaciones caracterizan el *contexto que nos rodea y determinan el rumbo de las organizaciones*, como es el caso del México actual, se corre el riesgo de sumergirse en ese ambiente sin pensar detenidamente la manera de enfrentarlo y la forma en la que estas transformaciones puedan ser oportunidades para las empresas.

¿Cuáles serán los desafíos más importantes que las organizaciones habrán de enfrentar? ¿Qué habilidades y conocimientos requerirán los ejecutivos para enfrentar tales retos? ¿Qué preparación necesitarán los dirigentes empresariales para ir más allá del nivel de supervivencia y para transformar a sus organizaciones en instituciones de éxito? Preguntas como éstas nos motivaron a realizar el presente estudio buscando acercarnos a la forma en la que los ejecutivos mexicanos perciben el presente y el futuro entorno así como la manera en la que definen el perfil que deberán tener los ejecutivos que estarán al frente de las organizaciones al inicio del siglo veintiuno.

La realización de este estudio representa trabajo y tiempo de un gran número de personas; sin ellas hubiera sido imposible realizarlo. Agradecemos, pues a todos los que hicieron posible este trabajo:

Primeramente a los 431 ejecutivos que a pesar de sus apretadas agendas dedicaron una parte importante de su tiempo para contestar el cuestionario; sin su respuesta todo el demás trabajo hubiese sido inútil.

A la Lic. Patricia Milonás y al Lic. Sergio González de la Rocha que forman parte del equipo que pensó en la realización del estudio y que desde la etapa de diseño hasta la parte final de éste fueron colaboradores muy importantes para que éste pudiera llevarse a cabo.

Al Ing. Jorge de la Carza que brindó un importante apoyo en el diseño del estudio y en el procesamiento de la información.

A la Lic. María del Carmen Noriega por su trabajo en la difícil tarea de coordinar a los encuestadores en la ciudad de México y de Guadalajara y a la Ing. Nancy Aceves por su colaboración en la logística general del estudio.

A Martha Téllez, Ana María Esquivel, Alejandra Ortiz, Sandra Basilia Sánchez, Lilia Patricia Zúñiga, Julián Arismendiz, Antonio Ibarra, Carmen Guerra, Minerva Leal, Miryam Vela, y a la Lic. Verónica Salinas por su apoyo y entusiasmo en las tareas grandes y pequeñas del procesamiento y codificación de la información.

Al Dr. Francisco García por sus valiosas sugerencias en la interpretación y presentación de resultados y por su incansable labor en la revisión del reporte final.

Al Sr. José Salazar, al Lic. Manuel Ayala y al Lic. Raúl Parissi por su paciencia y creatividad para la edición del cuestionario y de este reporte.

A los directivos de los campus del Sistema ITESM que colaboraron en la entrega y recopilación de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos en sus respectivas ciudades.

A la Ing. Yolanda Martínez, al Lic. Juan Gerardo Garza y al Dr. Bryan Husted, por su consejo en las diversas etapas del estudio.

Al grupo de profesores del ITESM y de ejecutivos y consultores que asistieron a la sesión en donde se elaboró el capítulo de conclusiones de este reporte.

Finalmente, y no menos importante, a todos los encuestadores que trabajaron incansablemente para entregar y recoger los cuestionarios.

Esperamos que los resultados de este estudio puedan ser una fuente de información útil para las personas y las instituciones preocupadas por la búsqueda de nuevos caminos para el crecimiento y desarrollo de nuestro país.

Dr. Héctor Moreira Rodríguez
Director del Centro de
Estudios Estratégicos

Lic. Horacio McCoy
Director General

Lic. M. Sofía Frech L.B.
Responsable general del estudio

Ing. Juan F. Liaguno
Director Zona Norte

Instituto Tecnológico y de
Estudios Superiores de Monterrey

Korn/Ferry Internacional
S.A. de C.V.

Monterrey, N.L.
Diciembre de 1991.

RESUMEN EJECUTIVO

El Ejecutivo Mexicano en el año 2000

La percepción que tienen de la realidad aquéllos que ocupan los puestos directivos en las empresas, el estilo de dirección que ejercen y las decisiones que toman tienen un impacto directo en el rumbo de sus organizaciones y éstas, a su vez, impactan en la situación socio-económica de la comunidad en la que se encuentran.

Conocer la forma en la que los ejecutivos perciben el entorno organizacional presente y futuro, y definir al actual ejecutivo mexicano y el perfil deseable para el futuro director, puede ayudar al diseño de programas de desarrollo y formación de recursos humanos. Al mismo tiempo puede proporcionar información oportuna para la creación y/o adaptación de sistemas de administración que se adecúen y que consideren las condiciones reales del país y de sus recursos humanos.

Con frecuencia el perfil del director de empresa concebido en las organizaciones y universidades del país para la selección, capacitación y desarrollo de ejecutivos actuales o potenciales, se fundamenta en teorías desarrolladas en naciones extranjeras, en situaciones y culturas que difieren de la realidad del país. Por otro lado, sucede con frecuencia que quienes desarrollan los perfiles ideales para ejecutivos de las organizaciones ignoran el punto de vista de los mismos ejecutivos.

El objetivo de este estudio es conocer la visión que los ejecutivos mexicanos tienen acerca del entorno empresarial y elaborar un perfil del actual ejecutivo mexicano en términos de características personales, estilos de dirección y conocimientos así como el perfil que los actuales ejecutivos consideran que deberán tener quienes dirijan las organizaciones mexicanas en la próxima década.

Antecede a este trabajo un estudio similar realizado con ejecutivos de todo el mundo, en el que se consideró un número muy reducido de directivos mexicanos.

Metodología

La metodología utilizada para este trabajo consistió en una encuesta aplicada a un grupo representativo de 431 ejecutivos mexicanos, que ocupan en la actualidad puestos de dirección o subdirección en empresas del país, principalmente en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

Resultados

De acuerdo a los ejecutivos mexicanos, las principales características del entorno actual son : las fuertes regulaciones gubernamentales, las altas barreras comerciales, y el gran cambio de la tecnología de las comunicaciones y de la información. Sus respuestas indican que las principales características del año 2000 serán: alto grado de competencia extranjera, cambios importantes en la tecnología tanto de los productos como de la información y preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente.

Los resultados acerca del perfil del ejecutivo en términos de características personales, experiencia, preparación y trayectoria profesional se refieren, por un lado al perfil de los actuales ejecutivos mexicanos, y por otro, al perfil deseable para los futuros líderes organizacionales.

Perfil del ejecutivo mexicano en 1991: El ejecutivo mexicano promedio tiene 43 años de edad; realizó estudios a nivel profesional en el área de Ingeniería, Administración o Contabilidad .

Se describe a sí mismo como alguien cuyas principales características personales son la lealtad y la actitud positiva. Considera que en su estilo de dirección concede gran importancia a la ética, establece con el ejemplo la conciencia de minimizar gastos y vincula la remuneración con el desempeño personal de sus subordinados.

Perfil deseable para el ejecutivo mexicano del año 2000: De acuerdo a los actuales directores de las empresas mexicanas el ejecutivo del año 2000 deberá distinguirse por ser emprendedor, ético, con empuje, creativo y líder. Las características principales de su estilo de dirección serán tramistir una visión clara del futuro de su empresa, diseñar planes a largo plazo, tener una cultura internacional, conceder gran importancia a la ética y comunicarse con frecuencia con los clientes. Su preparación a nivel profesional deberá ser en el área de Negocios y Relaciones Internacionales, Administración, Mercadotecnia o Ingeniería y contar con estudios de posgrado en áreas de Administración de Negocios y Relaciones Internacionales o Mercadotecnia.

Por otro lado, para ocupar puestos de dirección general deberá tener experiencia funcional en las áreas de Planeación Estratégica, Mercadotecnia y Ventas, Negocios y Relaciones Internacionales, o Aseguramiento de la calidad y contar con capacitación específica en idiomas extranjeros, cultura de calidad y productividad, y valores en el ejercicio profesional.

Conclusiones

Aunque los resultados de este estudio no son exhaustivos pues consideran solamente el punto de vista de los ejecutivos , sin examinar otros puntos de vista o fuentes de información, son importantes en la medida en que ayudan a comprender la forma en la que los ejecutivos se perciben a si mismos y a su realidad.

A pesar de las diversas actividades económicas y zonas geográficas a las que pertenecen las organizaciones de los ejecutivos y de las diferencias culturales entre ellos, su visión acerca del entorno y acerca de su propio perfil coinciden en puntos importantes.

Destaca principalmente la conciencia de los ejecutivos en cuanto al impacto de la globalización económica que enfrentan sus organizaciones y la importancia que otorgan a la cultura de calidad como estrategia de competitividad. Por otro lado consideran que el aspecto ético es una de las condiciones indispensables como característica personal del ejecutivo y como

filosofía de dirección empresarial.

Reconociendo un ambiente cambiante en términos políticos, económicos y sociales consideran de extrema importancia la habilidad del futuro ejecutivo para desarrollar y comunicar una visión clara en la dirección de su empresa, así como para emprender, ser creativo y desempeñar el papel de líder.

Lo anterior indica áreas y habilidades prioritarias en la capacitación y formación tanto para los ejecutivos que se encuentran actualmente en las organizaciones como para los estudiantes universitarios que en un futuro se integrarán a la fuerza de trabajo empresarial. Es también importante destacar que de acuerdo a los resultados del estudio los egresados de las carreras de ingeniería seguirán ocupando puestos de dirección general los cuales les demandarán contar con conocimientos de administración y habilidades directivas.

I

INTRODUCCION

EL CERCANO AÑO 2000

El siglo 21 está a la vuelta de la esquina y las aceleradas y hasta sorprendivas transformaciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas hacen que la palabra "cambio" sea lenguaje común de casi cualquier cosa que se diga o se escriba acerca de nuestro entorno.

En este ambiente de transformación continua las organizaciones mexicanas juegan un papel determinante: no sólo deben responder acertadamente al desafío del cambio, sino que son promotoras para que éste se dé; algo parecido a una partida de ajedrez en donde los retos presentados por el adversario son producto también de los movimientos que ha hecho antes el mismo jugador.

Por otro lado, aunque las transformaciones son una realidad mundial, los cambios se entrelazan con la realidad específica y concreta de cada nación y éstas, sin olvidar sus múltiples interrelaciones con otros países y con su entorno, deben responder en forma particular y única al desafío del futuro.

En este engranaje de retos y oportunidades, las organizaciones mexicanas son una pieza importante y dentro de ellas sus dirigentes juegan un papel clave. Si bien es cierto que las organizaciones funcionan gracias al esfuerzo de todos los individuos que participan en ellas, también es cierto que las decisiones y percepciones de sus directores son determinantes en el rumbo que toman las organizaciones y por tanto la sociedad de la que forman parte.

Conscientes del reto que las actuales transformaciones representan para las organizaciones mexicanas e interesados en el papel que sus directivos tienen en esta dinámica de cambio y en el avance económico y social del país, Korn/ Ferry Internacional, en México y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey decidieron realizar el presente estudio.

ENFOQUE DEL ESTUDIO

El enfoque principal de este estudio es comparar la forma en que los ejecutivos mexicanos perciben el entorno actual de las organizaciones y su propio perfil como ejecutivos en términos de características personales, estilo de dirección y preparación académica con su perspectiva acerca del futuro ambiente empresarial y de las características, expectativas y estilo de dirección que requerirán los ejecutivos del año 2000.

Pensar y opinar acerca de lo que sucederá en el futuro es siempre una apuesta. En palabras de Schaff (1985), de su libro "¿Qué futuro nos aguarda? " advertimos que " escribir sobre un futuro tan próximo es arriesgadísimo porque todo lo que se diga al respecto podrá verificarse pronto. Pero, al mismo tiempo, esta corta perspectiva temporal permite evitar las trampas de la futurología especulativa y obliga al autor a justificar su visión del futuro en términos concretos". (p. 17)

Dentro de las limitaciones que implica el preguntar acerca de una situación futura y considerando que los resultados de este estudio representa lo que un grupo de 431 ejecutivos mexicanos percibe del entorno y del perfil ejecutivo, este reporte no pretende ser determinante acerca de lo que sucede hoy y lo que sucederá durante los próximos diez años, sino por el contrario, expresa la forma en que dichos ejecutivos y posiblemente muchos otros ejecutivos del país que ocupan puestos directivos y gerenciales en las organizaciones mexicanas, perciben al ambiente empresarial y al actual ejecutivo mexicano, así como sus expectativas sobre el futuro acerca de estos aspectos. Por lo tanto puede o no ser acertado lo que perciben del presente y del futuro, pero esa percepción es una realidad.

Cabe aclarar que la población de interés del estudio está constituida por las personas que ocupan puestos directivos y gerenciales en empresas y organizaciones grandes y medianas (clasificación de Industridata, 1990) y no sólo en grandes grupos, corporativos o consorcios industriales. El interés por dirigir el estudio a este grupo de ejecutivos es conocer la opinión de quienes están al frente de organizaciones representativas de la mayoría de las empresas que existen en el país. Para fines de este

reporte las personas encuestadas en el estudio serán denominadas **ejecutivos** incluyendo tanto a quienes ocupan puestos de dirección general como a quienes reportan a ellos directamente.

II

EL PROYECTO DEL EJECUTIVO MEXICANO EN EL AÑO 2000

ANTECEDENTES

En 1981 y en 1987 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Korn/ Ferry Internacional en México realizaron estudios acerca del perfil del ejecutivo mexicano. En 1989 la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International llevaron a cabo el estudio denominado "Rediseñando el Perfil del Director Empresarial". Estos sirvieron como antecedentes al presente trabajo utilizándose algunos resultados de los anteriores estudios con fines comparativos.

Cabe mencionar que el presente estudio pretendió emular lo más cercanamente posible al realizado en 1989, diferenciándose en la población de interés de cada uno de éstos: mientras que el realizado en 1989 se dirigió a ejecutivos de todo el mundo, este estudio está enfocado exclusivamente a ejecutivos mexicanos.

REALIZACION DEL ESTUDIO

El Cuestionario

Para recabar la opinión de los ejecutivos se tomó como punto de partida el cuestionario utilizado por la Unviersidad de Columbia y Korn/Ferry International durante el estudio realizado en el año de 1989.

Dicho cuestionario fue adaptado con el fin de adecuarlo a la situación económica y social del país y de responder a los fines específicos de este estudio. Ver el cuestionario en la sección de anexos. Su estructura es la siguiente:

1 Visión del ejecutivo acerca del entorno

- Entorno actual y futuro de la empresa mexicana
- Visión acerca de los demás países del mundo
- Perspectivas de la empresa mexicana en los mercados nacionales e internacionales
- Estrategias de competitividad y crecimiento

2 El ejecutivo mexicano: 1991 - 2000

- Experiencia del ejecutivo
- Características personales y estilo de dirección del ejecutivo
- Preparación académica
- Trayectoria profesional

3 Perfil de la empresa

- Giro y sector de las empresas
- Indicadores generales de la operación de la empresa
- Tamaño de la empresa

Los cuestionarios se entregaron personalmente o se enviaron por correo. En el anexo I se amplía este procedimiento.

¿ Quiénes son y dónde se encuentran los ejecutivos de este estudio?

