

EL ACCESO A UN PUESTO DIRECTIVO Y LA FORMACIÓN DEL INDIVIDUO: UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA

Francisco José Cossío Silva; Carmen Barroso Castro

Summary

In the recent years there has been an increasing interest on the University Community side in order to adapt the curricula offered by the Spanish universities to the labour market demands. The present paper aims to show out the educational and training level of a group of managers that got their current job in the first four years of the current decade, supported by their college titles and analyzing some other variables, such as post-graduate studies and masters, foreign languages, etc.

Résumé

Dans les dernières années, a augmenté la préoccupation de la Communauté Universitaire pour adapter l'offre d'études aux besoins professionnels. Ce travail va à essayer de montrer le niveau formative de l'ensemble des managers qu'ont arrivé à son place actuel dans les premiers quatre ans de cette décade, en s'appuyant sur son formation universitaire et en analysant des autres variables, tels que des cours de troisième cycle et master, connaissance des langues, etc.

1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo perseguido en nuestro trabajo se centra en tratar de conocer el perfil de un nutrido grupo de individuos, cuyo denominador común radica en el hecho de que se han incorporado a su actual puesto directivo durante los cuatro años que van desde 1990 hasta 1993.

Para ello, hemos considerado ocho variables diferentes que, sin tratar de ser exhaustivos, cree-

mos son lo suficientemente representativas de los rasgos que, entre otros, han motivado que estos individuos se encuentren actualmente en el cargo que ostentan. Podemos agrupar dichas variables en dos conjuntos diferenciados, aunque relacionados entre sí, a saber: aquellas referidas a la empresa, como son actividad económica y localización geográfica; y aquellas otras propias del individuo, como son edad, titulación universitaria, estudios postgrado y titulación no reglada, y conocimiento de idiomas. Entre estos dos grupos, podemos situar el cargo que desempeña el ejecutivo y el origen del acceso a ese cargo, es decir, la promoción interna o externa.

Un objetivo más ambicioso, que será llevado a cabo en futuros trabajos, se basa en profundizar en las características de distintos tipos de directivos y su influencia en la actuación de éstos. No obstante, por razones que escapan a nuestro control, no nos ha sido posible alcanzar esta meta, y por ello, hemos considerado como punto de arranque la titulación universitaria de los individuos, y más concretamente las tres grandes disciplinas que han resultado del análisis individualizado de esta variable: derecho, económicas-empresariales e ingeniería.

La fuente de la cual hemos tomado los datos de base es la revista *Nueva Empresa*, correspondiente a los meses de marzo y abril de 1991 a 1994, que bajo el epígrafe '500 directivos claves' reúne a hombres y mujeres de negocios que han protagonizado cambios en su cargo directivo, al haber accedido a nuevas responsabilidades ejecutivas; en concreto, hemos analizado 2.176 directivos.

De las variables objeto de estudio hay que hacer mención especial de aquéllas que hemos tra-

tado siguiendo criterios que, a nuestro entender, nos parecieron en su momento los más acertados, si bien las posibilidades son múltiples. Así, en el apartado de titulación universitaria nos encontramos una extensa diversidad de estudios superiores —46 carreras— que, lógicamente, no se pueden detallar en nuestro estudio; de aquí que hayamos seleccionado las tres titulaciones que más profusamente se repetían.

Respecto a la actividad económica de las empresas donde operan estos directivos, la multiplicidad sectorial ha tenido que ser reducida a cifras más manejables, que si bien generan pérdidas de información, no es menos cierto que facilitan la comprensión de los resultados obtenidos.

Finalmente, la consideración de promoción interna o externa resulta de la diferencia entre la fecha de acceso a la empresa y el momento de incorporación del sujeto a su actual puesto directivo. De este modo, en los casos en que dicha diferencia es menor a un año hemos optado por considerarla reclutamiento externo, mientras que el resto de situaciones las hemos definido como promoción interna.

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguidamente pasamos a comentar los resultados de nuestro trabajo, los cuales se ilustran en las figuras adjuntas. Como puede observarse, en un primer bloque se han analizado detalladamente las mencionadas variables de forma individualizada (figuras 1 a 5), para a continuación —siguiente epígrafe— tratar de esbozar el perfil de los directivos en base a una cuestión que preocupa —o al menos, así creemos que debería ser— a todos los miembros de la comunidad universitaria: titulación universitaria y realidad empresarial.