Contestaron a esta encuesta un total de 431 ejecutivos (ver en el anexo I la descripción detallada acerca de la metodología del estudio, población de interés y selección de la muestra).

Ver Tabla 1.

El 31 % de los ejecutivos que respondieron, ocupan el puesto más alto en su organización y algunos de ellos son presidentes del consejo; 60% depende directamente del director o gerente general de su empresa y 9% ocupa algún otro puesto en la organización.

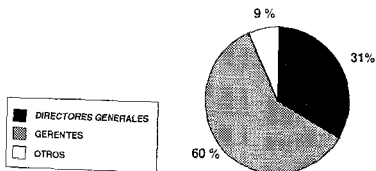
Ver Gráfica 1.

Tabla 1

NIVEL ORGANIZACIONAL	NUMERO DE EJECUTIVOS
PRESIDENTE DE CONSEJO, DIRECTOR GENERAL o GERENTE GENERAL	136
GERENTE QUE REPORTA DIRECTAMENTE A ALGUNO DE LOS PUESTOS ANTERIORES	256
OTROS	39
TOTAL :	431

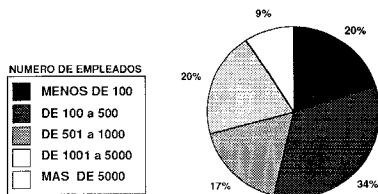
Gráfica 1

DISTRIBUCION PORCENTUAL



A pesar de que no todos los ejecutivos pertenecen a empresas con un gran número de empleados, casi la mitad de ellos trabaja en compañías que tienen más de 500 empleados.

Gráfica 2



En lo que se refiere al giro de las empresas el 66 % de los ejecutivos pertenece a empresas del sector industrial, el 20 % a servicios y el 14 % al comercio. Ver Gráfica 3.

Gráfica 3

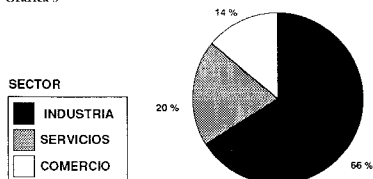


Tabla 2

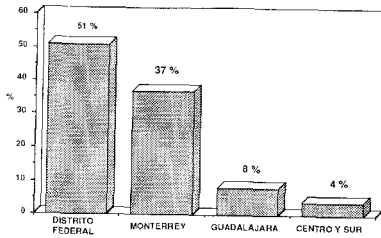
ZONA	# DE EJECUTIVOS
D.F. Y ZONA METROPOLITANA	219
GUADALAJARA Y CIUDADES DEL PACIFICO	36
MONTERREY Y CIUDADES DEL NORTE	158
CIUDADES DEL CENTRO Y DEL SUR DE LA REPUBLICA	18
TOTAL	431

La diversidad de lugares de procedencia de los ejecutivos fue importante para contar con una percepción más completa de los directivos en las distintas zonas geográficas del país. Aunque las respuestas provienen principalmente de ejecutivos del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, también respondieron a la encuesta ejecutivos de otras ciudades importantes del país. Para fines de este estudio los ejecutivos se agruparon por la zona geográfica a la cual pertenecen, obteniéndose la respuesta de los ejecutivos según se muestra en la Tabla 2.

La distribución porcentual de los ejecutivos por zona geográfica, se muestra en la Gráfica 4.

Gráfica 1

DISTRIBUCION PORCENTUAL



III

EL ENTORNO EMPRESARIAL VISTO POR LOS EJECUTIVOS

Para conocer la visión que los ejecutivos tienen acerca del entorno de los negocios se propusieron, en el cuestionario, una serie de condiciones que pudiesen afectar a sus empresas. Los ejecutivos estimaron el grado en el que cada una de éstas se presenta en el entorno actual y el grado en el que piensan que se presentarán en el futuro.

Posteriormente indicaron cuáles de esas condiciones consideraban como las tres principales amenazas y las tres mayores oportunidades para 1991 y para el 2000.

A partir de las respuestas se analizaron los siguientes aspectos:

- Condiciones predominantes en 1991 y en el 2000.

- Condiciones del entorno empresarial donde los ejecutivos esperan los mayores cambios.
- Lo retos y las oportunidades del presente y del futuro para las organizaciones.
- La visión de los ejecutivos acerca del poder económico y político de otros países.
- Mercados, competencia y estrategias de mercado.

En el anexo II aparece una explicación acerca de la forma en la que las escalas de la encuesta se transformaron a los indicadores numéricos utilizados en este reporte.

CARACTERÍSTICAS QUE DESCRIBEN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE 1991 Y 2000

De acuerdo a los encuestados las características que describen principalmente el entorno que rodea actualmente a sus organizaciones y el contexto en el que éstas se encontrarán al inicio de la próxima década son presentadas en la Tabla 3.

Tabla 3
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL ENTORNO

1991	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de regulaciones gubernamentales • Barreras comerciales internacionales • Muchos cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información • Alto costo de energéticos • Mucha inflación • Poco acceso a mercados de Europa del este • Bajo nivel de ahorro
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información • Alto grado de competencia extranjera • Mucho cambio en la tecnología de los productos • Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación ambiental

Cuadro 1

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO: 1991-2000

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORDENADAS DE ACUERDO AL GRADO EN EL QUE SE PRESENTAN	Promedio* 1991	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORDENADAS DE ACUERDO AL GRADO EN EL QUE SE PRESENTARÁN	Promedio* 2000
Regulaciones gubernamentales	68	Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	87
Barreras comerciales internacionales	64	Competencia extranjera	84
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	64	Cambios en la tecnología de los productos	82
Costo de los energéticos	62	Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente	82
Inflación	61	Cambios en la tecnología de la producción	79
Competencia nacional	59	Costo de los energéticos	73
Competencia proveniente de sectores industriales diferentes al de su empresa	57	Competencia nacional	70
Disponibilidad de materias primas	54	Consumo	67
Disponibilidad de capital	54	Estabilidad monetaria	66
Cambios en la tecnología de la producción	53	Disponibilidad de personal calificado	66
Poder sindical	52	Disponibilidad de materias primas	65
Estabilidad monetaria	52	Disponibilidad de capital	65
Cambios en la tecnología de los productos	52	Cambios en el Sistema Bancario	63
Cambios en el Sistema Bancario	50	Competencia proveniente de sectores industriales diferentes al de su empresa	54
Consumo	48	Ahorro	54
Competencia extranjera	48	Regulaciones gubernamentales	52
Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente	47	Acceso a mercados de Europa del Este	47
Conflicto armado a nivel mundial	45	Poder sindical	45
Disponibilidad de personal calificado	43	Inflación	41
Actitudes antipresariales en la sociedad	40	Barreras comerciales internacionales	39
Ahorro	32	Conflicto armado a nivel mundial	37
Acceso a mercados de Europa del Este	23	Actitudes antipresariales en la sociedad	36

*El promedio indica el grado en el que la situación se presenta en el entorno. La base del promedio son cien puntos, en donde cien significa muy alto grado y cero significa muy bajo a nulo.

En el Cuadro 1 se mencionan todas las características que aparecieron en el cuestionario y la forma en que las calificaron los ejecutivos.

Para 1991, además de la importancia de la tecnología, destacan características relacionadas con el entorno macro-económico que rodea a la empresa tales como alta inflación y bajo nivel de ahorro. En el 2000, los cambios tecnológicos seguirán siendo rasgo distintivo del ambiente empresarial, aumentará la preocupación de la empresa por problemas relacionados con la sociedad, caerán las barreras comerciales internacionales, y habrá un fuerte crecimiento de la competencia extranjera.

CONDICIONES DEL ENTORNO EN LAS QUE SE ESPERAN LOS MAYORES CAMBIOS

El cambio es una condición inherente a cualquier aspecto que se relacione con el entorno empresarial y muchas de las transformaciones esperadas son evidentes. El interés está pues en conocer específicamente cuáles son los aspectos en donde los ejecutivos vislumbran los mayores cambios.

Las transformaciones esperadas se pueden clasificar en tres niveles que van desde lo interno hasta lo externo de la organización y que están relacionadas entre sí.

Para conocer los aspectos en los que se esperan los mayores cambios, se calculó la diferencia entre el grado en el que los ejecutivos perciben que cierta situación existe actualmente en el entorno y el grado en el que consideran que ésta se presentará en el futuro. Ver cuadro 2.

Cuadro 2

VISION DEL EJECUTIVO MEXICANO ACERCA DE LOS FACTORES DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Los siguientes factores aparecen ordenados en forma ascendente de acuerdo al indicador: diferencia entre el promedio de 1991 y de 2000, que se muestra en la tercera columna.

FACTORES DEL ENTORNO	PROMEDIO*		DIFERENCIA ** en puntos
	1991	2000	
Competencia extranjera	48	84	36
Preocupación por problemas ecológicos y de preservación del entorno	47	82	35
Cambios en la tecnología de los productos	52	82	30
Cambios en la tecnología de la producción	53	79	26
Acceso a mercados de Europa del este	23	47	24
Disponibilidad de personal calificado	43	66	23
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	64	87	23
Ahorro	32	54	22
Consumo	48	67	19
Competencia de sectores diferentes al de su empresa	37	54	17
Disponibilidad de capital	49	65	16
Estabilidad monetaria	52	66	14
Cambios en el sistema bancario	50	63	13
Disponibilidad de materias primas	54	65	11
Competencia nacional	59	70	11
Costo de los energéticos	62	73	11
Actitudes antiempresariales en la sociedad	40	36	-4
Poder sindical	52	45	-7
Conflicto armado a nivel mundial	45	37	-8
Regulaciones gubernamentales	68	52	-16
Inflación	61	41	-20
Barreras comerciales internacionales	64	39	-25
PROMEDIO	50	61	11
DESVIACION ESTANDAR	11	16	17

* El promedio indica el grado en el que la situación se presenta en el entorno. La base del promedio son cien puntos, en donde cien significa muy alto grado y cero significa muy bajo o nulo.

** La diferencia en puntos es el promedio de 2000 menos el promedio de 1991

De acuerdo a este análisis se esperan principalmente las siguientes transformaciones:

Cambios internos a la organización: Los principales cambios se refieren a la tecnología en la producción, en los productos, en las comunicaciones y la información. La tecnología de las comunicaciones y de la información no sólo es uno de los aspectos en los que se esperan las mayores transformaciones sino que fue considerado como la característica más representativa del año 2000.

Relaciones de la organización con el entorno: Por un lado se esperan cambios muy importantes en lo referente al incremento de competencia extranjera, por el otro, un crecimiento importante en la preocupación que deberán tener las organizaciones por los problemas ecológicos y de preservación del ambiente.

Externos a la organización: Existe una visión positiva de los ejecutivos en lo referente a indicadores macro-económicos: esperan menor inflación y menos barreras comerciales para los mercados internacionales. Por otro lado, suponen que se dará un movimiento hacia una sociedad de mayor libertad económica y una reducción importante en las regulaciones gubernamentales.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL ENTORNO

¿Qué es lo que les preocupa a los líderes empresariales? ¿Cuáles son las condiciones del ambiente que consideran como retos y cuáles como oportunidades?

Tabla 4
PRINCIPALES RETOS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

1991	2000
OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad monetaria • Cambios en la tecnología de producción. • Disponibilidad de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad monetaria • Cambios en la tecnología de las comunicaciones, de la información y de la producción.
AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal calificado • Competencia extranjera • Regulaciones gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia extranjera • Disponibilidad de personal calificado

En la Tabla 4 se indican los factores que fueron calificados como principales oportunidades y amenazas tanto en 1991 como en 2000. En el Cuadro 3 de la siguiente página aparecen los resultados de donde se obtuvo dicha tabla.

CAMBIO EN LOS RETOS Y OPORTUNIDADES

Además de conocer cuáles son las amenazas y oportunidades es interesante analizar los cambios en la visión acerca de éstos. Ver Cuadro 4.

¿Qué factores son oportunidades en 1991 y seguirán siéndolo en el 2000?

La tecnología de la producción, de las telecomunicaciones e información y de los productos, así como la estabilidad monetaria, seguirán siendo una oportunidad en el futuro.

En 1991 la opinión de los ejecutivos está dividida en lo que se refiere a la variable consumo: 14 % lo califica como oportunidad

Cuadro 3

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO
EMPRESARIAL: 1991 - 2000**

Junto a cada una de las siguientes condiciones del entorno se indica el porcentaje de ejecutivos que la seleccionó como una de las tres mayores oportunidades y el porcentaje que la seleccionó como una de las tres mayores amenazas. Las condiciones, para cada año, aparecen ordenadas en forma ascendente de acuerdo al porcentaje de ejecutivos que las seleccionó como oportunidad.

CONDICIONES DEL ENTORNO 1991	OPORTUNIDAD*	AMENAZA**
Estabilidad monetaria	46	12
Cambios en la tecnología de la producción	32	6
Disponibilidad de capital	31	23
Disponibilidad de materias primas	26	10
Cambios en la tecnología de los productos	26	10
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	23	6
Inflación	15	36
Consumo	14	13
Competencia nacional	12	17
Disponibilidad de personal calificado	12	34
Competencia extranjera	9	32
Costo de los energéticos	9	15
Cambios en el Sistema Bancario	9	3
Regulaciones gubernamentales	8	32
Barreras comerciales internacionales	8	16
Poder sindical	6	11
Preocupación por problemas ecológicos	6	8
Acceso a mercados de Europa del Este	2	2
Conflicto armado a nivel mundial	2	9
Actitudes antientrepresariales en la sociedad	0	5
Competencia de sectores diferentes	1	3
Ahorro	1	5
CONDICIONES DEL ENTORNO 2000	OPORTUNIDAD*	AMENAZA**
Estabilidad monetaria	28	6
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	27	5
Cambios en la tecnología de la producción	27	11
Disponibilidad de personal calificado	26	31
Cambios en la tecnología de los productos	24	13
Disponibilidad de capital	24	15
Inflación	23	16
Consumo	23	4
Disponibilidad de materias primas	16	8
Barreras comerciales internacionales	14	16
Regulaciones gubernamentales	13	19
Competencia extranjera	12	64
Competencia nacional	10	12
Cambios en el Sistema Bancario	6	3
Acceso a mercados de Europa del Este	6	1
Preocupación por problemas ecológicos	5	19
Poder sindical	5	5
Costo de los energéticos	4	25
Ahorro	4	2
Conflicto armado a nivel mundial	2	5
Competencia de sectores diferentes	2	10
Actitudes antientrepresariales en la sociedad	0	4

*Porcentaje de ejecutivos que lo seleccionó como oportunidad

**Porcentaje de ejecutivos que lo seleccionó como amenaza

Cuadro 4

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO
EMPRESARIAL: 1991 - 2000**

Junto a cada una de las siguientes condiciones del entorno se indica el porcentaje de ejecutivos que la seleccionó como una de las tres mayores oportunidades y el porcentaje que la seleccionó como una de las tres principales amenazas.

CONDICIONES DEL ENTORNO	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	1991	2000	1991	2000
Acceso a mercados de Europa del este	2	6	2	1
Actitudes antipresarias en la sociedad	1	1	5	4
Ahorro	1	4	5	2
Barreras comerciales internacionales	8	14	16	16
Cambios en el Sistema Bancario	9	6	3	3
Cambios en la tecnología de la producción	32	27	6	11
Cambios en la tecnología de los productos	26	24	10	13
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	25	27	6	5
Competencia de sectores diferentes a su empresa	1	2	3	10
Competencia extranjera	9	12	32	64
Competencia nacional	12	10	17	12
Conflicto armado a nivel mundial	2	2	9	5
Consumo	14	23	13	4
Costo de los energéticos	9	4	15	25
Disponibilidad de capital	31	24	23	15
Disponibilidad de materias primas	26	16	10	9
Disponibilidad de personal calificado	12	26	34	31
Estabilidad monetaria	46	28	12	6
Inflación	15	23	30	16
Poder sindical	6	5	11	5
Preocupación por problemas ecológicos	6	5	8	19
Regulaciones gubernamentales	8	13	32	19

y 13 % como un reto. Para el 2000 cambia su punto de vista pues 23 % considera que el consumo será una oportunidad y sólo el 4% dice que será una amenaza.

¿ Cuáles son amenazas de hoy que se agudizarán en el futuro para la empresa ?

La competencia extranjera: 32 % de los ejecutivos la califica como una de las tres mayores amenazas en 1991 y el 64 % indica que será una de las tres principales amenazas en el 2000.

¿ Cuáles retos irán disminuyendo durante el transcurso de la década ?

En lo que respecta a la disponibilidad de personal calificado hay también opiniones divididas: 26 % dice que será una de las oportunidades del 2000 y 31 % lo considera como uno de los principales retos. La opinión de los ejecutivos mexicanos en lo referente a la posibilidad de atraer a personal calificado difiere de la opinión de los ejecutivos en el estudio de Columbia-Korn/Ferry de 1989, principalmente de la de los ejecutivos norteamericanos quienes consideran la disponibilidad de personal calificado como amenaza que se agudizará en el transcurso de esta década.

LA VISION ACERCA DEL ENTORNO DE LOS EJECUTIVOS MEXICANOS EN COMPARACION CON LA VISION DE LOS EJECUTIVOS DEL RESTO DEL MUNDO

Para realizar esta comparación se analizaron las diferencias entre la visión de los ejecutivos mexicanos con respecto a 1991 y 2000 y las diferencias en la visión de los ejecutivos de todas partes del mundo entre el presente y el futuro entorno. Ver cuadro 5.

Cuadro 5

COMPARACION ENTRE LA VISION DEL
EJECUTIVO MEXICANO Y LA DEL EJECUTIVO INTERNACIONAL
ACERCA DE LOS FACTORES DEL ENTORNO EMPRESARIAL

FACTORES DEL ENTORNO	EJECUTIVOS MEXICANOS			EJECUTIVOS EN TODO EL MUNDO		
	PROMEDIO		DIFERENCIA	PROMEDIO		DIFERENCIA
	1991	2000	ENTRE 1991 Y 2000	1991	2000	ENTRE 1991 Y 2000
Cambios en la tecnología de los productos	52	82	30	59	72	13
Cambios en la tecnología de la producción	53	79	26	58	69	13
Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	64	87	23	69	83	14
Disponibilidad de capital	49	65	16	59	63	4
Disponibilidad de personal calificado	43	66	23	64	72	8
Disponibilidad de materias primas	54	55	11	43	45	2
Costo de los energéticos	82	73	11	44	54	10
Competencia nacional	59	70	11	67	71	4
Competencia extranjera	48	84	36	52	72	20
Poder sindical	52	45	-7	38	39	1
Actitudes antiempresariales en la sociedad	40	38	-4	41	43	2
Competencia de sectores diferentes a los de su emp.	37	64	17	39	54	15
Estabilidad monetaria	52	66	14	55	60	5
Inflación	81	41	-20	50	57	7
Consumo	48	67	19	55	58	3
Ahorro	32	54	22	42	48	6
Regulaciones gubernamentales	68	52	-18	58	69	11
Barreras comerciales internacionales	64	39	-25	49	46	-3
Acceso a mercados de Europa del este	23	47	24	22	21	-1
Preocupación por problemas ecológicos/preservación	47	82	35	44	46	2
Conflicto armado a nivel mundial	45	37	-8	28	31	3

* El promedio indica el grado en el que la situación se presenta en el entorno. La base del promedio son cien puntos, en donde cien significa muy alto grado y cero significa muy bajo o nulo.

Número de ejecutivos encuestados en el estudio de México: 431

Número de ejecutivos encuestados en el estudio internacional: 1508

En forma general los cambios esperados por los ejecutivos mexicanos son mucho mayores que los que esperan los ejecutivos del resto del mundo. Esta diferencia significa cierto nivel de estabilidad alcanzado por otros países y un entorno sumamente cambiante para las empresas mexicanas. A pesar de que la magnitud del cambio es distinto, pueden analizarse semejanzas y diferencias en la visión de cambio de ambos grupos de ejecutivos:

Empezando por las semejanzas..... Tanto los ejecutivos mexicanos como los ejecutivos del resto del mundo consideran a la tecnología como una de las esferas de mayor transformación durante la década que inicia. En cuanto a la competencia extranjera ambos esperan un aumento considerable en ésta, lógicamente producto de la globalización económica a nivel mundial.

Siguiendo con las diferencias..... Para los ejecutivos del resto del mundo hay un incremento importante en la competencia proveniente de sectores distintos al de sus empresas, probablemente fruto de la integración de la cadena industria-comercio-servicio que supone la posibilidad de competencia con empresas que anteriormente participaban en otros sectores. Esta diferencia en el aumento de competencia proveniente de sectores distintos al de la propia empresa no es tan relevante para los ejecutivos mexicanos comparada con los cambios que ellos mismos esperan en otros aspectos.

Los ejecutivos de México identifican cambios importantes en algunos aspectos tales como disminución en las regulaciones gubernamentales, caída de las barreras del comercio internacional, preocupación por problemas ecológicos y disminución de la inflación. Para los ejecutivos de otros países el

empresas de sus países ya han experimentado antes estas modificaciones mientras que para las organizaciones mexicanas representan retos antes no enfrentados.

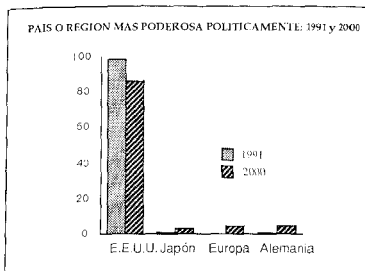
¿CÓMO VEN LOS EJECUTIVOS MEXICANOS A LOS DEMÁS PAÍSES DEL MUNDO ?

De acuerdo a sus respuestas acerca del entorno empresarial, los ejecutivos mexicanos están conscientes de la globalización económica y de la caída de barreras en el comercio internacional, pero continúan pensando en los Estados Unidos como el principal líder político y económico, mientras que Japón es calificado como modelo en estabilidad económica. Ver gráficas 5 a 8.

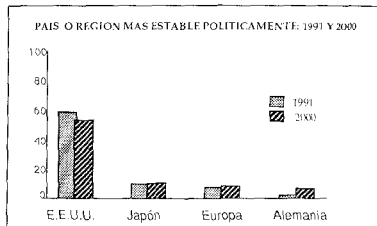
Aunque Alemania, Suiza y Suecia pertenecen al continente europeo, se graficaron en forma separada ya que la opción para responder a esta pregunta tenía formato abierto y algunos de los ejecutivos en su respuesta se refieren a Europa, pero otros señalan el nombre de algún país en particular.

Como muestran las siguientes gráficas, Estados Unidos es considerado por los ejecutivos como el país que actualmente tiene más poder, estabilidad política y mayor poder económico, gráficas 5, 6 y 7, seguido muy de cerca por Japón en este último aspecto. Piensan, por otro lado, que dentro del contexto mundial Japón es actualmente el país con mayor estabilidad económica. Ver gráfica 8.

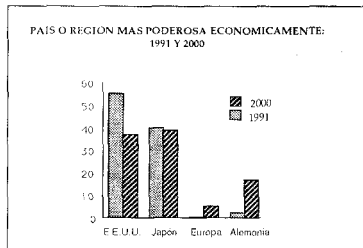
Gráfica 5



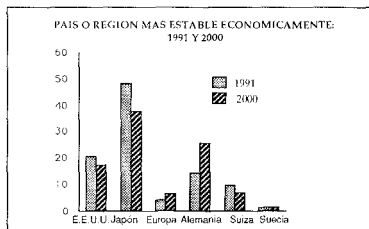
Gráfica 6



Gráfica 7



Gráfica 8

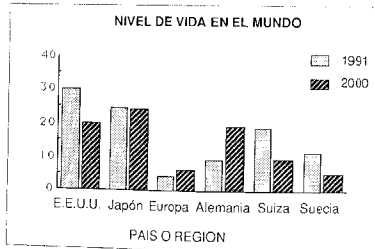


Acerca del liderazgo político y económico para la próxima década, consideran que Estados Unidos seguirá estando a la cabeza en lo que se refiere a poder y estabilidad política, aunque opinan que la posición realtiva de este país con respecto a otras naciones o bloques económicos presentará menores diferencias.

Por otro lado, los ejecutivos encuestados esperan que la economía de Japón, no sólo siga siendo la más estable sino que sea también la más fuerte. Así mismo, esperan un repunte importante en la política y la economía de Alemania. Llama la atención que en las respuestas de esta sección del cuestionario, que tenía formato abierto, Suiza, Suecia y Alemania fueron más nombradas que el mismo continente europeo.

En lo referente a nivel de vida Estados Unidos, Japón y Suiza, fueron calificados, en ese orden, como los países con más alto nivel de vida en 1991. Para el 2000 esperan que el lugar que ocupen las naciones por su nivel de vida será, en orden de importancia: Japón, Estados Unidos y Alemania. Ver gráfica 9.

Gráfica 9



Muy relacionado con lo anterior está la perspectiva de la empresa mexicana en los mercados internacionales.

Los ejecutivos señalaron que Estados Unidos es el mercado más importante para su empresa, pero al mismo tiempo, de donde vendrá la mayor competencia tanto en 1991 como en el 2000. De hecho Estados Unidos fue más seleccionado que México en ambos aspectos y en ambos períodos.

¿ CUÁLES SON LOS SECTORES ECONÓMICOS EN MÉXICO FAVORECIDOS Y AFECTADOS EN RAZÓN DE LA APERTURA COMERCIAL ?

Conscientes del impacto que representará la competencia extranjera para las organizaciones mexicanas, especialmente a razón de la apertura comercial, los sectores que serán más afectados en México de acuerdo a los ejecutivos encuestados, están relacionados con sectores en los que países extranjeros, especialmente Estado Unidos, son altamente competitivos. Por otro lado los sectores que se verán favorecidos en México a razón de la apertura comercial son aquéllos que ya desde ahora tiene grandes posibilidades de ser competitivos.

En la Tabla 5 y Cuadro 6 se muestran los sectores de la economía más favorecidos y más afectados debido a la apertura comercial.

La opinión de los ejecutivos acerca del sector servicios y de la industria con alta tecnología está dividida: el porcentaje que lo califica como sector favorecido en razón de la apertura comercial es casi igual al porcentaje que lo califica como afectado.

Cuadro 6

SECTORES DE LA ECONOMIA MEXICANA FAVORECIDOS Y AFECTADOS POR LA APERTURA COMERCIAL

SECTOR	MERCADO FAVORABLE*	MERCADO AFECTADO**
Maquiladoras	78	5
Comercio	47	8
Turismo	46	2
Alta tecnología	26	25
Agrícola	20	35
Servicios	17	13
Metalmeccánico	13	23
Industria Extractiva	8	6
Químico	8	23
Vestido	8	43
Electrónica	7	49
Banca	5	17
Alimentos Procesados	5	27
Ganadero	4	12
Otro	2	3

* Porcentaje de ejecutivos que lo seleccionó como mercado favorecido debido a la apertura comercial.

** Porcentaje de ejecutivos que lo seleccionó como mercado afectado.

Tabla 5

SECTORES DE LA ECONOMÍA MEXICANA FAVORECIDOS POR LA APERTURA COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none">• INDUSTRIAS DE MANO DE OBRA INTENSA:• MAQUILADORAS• TURISMO• COMERCIO
SECTORES DE LA ECONOMÍA MEXICANA AFECTADOS POR LA APERTURA COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none">• INDUSTRIA ELECTRICA Y ELECTRONICA• INDUSTRIA DEL VESTIDO• INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS

**¿ EN QUÉ FACTORES BASARÁN LAS EMPRESAS
SU COMPETITIVIDAD Y CUÁLES SERÁN SUS
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ?**

En el concepto que encierra la palabra calidad puede resumirse lo que los ejecutivos mexicanos consideran como el factor más importante para lograr ser competitivo, calificando a la promoción y publicidad como una de las estrategias de competencia de menor importancia tanto en el presente como en el futuro contexto empresarial.

Respecto al precio bajo, no hay acuerdo entre los ejecutivos encuestados, ya que el 21 % de ellos considera que es la estrategia más importante en 1991 y el 15 % opina que es la menos importante. Ver Cuadro 7.

Cuadro 7

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO

En los siguientes dos cuadros aparece el porcentaje de ejecutivos que seleccionó cada factor como uno de los tres más importantes (primera columna), como el más importante (segunda columna) y como el menos importante (tercera columna).

La suma de los porcentajes de la primera columna es trescientos pues los ejecutivos seleccionaron tres factores (primer cuadro) o estrategias (segundo cuadro) para esa pregunta. Las otras dos columnas suman cien ya que en esa pregunta los encuestados seleccionaron sólo una opción.

FACTORES EN LOS QUE SE BASA LA COMPETITIVIDAD

FACTORES EN LOS QUE BASA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	ENTRE LOS TRES MAS IMPORTANTES	EL MAS IMPORTANTE		EL MENOS IMPORTANTE	
	1991	1991	2000	1991	2000
Promoción/publicidad	9	2	1	34	31
Precio bajo	33	21	10	15	24
Red de distribución	21	6	3	11	12
Imagen favorable	14	2	2	6	9
Diseño /características del producto	6	0	2	12	9
Nuevos productos/servicios	12	2	3	9	5
Tecnología	17	2	8	4	4
Uso eficiente de los recursos	22	5	5	4	3
Atención al cliente	49	11	12	1	1
Entrega puntual y segura	30	4	4	2	1
Calidad del producto/servicio	83	45	49	2	1
Otras	4	0	1	0	0

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	ENTRE LAS TRES MAS IMPORTANTES	LA MAS IMPORTANTE		LA MENOS IMPORTANTE	
	1991	1991	2000	1991	2000
Adquisiciones en ramas industriales diferentes a la de su empresa	5	2	5	52	46
Adquisiciones en la misma rama industrial a la de su empresa	32	7	5	5	8
Diversificación en otros negocios a través de desarrollo interno	28	9	14	6	9
Desarrollo de nuevos productos o servicios en el mismo negocio	65	21	19	3	3
Desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas	66	18	34	5	3
Incremento de su participación en su actual mercado	74	39	15	2	4
Fusiones con otras empresas	12	3	7	27	27
Otras	18	1	1	0	0

En lo referente a estrategias de crecimiento, los ejecutivos opinan que seguirán utilizando en el futuro las mismas estrategias que aplican actualmente.