2.1. TITULACIÓN UNIVERSITARIA

Observando la figura 1 concluimos que de los 2.176 individuos analizados, sólo un 10,66% carece de formación superior. Aunque existen sujetos con más de una carrera, el segmento de mayor número de observaciones corresponde a una sola titulación universitaria, en concreto el 82,66%. Los ejecutivos con estudios superiores se concentran en tres grandes áreas, por este orden: económicas-empresariales, ingenierías, y en me-

nor grado, derecho. Estos datos coinciden con la idea, generalmente aceptada, de que se trata de los estudios que mayor versatilidad han tenido —y por ello los más demandados— en las últimas décadas, a la hora de optar por un puesto de trabajo.

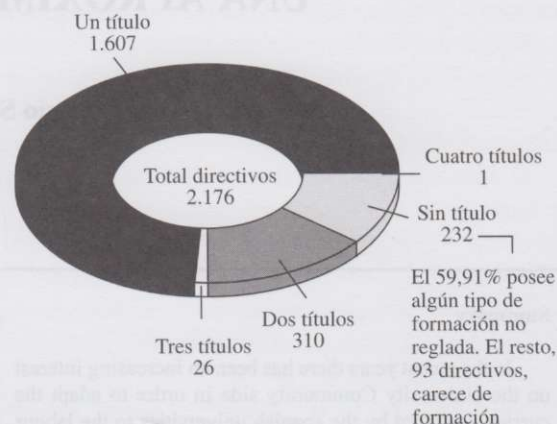


Figura 1a.- Directivos según titulación universitaria

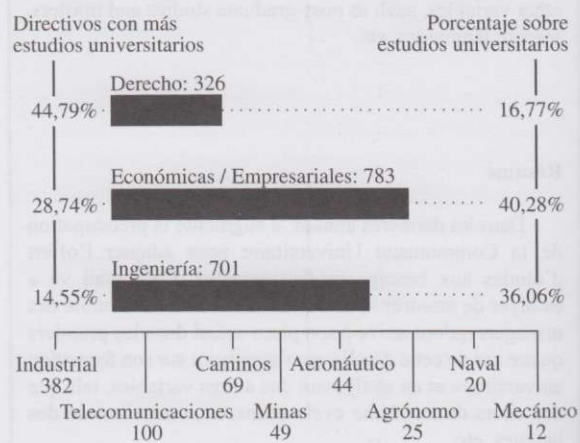


Figura 1b.- Principales estudios universitarios

2.2. ESTUDIOS DE POSTGRADO Y TITULACIÓN NO REGLADA

En este epígrafe analizamos la formación adicional de los directivos, tanto en el caso que hayan cursado estudios superiores, como para aquéllos que no lo han hecho. Así, en la figura 2, podemos observar que el 51,70% de los ejecutivos analizados se han graduado en alguno/os de estos tres niveles: doctorado, master, y/o cursos de alta dirección o especialización. A la vista de

los resultados, no parece que el hecho de obtener el grado de doctor sea un mérito significativo para acceder a un empleo de responsabilidad. Respecto a los otros dos niveles de formación —destaca poderosamente el grado de master—, nos ha parecido interesante clasificarlos según el país en el cuál han cursado dichos estudios, donde España (75,22% y 87,25%, respectivamente), como era de suponer, se encuentra a gran distancia del resto de países, seguido de Estados Unidos. Respecto a las posibles combinaciones de los estudios realizados, —que no han sido recogidas en dicha figura— debemos destacar que éstas son poco numerosas, si bien resalta entre ellas el hecho de ser doctor y haber cursado algún master (4,53%); aunque se trate de pura anécdota, indicar que sólo un individuo del total considerado ha completado los tres niveles de estudio.