De acuerdo a sus respuestas las estrategias de crecimiento más importantes en su entorno actual son:

Incremento de su participación en su actual mercado, desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas y desarrollo interno de nuevos productos o servicios. Para el 2000 estas mismas serán las estrategias de crecimiento aunque será más importante desarrollar mercados en nuevas áreas geográficas (incluyendo mercados internacionales) que incrementar su participación en su mercado actual. Ver Cuadro 7.

Las acciones para enfrentar la apertura comercial, consideradas como las de mayor importancia, según se muestra en el Cuadro 8 son :

- Mejorar productividad y calidad en nuestra industria
- Cambiar legislación laboral
- Cambiar leyes fiscales
- Implantar una economía de libre mercado.

Cuadro 8

**ACCIONES PARA ENFRENTAR LA APERTURA
COMERCIAL**

ACCIONES	PORCENTAJE*
Mejorar productividad y calidad en nuestra industria	72
Cambiar legislación laboral	41
Establecer programas educativos para capacitar al personal a operar bajo las nuevas condiciones económicas	39
Cambiar leyes fiscales	34
Implantar una economía de libre mercado	34
Liberar el sistema de precios	23
Mejorar el funcionamiento de los sindicatos	17
Eliminar trámites legales de exportaciones/importaciones	16
Mejorar legislación acerca de patentes, marcas, derechos de autor	10
Otra	6
Establecer programas y organismos de intercambio cultural entre países	5
Establecer programas de cooperación con otros países	2

* Porcentaje de ejecutivos que seleccionó esa estrategia como una de las tres más importantes para enfrentar la apertura comercial.

IV

EL PERFIL DEL EJECUTIVO MEXICANO: 1991 -2000

En este capítulo se describe el perfil del ejecutivo en términos de: características personales, estilo de dirección, experiencia profesional y preparación académica, tanto para definir al actual ejecutivo mexicano como para conocer cuál es el perfil ideal del futuro ejecutivo de acuerdo al punto de vista de quienes actualmente se encuentran al frente de las organizaciones.

Como ya se mencionó en el capítulo II, anteceden a este estudio otros trabajos encaminados también a conocer más acerca del perfil de quienes ocupan puestos directivos y gerenciales en las empresas.

Una parte de los resultados de dichos estudios se citan en este capítulo y fueron utilizados para fines de comparación.

Sin intentar encerrar a los ejecutivos encuestados en un perfil único, de acuerdo a los resultados promedio de este estudio el actual ejecutivo mexicano es un hombre que tiene cuarenta y tres años de edad; realizó estudios universitarios a nivel licenciatura en las áreas de ingeniería, administración o contabilidad y en muchos casos también terminó maestría en administración; además maneja el idioma inglés. Lleva seis años en su posición actual en la empresa, 12 años trabajando para ésta y piensa jubilarse entre los 60 y los 65 años.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EJECUTIVO MEXICANO

De acuerdo a la forma en la que los ejecutivos se calificaron a sí mismos, las siguientes características resultaron ser las que principalmente lo describen:

- ético
- leal
- positivo
- entusiasta
- activo
- con empuje

Opina que el futuro ejecutivo deberá ser una persona

- comprendedora
- ética
- con empuje
- creativa
- líder
- positiva y,
- activa

Ver cuadro 9.

Cuadro 9

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EJECUTIVO: 1991-2000.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	% de ejecutivos que opina que esta característica describe en un grado extremadamente alto su estilo ACTUAL	% de ejecutivos que opina que esta característica describe en un grado extremadamente alto las características personales que deberá tener el FUTURO EJECUTIVO	Características personales de mayor cambio
Emprendedor	24	64	*
Ético	59	61	
Con empuje	26	60	*
Creativo	17	59	*
Líder	13	56	*
Positivo	32	54	
Activo	28	52	
Real	55	49	
De amplio criterio	18	47	*
Entusiasta	28	46	
Organizado	15	44	
Análítico	21	44	
Inteligente	12	42	*
Exigente	19	42	
Colaborador	24	36	
Tomador de riesgos	13	36	
Intuitivo	16	34	
Buena Condición Física	12	27	
Flexible	12	26	
Diplomático	9	23	
Serio	18	17	
Extrovertido	13	17	
Simpático	8	14	
Paciente	9	13	
Conservador	5	6	

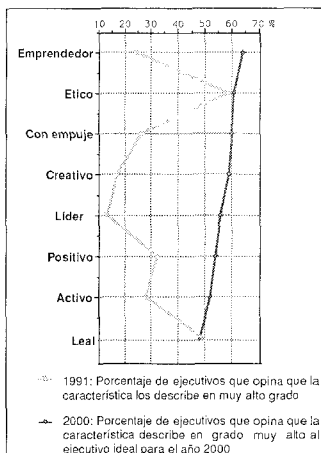
Se señalan con un * las características personales en las que hay mayor diferencia entre el ejecutivo actual y el futuro ejecutivo.

En la gráfica 10 aparecen las características que, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, resultaron ser las más importantes para el futuro ejecutivo. Se muestra también cómo se calificaron los ejecutivos de 1991 en esos aspectos.

Gráfica 10

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL
EJECUTIVO**

1991 - 2000



La gráfica indica el porcentaje de ejecutivos que señaló que la característica describe en grado muy alto al ejecutivo actual, para 1991, o al ejecutivo del futuro, para el 2000.

En la gráfica 10 se observan grandes diferencias entre las características ideales del futuro ejecutivo mexicano y las características de los ejecutivos encuestados. Excepto en las características de ética y lealtad, en todas las demás los ejecutivos se autocalifican muy bajo, es decir, no piensan, o al menos no lo expresan, que son extremadamente organizados, inteligentes, flexibles, etc. por lo tanto la gran diferencia entre las características actuales y las deseables no es exclusiva para este conjunto de características que resultaron prioritarias para el futuro ejecutivo sino que aparece en todas las características comparadas del perfil del ejecutivo.

Entre otros muchos factores que podrían explicar esta gran diferencia, y la calificación tan baja que los ejecutivos encuestados se otorgan a sí mismos, surgen las siguientes explicaciones, que no son ni únicas ni excluyentes entre sí o entre otras posibles formas de interpretarla:

- los ejecutivos esperan realmente cambios muy fuertes en el entorno y esto los lleva a establecer como requisito para los futuros ejecutivos características y estilos de dirección muy diferentes a los que actualmente poseen;
- los ejecutivos son personas que se fijan metas personales muy altas; esta "inconformidad" con su estilo actual es lo que los hace eficientes y los lleva a una mejora continua.

Considerando estas limitaciones, al comparar las diferencias entre el perfil del ejecutivo mexicano en 1991 y en 2000, las características en las que hay mayor diferencia entre ambas descripciones son las siguientes: líder, inteligente, creativo, emprendedor, amplitud de criterio y empuje.

Ver cuadro 9.

Llama la atención que cuando los ejecutivos piensan en las características del futuro ejecutivo consideran casi todas ellas como muy importantes, esto indica que es necesario profundizar más en la definición de las características primordiales, pues aunque todas pueden de alguna u otra forma ayudar al desempeño adecuado del ejecutivo, es necesario conocer con mayor claridad aquellas que son prioritarias sobre todas las demás, para obtener *información útil para el reclutamiento y preparación de los ejecutivos en desarrollo.*

ESTILO DE DIRECCION DEL EJECUTIVO MEXICANO

El ejecutivo mexicano describe su propio estilo de dirección de la siguiente forma:

- concede gran importancia a la ética
- establece con el ejemplo la conciencia de minimizar gastos
- reasigna y despide oportunamente a quienes no cumplen con los objetivos

Piensa que las características principales del estilo de dirección del futuro ejecutivo deberán ser:

- transmitir una visión clara acerca del futuro de la empresa
- planear a largo plazo
- tener una cultura internacional como parte de su estilo de dirección
- conceder gran importancia a la ética
- comunicarse con frecuencia con sus clientes

Ver cuadro 10.

Cuadro 10

ESTILO DE DIRECCION DEL EJECUTIVO MEXICANO: 1991-2000

CARACTERISTICA	% de ejecutivos que opina que esta proporción describe en un grado extremadamente alto su estilo de dirección	% de ejecutivos que opina que esta proporción describe en un grado extremadamente alto el estilo de dirección que deberá tener el	Características del estilo de dirección de mayor cambio
	ACTUAL	FUTURO EJECUTIVO	
Transmite una visión clara acerca del futuro de la empresa	23	66	*
Diseña planes a largo plazo	18	63	*
Tiene una cultura internacional	15	63	*
Concede gran importancia a la ética	55	63	
Se comunica con los clientes	14	60	*
Concede gran importancia a la perspectiva internacional	19	56	
Promueve la capacitación y el desarrollo de la alta dirección	13	50	*
Se comunica con los empleados	21	50	
Establece conciencia de minimizar gastos	30	49	
Vincula la remuneración y desempeño individual	25	49	
Reasigna o despide oportunamente	9	40	
Participa elaborar planes de sucesión	12	39	
Mantiene un número reducido de personal	13	37	
Visita plantas u oficinas foráneas	13	35	
Permite participación de los trabajadores	15	35	
Administra con sentido social y humanitario	17	33	
Recompensa la lealtad y la antigüedad	18	30	
Participa en asuntos de la comunidad	8	19	
Emplea frecuentemente consultores externos	3	18	
Toma personalmente todas las decisiones importantes	11	11	

Se señalan con un * las características del estilo de dirección en las que hay mayor diferencia entre el ejecutivo actual y el futuro ejecutivo.

Las características en el estilo de dirección mencionadas por los ejecutivos están estrechamente relacionadas con la visión del entorno expresada por ellos mismos: un ambiente de continuas transformaciones que exige al ejecutivo establecer y transmitir claramente el rumbo de la organización; la integración de México a la economía mundial que le demandará tener una cultura internacional; la comunicación con los clientes, que es parte de la cultura de calidad señalada por los encuestados como una de las estrategias de competencia más importantes.

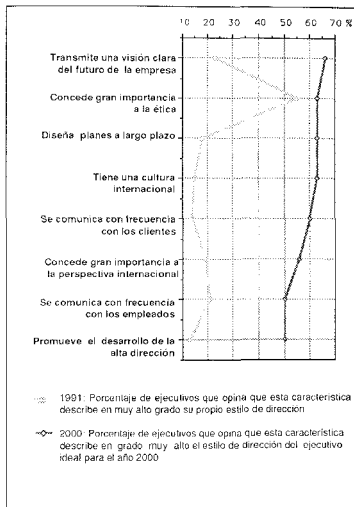
En la gráfica II aparecen las características en el estilo de dirección que serán prioritarias para el futuro ejecutivo. Se muestra también cómo se autocalificaron los ejecutivos mexicanos en cada uno de los aspectos.

Nuevamente, excepto en el aspecto de ética, hay mucha diferencia entre el estilo de dirección del ejecutivo actual y el estilo de dirección que piensan deberá tener el futuro ejecutivo.

Gráfica 11

ESTILO DE DIRECCION DEL EJECUTIVO

1991 - 2000



La gráfica indica el porcentaje de ejecutivos que señaló que la característica describe en grado muy alto el estilo de dirección del ejecutivo actual, para 1991, o el estilo de dirección del futuro ejecutivo, para el 2000.

COMPARACION ENTRE EL EJECUTIVO MEXICANO Y EL EJECUTIVO DE OTRAS REGIONES DEL MUNDO

Uno de los objetivos de este estudio es hacer una comparación entre los ejecutivos mexicanos y los ejecutivos del resto del mundo utilizando como marco de referencia el estudio sobre ejecutivos realizado por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry en 1989. Ver cuadro 11.

En la gráfica 12 se muestra la comparación entre el perfil del ejecutivo mexicano en 1991 y en el 2000, y en la gráfica 13 la comparación entre el perfil del ejecutivo de empresas de todo el mundo en 1989 y en 2000 (estudio de la Universidad de Columbia y Korn/Ferry).

En la primera gráfica, que corresponde a los ejecutivos mexicanos, la línea trazada para 1991 describe el perfil del actual ejecutivo mexicano mientras que la otra línea, en esa misma gráfica, describe el perfil que deberá tener el futuro ejecutivo. La distancia entre ambas líneas habla de las diferencias que los ejecutivos mexicanos visualizan entre sus características actuales como dirigentes de una organización y las características que el futuro ejecutivo deberá tener para desempeñarse adecuadamente.

La segunda gráfica corresponde a los ejecutivos de todo el mundo y, de igual forma que en la primera gráfica, las dos líneas representan el perfil de características actuales y futuras de los ejecutivos. En general, las diferencias entre el perfil presente y futuro son más pronunciadas en el caso de los ejecutivos mexicanos que en el de los ejecutivos de todo el mundo.

Cuadro 11

**CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO MEXICANO Y DEL
EJECUTIVO DE TODO EL MUNDO**

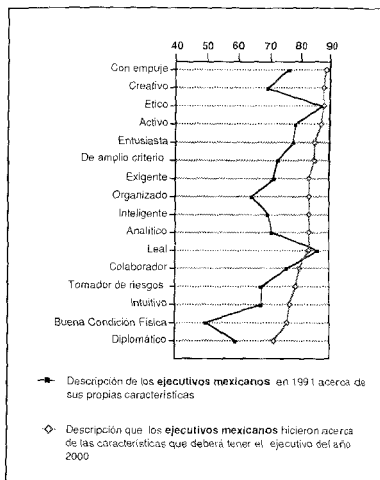
CARACTERÍSTICAS	EJECUTIVO MEXICANO		EJECUTIVO INTERNACIONAL	
	promedio * 1991	promedio * 2000	promedio * 1988	promedio * 2000
Lider	70	87	•	•
Análítico	71	83	72	76
Leal	86	83	81	76
Creativo	69	89	70	83
Inteligente	70	83	79	84
Diplomático	60	72	65	71
Serio	68	68	61	57
Intuitivo	68	77	70	71
Ético	88	88	84	86
Paciente	51	64	52	58
Conservador	51	46	51	41
Organizado	65	83	65	74
Simpativo	56	65	67	66
Exigente	72	83	63	68
Buena condición física	50	76	66	74
Colaborador	76	80	64	71
Tomador de riesgos	68	79	64	73
De amplio criterio	73	85	71	81
Positivo	79	87	•	•
Extrovertido	61	67	•	•
Con empuje	77	89	71	82
Emprendedor	75	90	•	•
Activo	79	87	77	82
Entusiasta	78	85	78	84
Flexible	66	75	•	•

* El promedio indica el grado en el que la situación se presenta en el entorno. La base del promedio son cien puntos, en donde cien significa muy alto grado y cero significa muy bajo o nulo.

• = Este aspecto no se aplicó en el estudio internacional

Gráfica 12

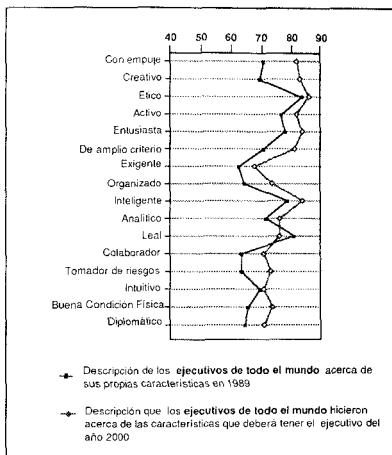
PERFIL ACTUAL Y FUTURO DE LOS
EJECUTIVOS MEXICANOS



Las gráficas 12 y 13 corresponden a los resultados que aparecen en el Cuadro 11 de la página 45.

Gráfica 13

PERFIL ACTUAL Y FUTURO DE LOS
EJECUTIVOS DE TODO EL MUNDO



Por ejemplo si se observa en las gráficas la característica de "analítico", los ejecutivos mexicanos opinan que en el futuro quien dirija la organización deberá ser mucho más analítico que lo que ellos son ahora, en cambio los ejecutivos de todo el mundo piensan que la capacidad de análisis necesaria para el ejecutivo del futuro será más o menos similar a la capacidad analítica que ellos poseen actualmente.

Vistas ambas gráficas en forma global, se encuentra que, a diferencia de los ejecutivos de las organizaciones de todo el mundo, los ejecutivos mexicanos esperan una situación muy diferente en el año 2000 a la que actualmente enfrentan sus organizaciones y por lo tanto el perfil que proponen como ideal para el futuro ejecutivo es muy distinto al perfil actual.

Una comparación similar a la que se hizo con las características personales entre los ejecutivos mexicanos y los ejecutivos de diversas partes del mundo se presenta en las gráficas 14 y 15 acerca de los estilos de dirección de los ejecutivos.

Ver cuadro 12.

Cuadro 12

**ESTILOS DE DIRECCION
EJECUTIVOS MEXICANOS Y EJECUTIVOS DE TODO EL MUNDO**

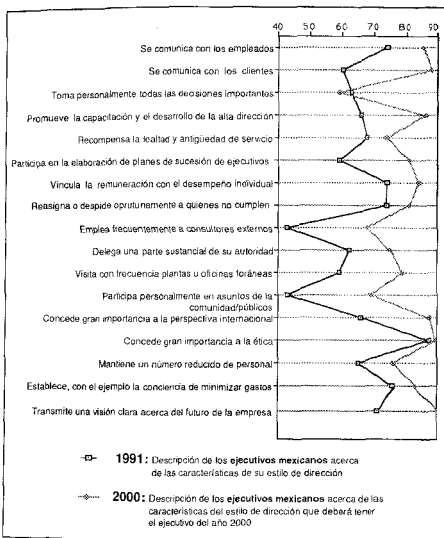
ESTILOS DE DIRECCION	EJECUTIVOS MEXICANOS			EJECUTIVOS EN TODO EL MUNDO		
	Promedio *		diferencia	Promedio *		diferencia
	1991	2000	91 y 2000	1991	2000	91 y 2000
Se comunica con frecuencia con los empleados	74	85	11	66	80	15
Se comunica con frecuencia con los clientes	61	88	28	57	75	19
Toma personalmente todas las decisiones importantes	63	59	-4	54	45	-9
Promueve la capacitación de la alta dirección	66	86	21	66	80	14
Recompensa la lealtad y la antigüedad de servicio	68	74	6	61	58	-3
Participa en hacer planes de sucesión de ejecutivos	59	81	23	64	79	15
Vincula remuneración con el desempeño individual	74	84	11	70	83	13
Diseña para la empresa planes a largo plazo	66	89	23	•	•	•
Permite la participación de los trabajadores	65	79	13	•	•	•
Tiene una cultura internacional	63	89	26	•	•	•
Administra con un sentido social y humanitario	68	77	9	•	•	•
Reasigna o despide oportunamente	74	81	7	53	70	17
Emplea frecuentemente a consultores externos	43	68	24	45	52	7
Delega una parte sustancial de su autoridad	62	75	13	66	77	11
Visita plantas u oficinas foráneas	59	79	19	59	70	11
Participa personalmente en asuntos de la comunidad	43	69	26	57	64	7
Da gran importancia a la perspectiva internacional	66	87	21	60	74	13
Concede gran importancia a la ética	87	89	2	76	82	6
Mantiene un número reducido de personal	65	76	11	68	76	8
Establece, con el ejemplo, la conciencia de minimizar gastos	76	83	8	68	77	8
Transmite una visión clara acerca del futuro de la empresa	73	91	18	76	92	16

* El promedio indica el grado en el que la situación se presenta en el entorno. La base del promedio son cien puntos, en donde cien significa muy alto grado y cero significa muy bajo o nulo.

• Este aspecto no se incluye en este estudio

Gráfica 14

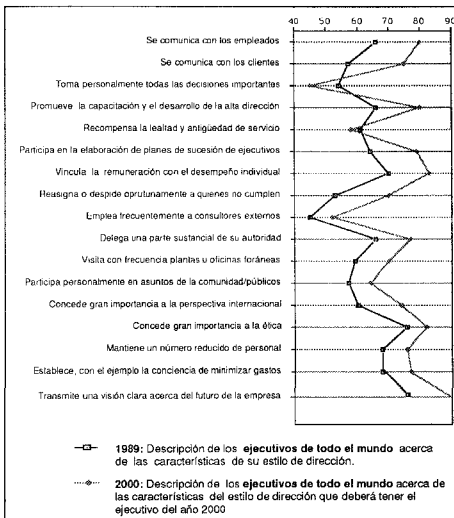
ESTILO DE DIRECCIÓN DEL EJECUTIVO MEXICANO
1991 - 2000



Las gráficas 14 y 15 corresponden a los resultados que aparecen en el Cuadro 12 de la página 49.

Gráfica 15

ESTILO DE DIRECCION DE EJECUTIVOS DE TODO EL MUNDO
1989 - 2000



En lo que se refiere al estilo de dirección, las diferencias entre el perfil actual y futuro no son exclusivas para los ejecutivos mexicanos, pues aunque en menor grado, también hay distancias importantes entre el presente y futuro estilo de dirección de los ejecutivos de todo el mundo.

La diferencia entre características y estilos de dirección del perfil actual y futuro de los ejecutivos mexicanos señala, para las organizaciones del país, un largo camino por recorrer en lo que se refiere al desarrollo y preparación de sus futuros directivos. Este esfuerzo en la preparación de quienes en la próxima década estarán al frente de las organizaciones, deberá también ser compartido por los centros educativos, especialmente por las universidades, que son responsables en gran parte de desarrollar habilidades y proporcionar conocimientos a quienes en el futuro tendrán en sus manos las decisiones que marquen el rumbo de las empresas mexicanas y por lo tanto del país. Como se comentó antes, esta diferencia entre el perfil actual y futuro es menor al comparar los perfiles 1991-2000 de los ejecutivos de todo mundo que al comparar el perfil actual y futuro de los ejecutivos mexicanos.

Expresar y reconocer estas diferencias sin establecer mecanismos de acción concretos para reducirlas no eliminará la brecha entre el perfil del actual ejecutivo mexicano y el que se considera ideal para las organizaciones del futuro. El cambio y la preparación ideal para los futuros directivos no se logrará por el simple paso del tiempo, implica asignación de recursos e interés auténtico en la capacitación y el desarrollo de los ejecutivos; así mismo exige rediseñar e implantar modelos organizacionales que permitan al ejecutivo trabajar de acuerdo al estilo de dirección que se considere adecuado, pues ¿de qué serviría un ejecutivo capaz de delegar autoridad, de comunicarse con clientes y empleados, de conceder gran importancia a la ética, etc., si en la estructura de la organización no "cabe" este nuevo modelo de dirección ?

A pesar de que no hay acuerdo acerca de cuáles son las características y habilidades del ejecutivo que son entrenables y las que no lo son, es un hecho que quienes se encuentran actualmente al frente de las organizaciones mexicanas consideran que, a mediano plazo, un entorno de mayor competencia y grandes transformaciones demandará un ejecutivo con un perfil diferente al actual perfil de los ejecutivos mexicanos.

EXPERIENCIA Y PREPARACION DEL EJECUTIVO MEXICANO

Experiencia y preparación del ejecutivo mexicano actual

Para conocer la experiencia y preparación de los actuales ejecutivos mexicanos, se analizaron los siguientes aspectos:

- Preparación académica del ejecutivo
- Areas de mayor y menor experiencia del ejecutivo
- Trayectoria profesional

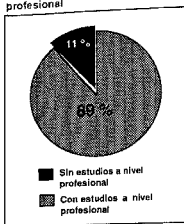
¿Cuál es la preparación académica del ejecutivo mexicano ?

En la gráfica 16 se indica que 89 % de los ejecutivos encuestados realizó estudios de nivel profesional. En la gráfica 17 se indica el máximo nivel de estudios alcanzado por aquéllos que terminaron estudios superiores: 52 % terminó el nivel de licenciatura, 45 % de maestría y 3 % de doctorado.

Las gráficas 18 y 19 que aparecen en la parte inferior indican el área en la que los ejecutivos realizaron estudios a nivel licenciatura y maestría, respectivamente.

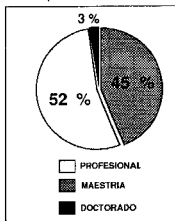
Gráfica 16

Ejecutivos con estudios a nivel profesional



Gráfica 17

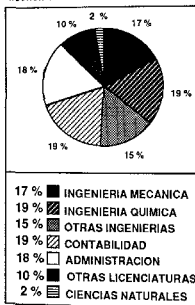
Máximo nivel de estudios * a nivel profesional



* Considerado sobre el total de ejecutivos con estudios profesionales

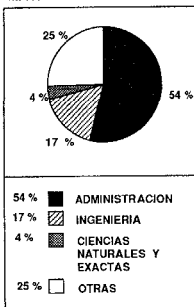
Gráfica 18

Area de estudios a nivel licenciatura



Gráfica 19

Area de estudios a nivel maestría



Comparando estos datos con los resultados de los estudios que en 1981 y en 1987 realizó el ITESM y Korn/Ferry también con ejecutivos mexicanos, se encontró que la preparación académica de los encuestados de 1981, 1987 y 1991 es muy similar en términos del máximo nivel de estudios alcanzado, aunque existe cierta diferencia con los ejecutivos del estudio de 1987, donde sólo un 3 % no contaba con estudios a nivel profesional, mientras que entre los ejecutivos de los estudios de 1981 y de 1991, el 14 % y el 11 %, respectivamente, no realizó estudios universitarios.

Del total de ejecutivos del presente estudio que realizaron estudios a nivel profesional el 23 % es egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el 19 % de la Universidad Nacional Autónoma de México, el 13 % de la Universidad Autónoma de N.L., el 11 % de la Universidad Iberoamericana, el 9 % de universidades extranjeras y el 23 % de otras universidades del país. Ver Tabla 6.

Comparando los resultados de los estudios de 1981, 1987 y este, de 1991, se observan proporciones similares acerca de la universidad en la que realizaron sus estudios profesionales los ejecutivos mexicanos; principalmente en el porcentaje de egresados de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. La proporción de ejecutivos egresados de la UNAM y la Universidad Iberoamericana muestra un ligero ascenso y descenso, respectivamente, en los tres periodos en que se realizaron los estudios.

Analizando estos porcentajes y los demás porcentajes referentes a la universidad de la que egresaron los ejecutivos se puede decir, en forma general, que la proporción de los ejecutivos egresados de las diferentes universidades se ha mantenido uniforme entre

1981 y 1991, lo que significa que la posibilidad de ascenso en las empresas, que pudiera atribuirse a la universidad de la que se egresa, ha permanecido más o menos constante.

Ver Cuadro 13.

¿ Cuáles son las áreas de experiencia del ejecutivo mexicano ?

Para conocer los aspectos en los que los ejecutivos son más expertos, se les presentó en el cuestionario una lista de posibles áreas de experiencia de un ejecutivo. Se les pedía, primero, señalar las tres áreas en las que se consideraran más expertos y las tres áreas en las que se consideraran menos expertos. Después de seleccionar las tres áreas de mayor experiencia debían indicar en cuál de esas tres se consideraban más expertos. De la misma

Tabla 6

UNIVERSIDAD	1981	1987	1991
Universidad Iberoamericana	5 %	8 %	9 %
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	25 %	21 %	23 %
Universidad Autónoma de Nuevo León	10 %	8 %	11 %
Universidad Nacional Autónoma de México	23 %	24 %	19 %

Cuadro 13

PREPARACION ACADEMICA DE LOS EJECUTIVOS:
UNIVERSIDAD DE LA QUE EGRESARON, NIVEL ALCANZADO
Y AREA DE ESTUDIO

UNIVERSIDAD EN LA QUE REALIZARON SUS ESTUDIOS PROFESIONALES		
	número de ejecutivos egresados de esta universidad	porcentaje de ejecutivos egresados de esa universidad
ITESM	88	23%
UNAM	70	18%
UANL	42	11%
IBERO	32	8%
UNIVERSIDADES EXTRANJERAS	25	7%
POLITECNICO	16	4%
ANAHUAC	15	4%
UADG	14	4%
LA SALLE	8	2%
U.R	7	2%
UDEM	6	2%
ITAM	5	1%
ITESO	3	1%
OTRAS UNIVERSIDADES	51	13%
TOTAL	382	100%

MAXIMO NIVEL DE ESTUDIOS		
SIN ESTUDIOS	49	11%
PROFESIONAL	199	46%
MAESTRIA	162	38%
2 MAESTRIAS	11	3%
DOCTORADO	10	2%
TOTAL	431	100%

AREA DE ESTUDIOS PROFESIONALES	
Porcentaje * de ejecutivos que realizó estudios profesionales en esa área	
INGENIERIA	51%
LICENCIATURA	47%
OTRAS AREAS	2%

* Este porcentaje está calculado sobre el total
de ejecutivos que realizó estudios a nivel profesional

forma, para las tres áreas de menor experiencia, debían seleccionar aquellas, de entre esas tres, en la que se consideraban con menos experiencia. Ver Cuadro 14.