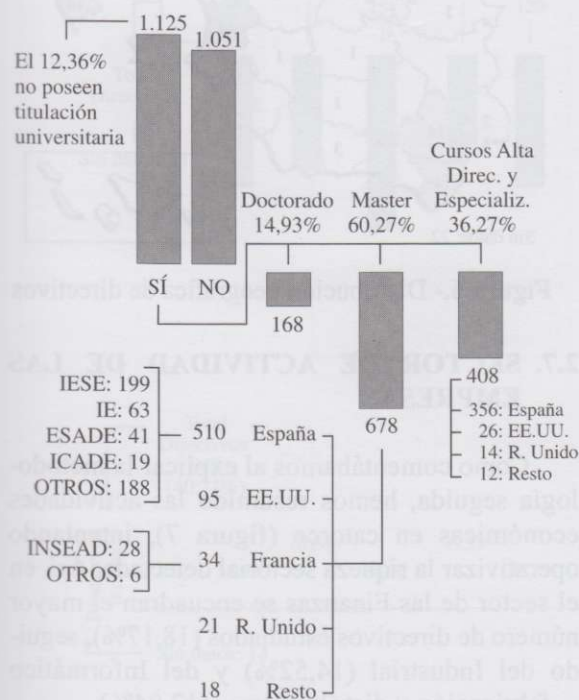


Figura 2.- Directivos según estudios de postgrado y titulación no reglada

2.3. CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Nos ha sorprendido, al analizar esta variable (figura 3), la nada despreciable cifra de directivos (26,93%) que no dominan un segundo idioma. Esta situación es contradictoria con la tendencia

actual hacia la internacionalización y globalización de la economía, y por ende, con las actuaciones que las empresas españolas están realizando y deberán practicar en el extranjero, máxime con los últimos cambios en el escenario europeo. Como cabía esperar, el inglés domina por encima del resto de idiomas (92,39%), seguido del francés (64,47%), de aquí que sólo se consideren estos dos idiomas en el posterior análisis del perfil de los directivos por sector de actividad.

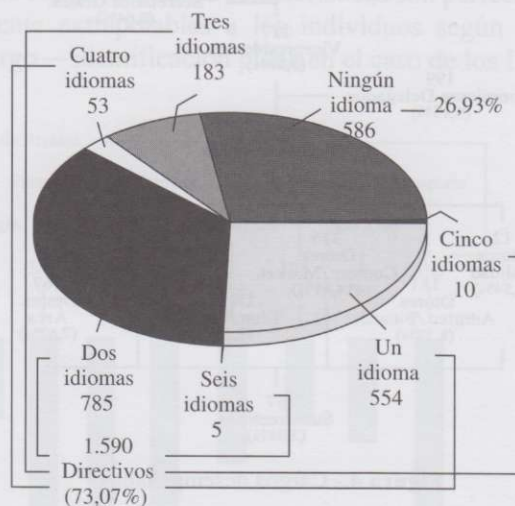


Figura 3a.- Directivos según el número de idiomas hablados

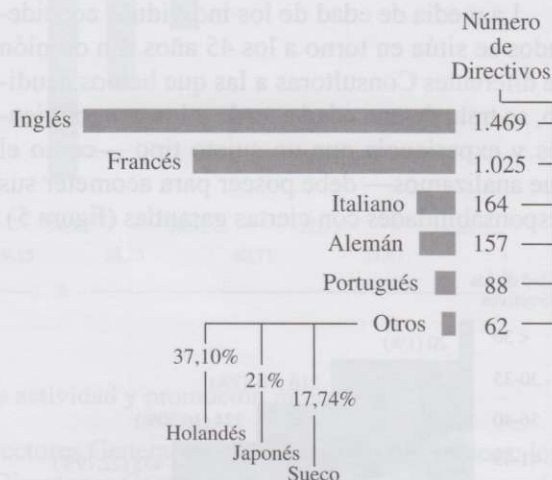


Figura 3b.- Principales idiomas hablados

2.4. CARGOS DESEMPEÑADOS

La figura 4 muestra con claridad los cargos desempeñados por los directivos objeto de análisis. Recordemos que estos individuos han accedi-

do a su actual puesto ejecutivo en el cuatrienio 90-93, siendo las figuras —por este orden—, de Director General (30,15%), Presidente (15,35%) y Director o Responsable de tareas relacionadas con el área comercial y de marketing (14,48%) las más sobresalientes y, por ello, las de mayor rotación en el organigrama funcional de las empresas españolas.

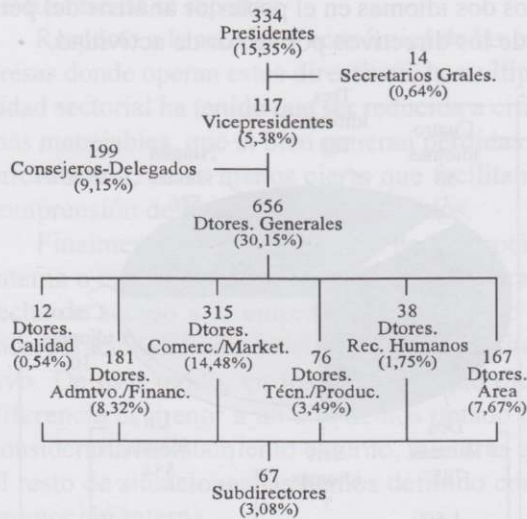
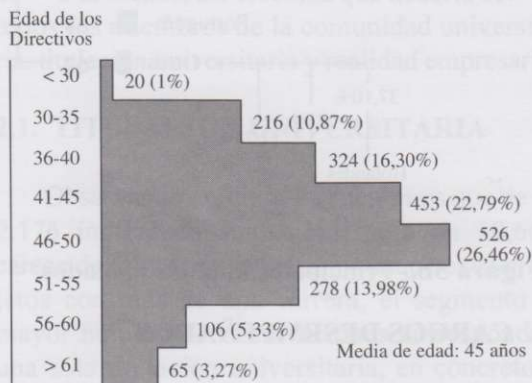


Figura 4.- Cargos desempeñados

2.5. EDAD

La media de edad de los individuos considerados se sitúa en torno a los 45 años. En opinión de diferentes Consultoras a las que hemos acudido, se trata de una edad acorde a los conocimientos y experiencia que un sujeto tipo —como el que analizamos— debe poseer para acometer sus responsabilidades con ciertas garantías (figura 5).



Sin datos: 188 directivos

Figura 5.- Directivos según edad

2.6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Tampoco nos han extrañado los resultados obtenidos para esta variable. Madrid aglutina casi el 75% (figura 6) de los directivos muestreados, seguida de un gran vacío que finaliza en Barcelona (13,05%). Como es lógico, la capital de España engloba la mayoría de oficinas centrales y, por ello, condiciona la distribución geográfica de los directivos. Sólo once provincias del total nacional carecen de representación.



Figura 6.- Distribución geográfica de directivos

2.7. SECTOR DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Como comentábamos al explicar la metodología seguida, hemos resumido las actividades económicas en catorce (figura 7), intentando operativizar la riqueza sectorial detectada. Así, en el sector de las Finanzas se encuadran el mayor número de directivos estudiados (18,17%), seguido del Industrial (14,52%) y del Informático —fabricación y distribución— (12,04%).

2.8. PROMOCIÓN INTERNA Y RECLUTAMIENTO EXTERNO

De los 2.176 directivos analizados, el 40,71% ha accedido a su actual cargo mediante promoción interna, mientras que 1.235 —carecemos de datos para el resto— provienen de otras empresas u organismos. Para evitar, en la medida de lo posible, un exceso de ilustraciones que nos hagan

perder de vista los objetivos planteados, hemos incluido en la figura 7 los porcentajes de individuos que han promocionado internamente en cada uno de los sectores de actividad, destacando claramente el sector de Automoción (67,31%), seguido de Energía y Química, estos dos últimos, precisamente, los que menor valor aportaban al total de directivos por actividad económica. Es curioso que en el sector de la Construcción sólo un 17,28% de los directivos provengan de los escalafones inferiores de la empresa, lo que nos podría indicar la gran movilidad que en dicha actividad poseen los puestos de alto 'standing'.

trando estas cifras a cada actividad empresarial. A partir de aquí, hemos evaluado el resto de variables bosquejando un semblante en cada sector económico.