Los resultados de lo anterior se resumen de la siguiente forma:

Al indicar las tres áreas de mayor experiencia, los aspectos seleccionados con más frecuencia fueron:

- Administración General
- *Planeación Estratégica*
- Mercadotecnia/Ventas
- Producción/Operaciones
- Contabilidad/Finanzas

Al indicar las tres áreas de menor experiencia, los aspectos seleccionados con mayor frecuencia fueron:

- Ciencia y tecnología/Investigación y desarrollo
- Aspectos legales
- Uso de Equipo y sistemas computacionales

Cuadro 14

EXPERIENCIA FUNCIONAL DEL EJECUTIVO

LAS TRES ÁREAS EN LAS QUE EL EJECUTIVO ES MAS EXPERTO *		EL ÁREA EN LA QUE EL EJECUTIVO ES MAS EXPERTO *	
Administración General	51	Contabilidad/Finanzas	17
Planeación Estratégica	35	Producción/ Operaciones	17
Mercadotecnia/Ventas	34	Mercadotecnia/Ventas	17
Producción/ Operaciones	34	Administración General	15
Contabilidad/Finanzas	29	Administración de Recursos Humanos	10
Administración de Recursos Humanos	26	Tecnología/Investigación y Desarrollo	5
Solución de conflictos	22	Planeación Estratégica	5
Aseguramiento de Calidad	16	Negocios y Relaciones Internacionales	3
Negocios y Relaciones Internacionales	14	Solución de conflictos	3
Tecnología/Investigación y Desarrollo	12	Aseguramiento de Calidad	2
Uso de Equipo y de Sistemas Computacionales	7	Economía	2
Economía	6	Uso de Equipo y de Sistemas Computacionales	1
Aspectos Legales	6	Otra	1
Uso de medios de comunicación	6	Uso de medios de comunicación	1
Otra	2	Aspectos Legales	1

LAS TRES ÁREAS EN LAS QUE EL EJECUTIVO ES MENOS EXPERTO *		EL ÁREA EN LA QUE EL EJECUTIVO ES MENOS EXPERTO *	
Tecnología/Investigación y Desarrollo	46	Aspectos Legales	24
Aspectos Legales	44	Tecnología/Investigación y Desarrollo	24
Uso de Equipo y de Sistemas Computacionales	33	Uso de Equipo y de Sistemas Computacionales	11
Negocios y Relaciones Internacionales	26	Negocios y Relaciones Internacionales	10
Producción/ Operaciones	24	Uso de medios de comunicación	9
Contabilidad/Finanzas	23	Economía	5
Uso de medios de comunicación	22	Producción/ Operaciones	5
Economía	21	Contabilidad/Finanzas	4
Aseguramiento de Calidad	17	Mercadotecnia/Ventas	2
Mercadotecnia/Ventas	16	Aseguramiento de Calidad	2
Administración de Recursos Humanos	6	Administración de Recursos Humanos	1
Planeación Estratégica	5	Solución de conflictos	1
Solución de conflictos	4	Planeación Estratégica	1
Administración General	1	Administración General	1
Otra	12	Otra	0

* La suma de los porcentajes en las dos columnas del lado izquierdo es 300 % ya que los ejecutivos seleccionaron tres áreas, las del lado derecho suman un total de 100 % pues ahí los encuestados sólo eligieron una de éstas.

¿Cuál ha sido la trayectoria empresarial de los ejecutivos ?

La mayoría de los actuales directores de empresa iniciaron trabajando en el área de producción, ventas o finanzas, han pasado la mayor parte del tiempo en esas mismas áreas y en el área de administración o dirección general. Ver Tabla 7.

Tabla 7

Area funcional en la que iniciaron los ejecutivos que actualmente se encuentran en la dirección general :
18 % en contabilidad / finanzas
19 % en mercadotecnia / ventas
30 % en producción / operación
5 % en recursos humanos
4 % en planeación estratégica
6 % en administración general
18 % en otra área

En la Tabla 8, de la siguiente página, se muestra el área en la que los ejecutivos se encuentran trabajando actualmente analizados de acuerdo a su carrera profesional.

Tabla 8
CARRERA PROFESIONAL Y AREA FUNCIONAL
DE LOS EJECUTIVOS DEL ESTUDIO

CARRERA PROFESIONAL	Porcentaje de ejecutivos con esta carrera	¿ En qué área se encuentran actualmente ?
CONTADOR	15%	50% en Contabilidad y Finanzas 13% en Mercadotecnia 8% en Administración General 17% en Dirección General
INGENIERO	42%	14% en Mercadotecnia 21% en Producción y operaciones 10% en Administración General 24% en Dirección General
ADMINISTRADOR	15%	23% en Mercadotecnia 21% en Recursos Humanos 11% en Administración General 21% en Dirección General
OTRA	17%	12% en Mercadotecnia 2% en Producción y operaciones 20% en Recursos Humanos 7% en Administración General 27% en Dirección General
SIN CARRERA	11%	17% en Mercadotecnia 10% en Producción y operaciones 10% en Recursos Humanos 11% en Administración General 31% en Dirección General

La Tabla 9, presenta las áreas funcionales en las que se encuentran los ejecutivos encuestados en este estudio y la participación porcentual de ellos en cada área de acuerdo a su formación profesional. En la mayoría de las áreas puede observarse poca relación entre preparación académica a nivel profesional de los ejecutivos y el área de desempeño profesional.

Tabla 9
AREAS FUNCIONALES Y LA PARTICIPACION
DE LOS EJECUTIVOS SEGUN SU PREPARACION

El título de cada cuadro indica el área funcional en la organización y dentro de éste se señala la proporción de ejecutivos de dicha área según su carrera profesional.

DIRECCION GENERAL		ADMINISTRACION GENERAL	
Contador	11%	Contador	12%
Ingeniero	43%	Ingeniero	44%
Administrador	12%	Administrador	17%
Otras carreras	11%	Otras carreras	7%
Sin carrera	23%	Sin carrera	20%

RECURSOS HUMANOS		MERCADOTECNIA	
Contador	5%	Contador	13%
Ingeniero	21%	Ingeniero	38%
Administrador	34%	Administrador	22%
Otras carreras	21%	Otras carreras	8%
Sin carrera	19%	Sin carrera	19%

PRODUCCION		FINANZAS/CONTABILIDAD	
Contador	2%	Contador	67%
Ingeniero	76%	Ingeniero	4%
Administrador	6%	Administrador	15%
Otras carreras	2%	Otras carreras	4%
Sin carrera	14%	Sin carrera	10%

La información anterior señala a las carreras de ingeniería y de administración como las más flexibles dentro de las diferentes áreas funcionales de la organización destacando la alta penetración de los ingenieros en las funciones directivas y administrativas.

Esta es una problemática que queda fuera de los alcances de este estudio pero que señala una área de investigación en la que habría que profundizar pues la formación académica de los ejecutivos puede convertirse en una herramienta importante para el desarrollo del perfil ideal del futuro ejecutivo.

LA PREPARACION Y EXPERIENCIA NECESARIA PARA EL FUTURO EJECUTIVO

La experiencia que debe tener el futuro ejecutivo se analizó en términos de :

- experiencia funcional
- capacitación en áreas específicas
- experiencia profesional
- preparación académica

De acuerdo a los actuales ejecutivos mexicanos, será muy importante para el futuro directivo de las empresas tener experiencia en dirección general, planeación estratégica, mercadotecnia, negocios y relaciones internacionales y aseguramiento de calidad. Deberá también contar con capacitación específica en idiomas extranjeros, cultura de calidad y productividad, formación en ética y valores para el ejercicio profesional principalmente.

Aunque muchos de los ejecutivos que contestaron la encuesta tienen amplia experiencia en la rama en la que se encuentran y, además cuentan con cierta antigüedad en la organización; sólo un pequeño porcentaje de ellos consideró muy importante para el futuro ejecutivo el tener antigüedad en la empresa o gran experiencia en la rama a la que ésta pertenece.

En lo que se refiere a la preparación académica consideran que las carreras primordiales para la formación de los futuros ejecutivos serán las de negocios y relaciones internacionales, administración, mercadotecnia e ingeniería, en ese orden. A nivel de posgrado consideran relevante la formación en las áreas de administración y negocios internacionales.

Lo anterior refleja principalmente tres preocupaciones de los actuales directivos para enfrentar el futuro empresarial: la globalización económica que demandará formación de los directores en el área de negocios y relaciones internacionales y en habilidades como el dominio de lenguas extranjeras; la inminente necesidad de contar con una cultura y preparación en el área de calidad y el surgimiento de la ética y los valores como una característica indispensable para el desempeño de los ejecutivos.

En la Tabla 10 se mencionan las áreas de formación académica prioritarias y la experiencia funcional necesaria para los futuros ejecutivos mexicanos. Esta información resume los datos del cuadro 15 que aparece en la siguiente página.

Tabla 10

Las áreas de preparación más importantes para el futuro ejecutivo...	
A nivel licenciatura ...	Negocios y Relaciones Internacionales Administración Mercadotecnia Ingeniería
A nivel posgrado...	Administración Negocios y Relaciones Internacionales Mecadotecnia
Capacitación específica en los aspectos de ...	Idiomas extranjeros Cultura de calidad y productividad Ética y valores en el ejercicio profesional
Experiencia funcional en las áreas de ...	Dirección General Planeación Estratégica Mercadotecnia Negocios y Relaciones Internacionales Aseguramiento de calidad

1 El orden en el que se menciona representa el grado de importancia de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos encuestados.

PREPARACION Y EXPERIENCIA DEL FUTURO EJECUTIVO

A continuación se muestra la opinión de los encuestados acerca de la preparación que deberá tener el futuro ejecutivo con respecto a: estudios profesionales; de posgrado; experiencia funcional y capacitación específica. Los conocimientos o áreas de experiencia que se enumeran en cada apartado aparecen ordenados de acuerdo al porcentaje de encuestados que seleccionó dicho aspecto como MUY IMPORTANTE para el futuro ejecutivo. Con letra más oscura se destacan las áreas de preparación o experiencia que resultaron más importantes.

ESTUDIOS: NIVEL PROFESIONAL	
Negocios y Relaciones Internacionales	45
Administración	41
Mercadotecnia	39
Ingeniería	37
Contabilidad/ Finanzas	31
Administración de Recursos Humanos	20
Economía	14
Ciencias Naturales y Exactas	6
Derecho	5
Otras Ciencias Sociales	4
Humanidades	4

CAPACITACION EN AREAS ESPECIFICAS	
Idiomas extranjeros	59
Cultura de Calidad y Productividad	56
Ética y Valores en el Ejercicio Profesional	56
Medios computacionales/Telecomunicación	31
Expresión en Público	27
Uso de medios de comunicación	25

ESTUDIOS: NIVEL POSGRADO	
Administración	44
Negocios y Relaciones Internacionales	36
Mercadotecnia	30
Ingeniería	26
Contabilidad/ Finanzas	24
Administración de Recursos Humanos	14
Economía	12
Ciencias Naturales y Exactas	5
Derecho	3
Otras Ciencias Sociales	2
Humanidades	2

EXPERIENCIA PROFESIONAL	
Extensa experiencia en rama de la empresa	29
Fuera del país (proyectos especiales)	25
En áreas funcionales diversas	20
En diversos tipos de empresas	19
En negociaciones de fusiones y/o adquisiciones	15
En Consejos de otras empresas	14
Mucha antigüedad en la empresa	4

EXPERIENCIA FUNCIONAL	
Dirección General	50
Planeación Estratégica	41
Mercadotecnia/Ventas	39
Negocios y Relaciones Internacionales	39
Aseguramiento de Calidad	39
Producción/ Operaciones	34
Administración General	33
Contabilidad/Finanzas	27
Ciencia/Tecnología/Investigación y Desarrollo	24
Informática	24
Administración de Recursos Humanos	17
Economía	13
Legal	7

V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS

Los acontecimientos que se suscitan en torno a una nación no surgen inicialmente como oportunidades o amenazas. Es el "ojo del espectador", la mente humana, el punto de vista del hombre, la condición indispensable para que los acontecimientos sean captados como retos o como situaciones potenciales de crecimiento y desarrollo.

Hechos tan evidentes como la globalización económica, el sorprendente avance tecnológico y las múltiples opciones que ofrecen las modernas vías de comunicación, entre otros, pueden significar nada o

aún un estorbo en el desarrollo de los países si no se descubren como medios, más que como fines en sí mismos, y se adaptan a las necesidades concretas de cada sociedad.

Se requiere la búsqueda de nuevas tecnologías, el desarrollo de innovaciones administrativas, la creación de mejores sistemas de trabajo, bajo un punto de vista integral que sea capaz de ver el futuro como posibilidad que se construye desde el trabajo presente, en donde los líderes y directivos organizacionales no surgen por generación espontánea sino que se desarrollan gracias a múltiples intervenciones: el ambiente, la universidad, la familia, la sociedad... ellos mismos.

Ver con claridad las necesidades y demandas del futuro no es suficiente, es sólo el primer paso. Es tarea y responsabilidad de cada uno trazar y llevar a cabo nuevas formas en las que estas necesidades sean satisfechas.

Al ejecutivo mexicano se le presenta hoy la oportunidad y el desafío de enfrentar la adversidad y rediseñar su propia organización. Ello implica trabajo e interés auténtico para el cambio.

Estamos conscientes de que ningún estudio de opinión puede ser una representación exacta de la realidad, pero puede ayudar a interpretarla y a ampliar nuestra visión acerca de ésta.

Después de haber analizado los resultados de este estudio, hemos elaborado algunas ideas acerca de la visión que los ejecutivos mexicanos tienen con respecto a su entorno y con respecto al perfil de ellos mismos y de los futuros ejecutivos, destacando algunas necesidades que se deducen de lo anterior :

- Los ejecutivos poseen una clara conciencia acerca de la importancia que los cambios en la economía mundial tienen y tendrán en las organizaciones mexicanas y de que todo ello demandará transformaciones importantes en los sistemas de trabajo y en la preparación de los ejecutivos.
- Su principal preocupación con respecto al entorno es acerca de la competencia extranjera, vista más como una amenaza que como una oportunidad. Destaca el hecho de que gran parte de su perspectiva internacional es sólo con respecto a los Estados Unidos.
- Se detecta la necesidad de que los ejecutivos cuenten con sistemas accesibles que los mantengan actualizados en temas de economía mundial.

- Es urgente que las universidades y los centros de capacitación de ejecutivos examinen más a fondo las necesidades concretas en los puestos directivos de las organizaciones y evalúen constantemente el desempeño de sus egresados en el campo profesional.

- No hay una clara relación entre la preparación académica de los ejecutivos y el área en la que se desarrollan profesionalmente. Además una *proporción importante de los directivos tienen una formación profesional en el área de ingeniería*. Lo anterior señala dos puntos importantes: por un lado la necesidad de revisar los planes de estudio de las carreras de administración y distintas licenciaturas y la efectividad de éstos, y por el otro examinar la manera en que los ingenieros pudiesen recibir durante su carrera profesional mayor preparación en habilidades directivas y conocimientos administrativos.

La tarea de crear nuevas formas de ver y de actuar no sólo es responsabilidad de los líderes organizacionales. Enfrentar exitosamente el presente y preparar un futuro aún mejor es empresa de todos: gobierno, universidades, organismos intermedios.

AGRADECIMIENTO

Con el fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones de este trabajo invitamos a un grupo de expertos en el área de recursos humanos, consultoría de empresas y planeación, que comentaron los resultados del estudio e hicieron las recomendaciones que aparecen en este capítulo.

Agradecemos a ellos su participación en este estudio:

Ing. Jesús Franco Abascal

Dr. Jaime Alonso Gómez

C.P. Jorge Dávalos

Lic. Sergio González de la Rocha

Lic. Rómulo H. González Zubieta

Lic. Eduardo Guzmán

Ing. Yolanda Martínez

Lic. Patricia Milonás von Versen

Lic. Fernando Pardo Ramírez

C.P. Eduardo Rodríguez Puente

Ing. Manuel Sama Treviño

Lic. Felipe Saravia

Facilitadores de la sesión:

Ing. Carmen Moreno

Ing. Alonso Ramos

RECOMENDACIONES

Los expertos, mencionados en la página anterior, generaron recomendaciones para las personas y organismos que ocupan un lugar importante en el desarrollo económico y social de nuestro país.

A los Directores y Gerentes Generales de las Empresas

- Hacer una evaluación profunda de su tecnología.
- Integrar un auténtico consejo de administración con personalidades externas, que lo apoyen fuertemente en transformar su empresa en "clase mundial".
- Impulsar una cultura de calidad total y de mejora continua.
- Dirigir con una muy clara visión de largo plazo.
- Insistir que sus directores no pierdan ciertos valores mexicanos profundos como el aprecio por la familia, el respeto a nuestros mayores, etc... en el momento de transformarse en ejecutivos globales y primermundistas.
- Adquirir una mentalidad global.

- Impulsar en todo el personal, sobre todo en el clave, la idea de administrar con un sentido estratégico, competitivo.
- Profesionalizar la administración.
- Desarrollar las habilidades de su personal de adaptar y desarrollar tecnologías adquiridas.
- Comunicar, comunicar y comunicar la visión futura de la organización a todos los que en ella trabajan.

A los Directores de Recursos Humanos

- Orientar los programas de reclutamiento y selección de acuerdo al perfil del ejecutivo del futuro.
- Reformar el concepto de recursos humanos para que sea más parte de la estrategia del negocio.
- Incorporar a toda la organización hacia una cultura de calidad que permita lograr una mayor productividad
- Tomar una experiencia de línea lo más pronto posible para que después de 2 o 3 años puedan hacer mejor su función de recursos humanos.
- Impulsar procesos de educación y entrenamiento.
- Promover cambio de actitudes.
- Relacionarse con las áreas técnicas y administrativas para entender que el desarrollo se da en dichas áreas también.
- Crear un sistema de capacitación que incluya a todos dentro de la empresa.

A los Consultores de Empresa

- Apoyar a sus clientes a desarrollar una cultura de calidad y productividad.
- Orientarse a que los procesos de consultoría conlleven la capacitación de los ejecutivos involucrados.
- Impulsar más el auto desarrollo o auto crecimiento de sus clientes.
- Desarrollar metodologías propias para México; no continuar importando lo que en otros países ha funcionado.
- Estar cerca del cliente para brindarle un excelente servicio ayudándole a detectar sus necesidades futuras.

A las Universidades y Centros de Investigación

- Hacer mas investigación acerca de las necesidades reales del mundo de negocios.
- Desarrollar programas para la muy Alta Dirección: Consejeros, Presidentes, Directores Generales.
- Elevar los estándares de admisión.
- Educar en calidad integral.
- Llevar a cabo procesos educativos inter-culturales: intercambios académicos, trabajos temporales en una empresa extranjera, cursos en inglés de carácter optativo, etc. e impulsar más los intercambios estudiantiles en Europa y oriente.

- Promover programas que se apliquen a nuestra realidad, una mezcla de teoría y práctica.
- Formar equipos de trabajo empresa-universidad para establecer vínculos de comunicación permanentes con objetivos concretos de trabajo conjunto.
- Revisar constantemente sus programas de estudio y rediseñarlos “rápido” de acuerdo a los resultados de investigaciones acerca de la realidad.
- Reformar los planes de estudios de acuerdo a necesidades de futuro es decir, prever ante todo.
- Desarrollar la capacidad de información internacional de mercados: bancos, referencias, investigadores.
- Comparar sus planes de estudio con los de universidades de Estados Unidos, Europa, Japón, Corea, Taiwan, y países contra los que competimos.
- Promover el fortalecimiento de los valores que requiere el ejecutivo para hacer frente a los nuevos retos, apoyándose en los valores tradicionales.
- Concientizar al estudiante que es necesario una formación conceptual y teórica para poder desarrollar una práctica sólida.
- Hacer obligatorio el dominio del inglés.
- Complementar la encuesta en cuanto a las necesidades percibidas por los ejecutivos, con una encuesta a profundidad con expertos en formación y desarrollo de ejecutivos.

A los Organismos Intermedios Empresariales y de Servicios

- Convertirse en verdaderos recursos para apoyar al empresario a globalizarse tanto él como su empresa.
- Apoyar al sector exportador.
- Desarrollar organismos específicos que vengán a apoyar necesidades de formación y capacitación no cubiertos por otros.
- Pensar más en la industria mediana y pequeña.
- Democratizar su funcionamiento, sus elecciones y organización.
- Capitalizar los estudios que se han hecho sobre la visión del 2000 y coordinarse entre sí para profundizarlos y continuarlos.
- Organizar acuerdos internacionales para intercambio de ejecutivos.

A los Organismos Gubernamentales

- Permitir que las empresas realicen acuerdos a largo plazo con las universidades para capacitación, investigación, etc., con fondos de las empresas y del gobierno.
- Dar incentivos fiscales a investigación y desarrollo tecnológico.
- Hacer deducibles todos los gastos educativos.
- Implantar conceptos de calidad en las universidades públicas.

- Dar mayores incentivos a la capacitación y formación de los ejecutivos.
- Eliminar trabas burocráticas en la educación.

A las Asociaciones Profesionales

- Colaborar con las universidades en la impartición de programas de educación continua para ejecutivos.
- Apoyar a las universidades en la definición de los programas y los contenidos de sus cursos.
- Promover cursos y congresos que enfatizen la necesidad de una mayor orientación internacional.
- Desarrollar cursos y seminarios para desarrollar a sus socios en áreas tales como calidad, productividad, técnicas modernas de manufactura, etc.
- Acreditar a las universidades dándoles una calificación.

A los Medios de Comunicación

- Difundir los resultados de estudios acerca de la realidad y promover el intercambio de ideas para enfrentar los retos.
- Ser más objetivos en sus reportajes, orientándose más a las verdaderas necesidades del país.
- Promover a través de los medios masivos de comunicación un interés de la sociedad en general hacia una cultura de calidad que estimule a los individuos a una actualización permanente.

- Evitar convertirse en portavoces del gobierno.
- Aumentar su cobertura y difusión del medio internacional no en amarillismo sino en negocios, política, etc.
- Capacitar a la población con campañas de concientización.
- Manejar con ética la información.
- Elevar el nivel cultural.

PERSPECTIVAS

Esperamos que los resultados de este estudio queden abiertos a otras "lecturas" y formas de interpretarlos y que puedan de alguna manera ayudar al desarrollo de las organizaciones y al mejoramiento de instituciones y programas educativos encaminados a la formación de ejecutivos y directivos organizacionales.

Quedan, para el futuro, cuestionamientos y aspectos que habrá que profundizar en estudios posteriores:

¿Cuál es la preparación y las características de los ejecutivos mexicanos actuales de acuerdo a la percepción de otras personas y otras instituciones ?

¿Cuál ha sido la contribución de las empresas y de las instituciones de educación superior en la formación de los ejecutivos mexicanos ?

¿ Existen sistemas efectivos, y si los hay cuáles son, para formar ejecutivos que sean éticos, creativos, líderes, etc. ?

¿Cuál es el concepto preciso y aplicado a la realidad que los ejecutivos mexicanos tienen cuando mencionan que las características del futuro directivo deberán ser la ética, la lealtad, el liderazgo, etc ?

¿ Las ideas de calidad y servicio de los ejecutivos son una forma de vida de sus organización o son solo lenguajes de moda ?

¿ Cuáles son los modelos de organización y las habilidades personales que deberán desarrollar los ejecutivos para que sus organizaciones vayan más allá del logro de la eficiencia y sean capaces de crear condiciones de vida y trabajo que permitan el desarrollo pleno de la persona y la sociedad ?

BIBLIOGRAFIA

García, C.H. y Garza, J.G. Perfil del Ejecutivo Mexicano. Monterrey: ITESM y Korn/Ferry Internacional, 1987.

Korn/Ferry International y Escuela de Graduados de la Universidad de Columbia. Reinventing the CEO. Nueva York, 1989.

Mercamétrica. Induстріdata empresas grandes 1990. México, D.F.: Mercamétrica Ediciones, 1990 .

Schaff, A. ¿Qué futuro nos aguarda ?. Barcelona: Crítica, 1985.

ANEXOS

I Metodología del estudio

II Escalas del Cuestionario

III Cuestionario

ANEXO I

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

1 Adaptación del cuestionario :

Se adaptó el cuestionario aplicado para el estudio “Rediseñando el perfil del Director Empresarial” (1989), realizado por Korn/Ferry y la Universidad de Columbia, utilizando el mismo tipo de escalas y variables con el fin de hacer posteriores comparaciones.

2 Definición de la población de interés para el estudio:

Ejecutivos mexicanos en los dos primeros niveles de las empresas y en los corporativos industriales más grandes del país.

3 Selección de los ejecutivos a encuestar :

Los nombres y direcciones de las empresas en las que se encuentran los ejecutivos fueron recopilados de las siguientes fuentes:

Mercamétrica, S.A.

- Nombres de los directores de las empresas de México, Guadalajara y Monterrey que aparecen en Industridata (1990), publicado por Mercamétrica, S.A.
- Nombres de los Presidentes de Consejo y Directores Generales de todos los grupos industriales que aparecen en Industridata (1990) .

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey:

- Nombres de los Consejeros de todos los Campus del Sistema ITESM.

Korn/Ferry Internacional del Norte:

- Nombres de ejecutivos relacionados con Korn/Ferry

4 Selección de la muestra :

Del directorio de Mercamétrica,S.A. con los nombres de los directores de las empresas de México, Guadalajara y Monterrey, se seleccionó una muestra de 258 directores de empresa.

De la lista de los directores de Grupos Industriales, Consejeros del ITESM y ejecutivos en contacto con Korn/Ferry, la muestra fue la población total de los nombres localizados en estas fuentes: 1020 ejecutivos.

5 Aplicación y envío de los cuestionarios y porcentaje de respuesta:

A los directores de empresa que fueron seleccionados al azar se les entregó personalmente un paquete con varias encuestas pidiéndoles que contestaran y que a su vez solicitaran a cada uno de sus subordinados directos contestar una encuesta. Esta parte de la metodología explica porqué el número de ejecutivos que contestaron al cuestionario es superior al número de empresas que respondieron, pues algunos de ellos pertenecen a la misma organización. De este grupo de ejecutivos se recibió un 42% de respuesta.

A los demás ejecutivos se les envió por correo o se les entregó personalmente una encuesta pidiéndoles la constestaran y regresaran por la misma vía. De este grupo la respuesta fue del 10 %.

6 Recepción de cuestionarios y procesamiento de la información:

Se recibieron un total de 431 cuestionarios contestados, los cuales se codificaron y capturaron en un banco de datos electrónico para posteriormente realizar el análisis que se presenta en este reporte.

ANEXO II
ESCALAS DEL CUESTIONARIO

El cuestionario incluye diversas secciones en donde se pidió a los encuestados calificar la importancia del factor o el grado en que cierta característica describe a la persona o al entorno. En ambos tipos de preguntas se recabó la opinión de los encuestados a través de una escala de 5 puntos:

Esta escala se cuantificó de las dos siguientes formas:

1 El porcentaje de ejecutivos que seleccionó cada una de las diferentes opciones de la escala

Ejemplo: Grado en que la característica "lealtad" describe al:

	<u>ejecutivo actual</u>	<u>ejecutivo del año 2000</u>
Muy alto	55 %	49 %
<input type="radio"/> Alto	36 %	34 %
<input type="radio"/> Moderado	8 %	14 %
<input type="radio"/> Bajo	1 %	2 %
<input type="radio"/> Muy bajo / nada	0 %	0 %

si el porcentaje de ejecutivos que seleccionó muy alto esta característica en 1991 es 55 % y en el 2000 es 49%, se considera que los ejecutivos encuestados suponen que el grado de importancia de esta característica será ligeramente menor para el futuro ejecutivo que el grado en que ésta describe al actual ejecutivo mexicano.

2 Se transformaron los 5 puntos de la escala en los siguientes valores numéricos:

- Muy bajo / nada = 0 puntos
- Bajo = 25 puntos
- Moderado = 50 puntos
- Alto = 75 puntos
- Muy Alto = 100 puntos

El punto de la escala seleccionada por cada ejecutivo tiene un

valor numérico de acuerdo a la escala anterior. De esta forma se suman los valores resultantes de las respuestas de todos los ejecutivos y se divide entre el número total de encuestados.

Ejemplo: Grado de en que se presentan , actualmente, los cambios en la tecnología de los productos:

	<u>Número de ejecutivos que seleccionó esta opción</u>		<u>Valor de cada opción</u>	<u>Puntos obtenidos en cada opción</u>
Muy bajo / nada	13	x	0	0
Bajo	94	x	25	2350
Moderado	192	x	50	9600
Alto	113	x	75	8475
Muy alto	<u>19</u>	x	100	<u>1900</u>
Total de encuestados:	431			Total de puntos: 22325

$$\text{Promedio de la pregunta} = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Total de encuestados}} = \frac{22325}{431} = 52$$

este mismo procedimiento se lleva a cabo para obtener el promedio para el año 2000 del grado en que se presentarán los cambios en la tecnología de productos, que en el caso de este ejemplo el promedio resultó ser igual a 82 puntos.

Se puede observar una diferencia de 30 puntos entre el grado en que los cambios en la tecnología de los productos se presentan actualmente y el grado en el que los ejecutivos piensan que estos se presentarán en el año 2000. Esto señala expectativas de cambio en este aspecto.

LIDERAZGO EJECUTIVO MEXICANO PARA EL AÑO 2000

I. EL FUTURO ENTORNO DE LOS NEGOCIOS

Como ejecutivo de alto nivel, Ud. conoce lo importante que resulta poder prever el impacto de los factores externos sobre las actividades de su empresa. En este apartado, le pedimos que valore los retos y las estrategias actuales y que diga cómo cree que serán en el año 2000.

Retos externos para su empresa

A continuación se enumeran algunas de las condiciones y de las tendencias que pueden afectar a su empresa. Por favor señale, frente a cada proposición, el grado en que la circunstancia mencionada se presenta actualmente en su entorno y el grado en el que Ud. cree que ésta se presentará en el año 2000.

	Grado en 1991						Grado en 2000				
	Muy bajo	Bajo	Modesto	Alto	Muy		Muy bajo	Bajo	Modesto	Alto	Muy
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Cambios en la tecnología de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Cambios en la tecnología de la producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Cambios en la tecnología de las comunicaciones y de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Disponibilidad de capital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Disponibilidad de personal calificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Disponibilidad de materias primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Costo de los energéticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entorno Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Competencia nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Competencia extranjera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Poder sindical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Actitudes antiempresariales en la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Competencia proveniente de sectores industriales diferentes al de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones Económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Estabilidad monetaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Inflación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o. Consumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	p. Ahorro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Cambios en el Sistema Bancario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores Sociopolíticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	r. Regulaciones gubernamentales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	s. Barreras comerciales internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	t. Acceso a mercados de Europa del Este	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	u. Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	v. Conflicto armado a nivel mundial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utilizando las letras de la lista anterior, indique los 3 factores más favorables y las 3 amenazas más fuertes para su empresa en 1991 y en el 2000.

Los 3 factores más favorables en 1991: 1 ___ 2 ___ 3 ___ y en 2000: 1 ___ 2 ___ 3 ___

Las 3 amenazas más fuertes en 1991: 1 ___ 2 ___ 3 ___ y en 2000: 1 ___ 2 ___ 3 ___

¿Puede Ud. señalar un factor "X" (o sea, un fenómeno importante que no haya sido incluido en la lista precedente) que probablemente acontezca de aquí al año 2000?

La competitividad

Marque, con una cruz, los 3 factores más importantes y los 3 menos importantes en los que se basará la competitividad de su empresa:

En 1991			En 2000	
Más importante (Indique 3)	Menos importante (Indique 3)		Más importante (Indique 3)	Menos importante (Indique 3)
_____	_____	a. Precio bajo	_____	_____
_____	_____	b. Calidad del producto/servicio	_____	_____
_____	_____	c. Imagen favorable	_____	_____
_____	_____	d. Nuevos productos/servicios	_____	_____
_____	_____	e. Atención al cliente	_____	_____
_____	_____	f. Red de distribución	_____	_____
_____	_____	g. Promoción/publicidad	_____	_____
_____	_____	h. Entrega puntual y segura	_____	_____
_____	_____	i. Diseño /características del producto	_____	_____
_____	_____	j. Tecnología	_____	_____
_____	_____	k. Uso eficiente de los recursos	_____	_____
_____	_____	l. Otras _____	_____	_____
		(Especifique)		

De los que ha señalado, escriba la letra de:

el más importante en 1991 _____ el menos importante en 1991 _____
 el más importante en 2000 _____ el menos importante en 2000 _____

Estrategias de crecimiento

Por favor, indique las 3 estrategias de crecimiento más importantes para su empresa y las 3 menos importantes en 1991 y en el año 2000:

En 1991			En 2000	
Más importante (Indique 3)	Menos importante (Indique 3)		Más importante (Indique 3)	Menos importante (Indique 3)
_____	_____	a. Adquisiciones en ramas industriales diferentes a la de su empresa	_____	_____
_____	_____	b. Adquisiciones en la misma rama industrial a la de su empresa	_____	_____
_____	_____	c. Diversificación de su empresa en otros negocios a través de desarrollo interno	_____	_____
_____	_____	d. Desarrollo interno de nuevos productos o servicios en el negocio propio de la empresa	_____	_____
_____	_____	e. Desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas (incluyendo mercados internacionales)	_____	_____
_____	_____	f. Incremento de su participación en su actual mercado	_____	_____
_____	_____	g. Fusiones con otras empresas	_____	_____
_____	_____	h. Otra: _____	_____	_____
		(Especifique)		

De las estrategias que ha señalado, indique la letra de:

la más importante en 1991 _____ la menos importante en 1991 _____
 la más importante en 2000 _____ la menos importante en 2000 _____

II. EL EJECUTIVO DE ALTO NIVEL (DIRECTOR GENERAL/DIVISIONAL/FUNCIONAL)

La primera parte de este apartado se refiere a sus habilidades, características y experiencia como alto ejecutivo en una empresa líder. La segunda trata acerca de las características ideales del alto ejecutivo del año 2000.

Experiencia

Por favor, indique las 3 áreas en las que Ud. se considera más experto y las tres en las que se considera menos experto.

Mayor Experiencia	Menor Experiencia	
_____	_____	a. Contabilidad/Finanzas
_____	_____	b. Mercadotecnia/Ventas
_____	_____	c. Producción/ Operaciones
_____	_____	d. Aseguramiento de Calidad
_____	_____	e. Ciencia/Tecnología/Investigación y Desarrollo
_____	_____	f. Negocios y Relaciones Internacionales
_____	_____	g. Administración de Recursos Humanos
_____	_____	h. Economía
_____	_____	i. Uso de medios de comunicación
_____	_____	j. Solución de conflictos
_____	_____	k. Planeación Estratégica
_____	_____	l. Uso de Equipo y de Sistemas Computacionales
_____	_____	m. Aspectos Legales
_____	_____	n. Administración General
_____	_____	o. Otra _____ (Especifique)

De los que ha señalado, indique la letra de:

El área en la que ud. es más experto _____

El área en la que ud. es menos experto _____

Características personales

Indique el grado en el que las siguientes características lo describen a Ud. y al alto ejecutivo ideal para el año 2000.

USTED ES:

EL ALTO EJECUTIVO DEL AÑO
2000 DEBERÁ SER:

Nada	Moderadamente			Extremadamente		Nada	Moderadamente			Extremadamente
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Análítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inteligente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Serio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intuitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conservador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpático/Con de gentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buena condición física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tomador de riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De amplio criterio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extrovertido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con empuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Activo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entusiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estilo de dirección

Indique el grado en el que las siguientes proposiciones lo describen ud. y el grado en el que describen al jefe ideal para el año 2000.

GRADO EN QUE LO DESCRIBE A USTED:						GRADO EN QUE DESCRIBE AL EJECUTIVO DEL AÑO 2000				
Muy bajo	Moderado	Muy alto				Muy bajo	Moderado	Muy alto		
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se comunica con frecuencia con los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se comunica con frecuencia con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toma personalmente todas las decisiones importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promueve la capacitación y el desarrollo de la alta dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recompensa la lealtad y la antigüedad de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participa en la elaboración de planes de sucesión de ejecutivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vincula estrechamente la remuneración con el desempeño individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diseña para la empresa planes a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Permite la participación de los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fomenta una cultura interaccional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Administra con un sentido social y humanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reasigna o despide oportunamente a quienes no cumplen con los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emplea frecuentemente a consultores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Delega una parte sustancial de su autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Visita con frecuencia plantas u oficinas que se encuentran en otro lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participa personalmente en asuntos de la comunidad/públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concede gran importancia a la perspectiva internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concede gran importancia a la ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mantiene un número reducido de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Establece, con el ejemplo, la conciencia de minimizar gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transmite una visión clara acerca del futuro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conocimientos

¿Cuál es su opinión acerca de la experiencia y formación que el alto ejecutivo de su empresa deberá tener en el año 2000? (Marque con una cruz).

1. Título Profesional en el área de:	IMPORTANCIA PARA EL EJECUTIVO DEL AÑO 2000				
	Completamente sin importancia	Moderadamente importante	Muy importante		
	1	2	3	4	5
Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contabilidad/ Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras Ciencias Sociales (Psicología, Sociología, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humanidades (Letras, Artes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingeniería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negocios y Relaciones Internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciencias Naturales y Exactas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conocimientos (Continuación)

IMPORTANCIA PARA EL
EJECUTIVO DEL AÑO 2000

	IMPORTANCIA PARA EL EJECUTIVO DEL AÑO 2000				
	Completamente sin importancia	Moderadamente Importante			Muy Importante
	1	2	3	4	5
2. Maestría o Doctorado en el área de:					
Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contabilidad/ Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras Ciencias Sociales (Psicología, Sociología, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humanidades (Letras, Artes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingeniería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negocio y Relaciones Internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciencias Naturales y Exactas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Experiencia funcional en:					
Contabilidad/Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadotecnia/Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción / Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseguramiento de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciencia /Tecnología /Investigación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negocios y Relaciones Internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación Estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacitación para					
Expresión en Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idiomas extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de Calidad y Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética y Valores en el Ejercicio Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios computacionales/Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Experiencia profesional :					
En diversos tipos de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuera del país para realizar proyectos especiales (reestructuración, gestión de crisis, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Consejos de otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En negociaciones de fusiones y/o adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En áreas funcionales diversas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mucha antigüedad en la empresa					
7. Extensa experiencia en la actividad principal de la empresa					

8. En la siguiente lista escriba junto al nombre de cada Universidad, el número de ejecutivos que ocupan puestos en los primeros dos niveles de su organización que son egresados de dicha institución educativa.

- _____ a. Universidad Nacional Autónoma de México
- _____ b. Universidad Autónoma de Nuevo León
- _____ c. Universidad de Guadalajara
- _____ d. Universidad Autónoma de Guadalajara
- _____ e. Instituto Politécnico Nacional
- _____ f. Universidad Iberoamericana
- _____ g. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- _____ h. Universidad de las Américas
- _____ i. Instituto Tecnológico Autónomo de México
- _____ j. Universidad Anáhuac
- _____ k. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
- _____ l. Universidad Autónoma Metropolitana
- _____ m. Universidad de Monterrey
- _____ n. Universidad Regiomontana
- _____ m. Otra: _____

9. Ubique las letras de la lista anterior para indicar las dos universidades de las cuales ud. cree que sus egresados tendrán mayores posibilidades de ocupar puestos ejecutivos de alto nivel en el año 2000:

En primer lugar: _____
En segundo lugar: _____

III. PERFIL DE SU EMPRESA

Para 1991 y 2000, escriba en el espacio la letra o el número de la respuesta que mejor describe a su empresa.

1. Giro de actividades en las que participa su empresa: 1991 _____ 2000 _____
- a. Una sola actividad
 - b. Varias actividades interdependientes
 - c. Varias actividades independientes
 - d. Gran número de actividades independientes

* En las siguientes dos preguntas, para indicar el giro de su empresa utilice los números que aparecen en la lista al final de la página y para indicar el sector, use "a", "b" o "c" que aparece entre paréntesis.

2. El giro principal de su empresa:
1991 _____ Dentro del sector: _____ ("a".Industria "b".Comercio "c".Servicio)
2000 _____ Dentro del sector: _____ ("a".Industria "b".Comercio "c".Servicio)
3. El giro secundario de su empresa:
1991 _____ Dentro del sector: _____ ("a".Industria "b".Comercio "c".Servicio)
2000 _____ Dentro del sector: _____ ("a".Industria "b".Comercio "c".Servicio)

- | | |
|--|--|
| 1. Empresas Agrícolas | 16. Hostelería/Turismo/Especimiento |
| 2. Aeronáutica | 17. Equipos industriales o agrícolas |
| 3. Vestido/Texiles | 18. Seguros |
| 4. Automóviles/Camiones | 19. Equipo de medición/ científicos/fotográficos |
| 5. Banca/Finanzas | 20. Medicina/Biotecnología/Servicios de Salud |
| 6. Materiales de construcción | 21. Metalurgia |
| 7. Productos químicos | 22. Recurso naturales/Energía |
| 8. Medios de comunicación | 23. Farmacia/Cosméticos |
| 9. Computadoras/Equipos de oficina | 24. Editoriales/Artes gráficas |
| 10. Consultoría | 25. Bienes inmobiliarios |
| 11. Línea Blanca | 26. Telecomunicaciones |
| 12. Distribución (mayorista/detalista) | 27. Equipo para transporte |
| 13. Electrónica | 28. Energía eléctrica/Gas/Agua/Teléfono |
| 14. Espectáculos | 29. Artículos de madera y de papel |
| 15. Alimentación/Bebidas/Tabaco | 30. Otra _____
(especifique) |

Perfil de su empresa (Continuación)

4. Tamaño de su empresa, en comparación con las otras empresas del país que se encuentren dentro de su mismo giro principal: 1991 _____ 2000 _____
- Empresa pequeña
 - Empresa mediana
 - Empresa grande

5. Rentabilidad de la empresa: 1991 _____ 2000 _____
- Muy rentable
 - Mediamente rentable
 - En equilibrio
 - No rentable

6. La empresa es/será: 1991 _____ 2000 _____
- Basicamente familiar
 - Un número reducido de accionistas
 - Gran número de accionistas
 - Coparticipación con empresas extranjeras

7. Valora aproximadamente cada uno de los indicadores siguientes

	1991	2000
a. Número total de empleados	_____	_____
b. Porcentaje total de empleados en el extranjero	_____ %	_____ %
c. Porcentaje de ingresos generados en México	_____ %	_____ %
d. Porcentaje de ingresos procedentes de servicios (en contraposición a productos)	_____ %	_____ %
e. Rentabilidad de capital	_____ %	_____ %
f. Crecimiento promedio anual de ventas reales en los últimos 3 años	_____ %	_____ %
g. Ingresos anuales (en moneda nacional)	_____	_____

IV. INFORMACION ACERCA DE USTED

1. ¿Cuál es su posición dentro de la empresa? (puede marcar las dos primeras en caso de que se aplique a su posición)

___ Presidente del Consejo
___ Director General
___ Ejecutivo directamente subordinado al anterior _____
___ Otro: _____ nombre del puesto

Especifique

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual? _____ años
3. ¿Cuánto tiempo lleva empleado en su empresa? _____ años
4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la misma rama industrial? _____ años
5. Edad _____ años

Información acerca de usted (Continuación)

6. Sexo Hombre Mujer

7. Además del Español, qué otros idiomas domina:

Inglés Francés Alemán _____
otro _____

8. ¿A qué edad piensa jubilarse?

Menos de 60 60-65 66-70 Más de 70

9. Entre las siguientes áreas funcionales, señale una en cada columna a fin de indicar:

	Años en la que empezó su carrera	Años en la que ha trabajado más tiempo	Año actual
a. Contabilidad/Finanzas	_____	_____	_____
b. Mercadotecnia/Ventas	_____	_____	_____
c. Producción/Operaciones	_____	_____	_____
d. Aseguramiento de calidad	_____	_____	_____
e. Ciencia/Tecnología/Investigación y Desarrollo	_____	_____	_____
f. Negocios y Relaciones Internacionales	_____	_____	_____
g. Administración de Recursos Humanos	_____	_____	_____
h. Economía	_____	_____	_____
i. Planeación Estratégica	_____	_____	_____
j. Informática	_____	_____	_____
k. Legal	_____	_____	_____
l. Administración General	_____	_____	_____
m. Dirección General	_____	_____	_____
n. Otra _____	_____	_____	_____

10. Complete la información que se aplique a la educación formal que ud. posea:

PROFESIONAL	
Título de :	Año:
Institución donde obtuvo su título:	
MAESTRIA	
Especialidad:	Año:
Institución donde obtuvo su título:	
DOCTORADO	
Especialidad:	Año:
Institución donde obtuvo su título:	
Formación en alguna área específica(indique cuál)	

(Optativa)

11. ¿Qué participación tiene usted en el capital de su empresa?

- 0%
 Menos del 1%
 De 1.1% a 5%
 Más del 5%

12. (Optativa)

Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de sus activos patrimoniales representa el capital que posee de la empresa en que trabaja? _____ %

Gracias por su tiempo y por su cooperación. Una vez terminado este estudio acerca del Liderazgo Ejecutivo Mexicano para el año 2000, le enviaremos a través del Director General de su empresa, el Reporte de Resultados. Por favor, escriba el nombre y departamento a quien deberá dirigirse dicho reporte.

Coordinación Ejecutiva del Proyecto
 ITESM-Centro para la Excelencia Académica
 Suc. de Concesos "J", CP. 64648 Monterrey N.L.
 Tel. 58-20-00 ext. 3908, Artn. M. Sofia Frech.

Le pedimos devuelva este cuestionario al Director General de su empresa

Esta edición se terminó de imprimir
en Diciembre de 1991.
Diseño : Lic. Raúl Parissi A.
Realización : Lic. Manuel H. Ayala Palomino

**Korn/Ferry Internacional
S.A. de C.V.**
Montes Urales No. 641
Lomas de Chapultepec
Código Postal 11000
México, D.F.
Tel. 2 02 00 46
2 02 03 85

**Korn/Ferry Internacional del
Norte, S.A. de C.V.**
Daniel Zambrano No. 525
Col. Chepevera
Código Postal 64030
Monterrey, N.L.
Tel. 48 49 59
48 43 55

**ITESM, Campus Monterrey
Centro de Estudios
Estratégicos**
Suc. de Correos "J"
Código Postal 64849
Monterrey, N.L.
Tel. 58 20 00
58 33 00 Ext.. 3900