Si atendemos a los datos generales —no incluidos en la figura—, el directivo medio posee estudios universitarios en Económicas o Ingeniería, ha realizado algún master —aunque no sea un rasgo muy marcado—, habla inglés y francés, ha sido reclutado externamente, tiene 45 años y reside en Madrid. Estas características son perfectamente extrapolables a los individuos según su cargo —identificación plena en el caso de los Di-

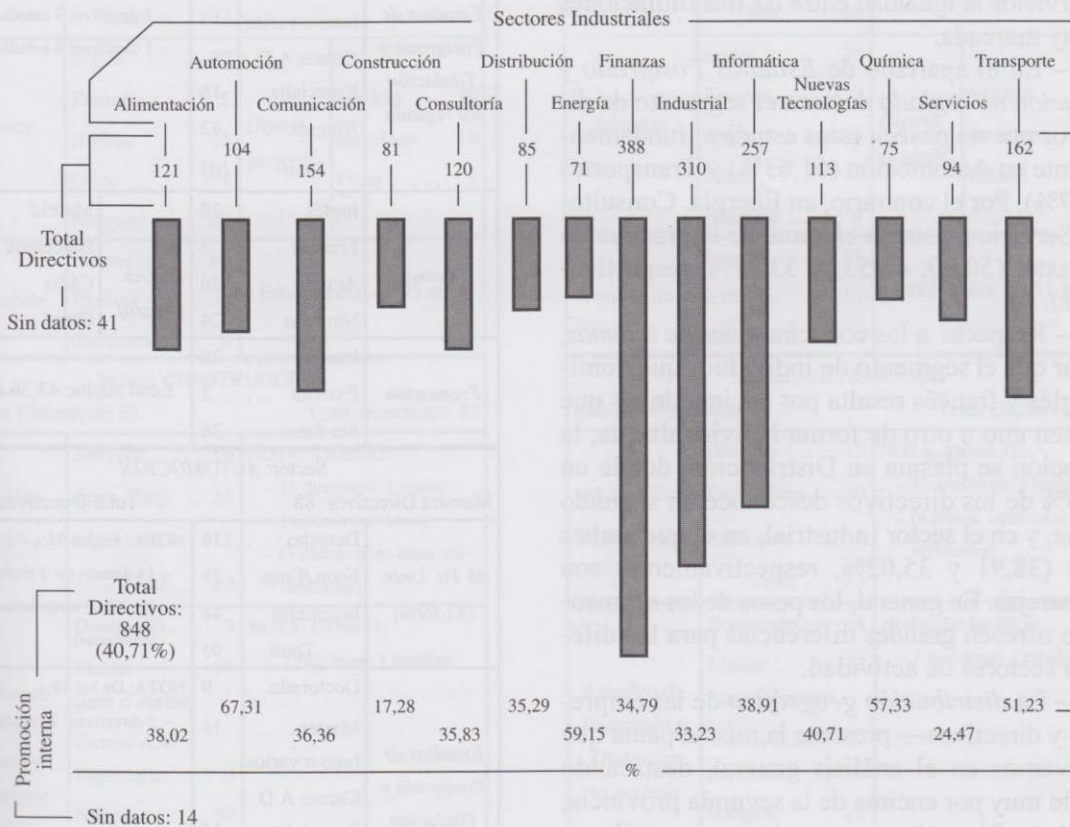


Figura 7.- Directivos según sector de actividad y promoción interna

3. CONCLUSIONES

La figura 8, en sus diferentes cuadros, muestra a título de ejemplo los valores más representativos obtenidos para los distintos sectores económicos. El punto de partida se sitúa en la formación superior —como ya comentamos anteriormente—, teniendo únicamente en cuenta aquellos individuos que se encuadran en las tres áreas que mayor valor aportan al total universitario, y arras-

rectores Generales—, salvo pequeños matices: los Directores Comerciales o de Marketing son más jóvenes —41 años— y promocionan con igual peso interna y externamente; los Presidentes, por el contrario tienen mayor edad —51 años— y, aunque escasa, goza de cierta representatividad el hecho de ser doctor. Aunque la nitidez de los cuadros arroja poca duda al atento lector, deseamos subrayar, por su interés, los siguientes puntos:

— Los titulados en *Derecho* no destacan en ningún sector en particular, manteniendo la tónica detectada en las cifras globales. Por su parte, los conocimientos en *Economía-Empresariales* llaman poderosamente la atención en los sectores de Alimentación, Distribución y, sobre todo, Finanzas (73,02%). Respecto a los estudios en *Ingeniería*, éstos se muestran dominantes en más sectores que en el caso anterior, concretamente Automoción, Construcción, Energía, Industrial, Informática, Transportes y, principalmente, Nuevas Tecnologías (77,42%). No resulta destacable ninguna carrera en el sector Químico, si bien ambos estudios superan el 50% de títulos, mientras que en Servicios la igualdad entre las tres titulaciones es muy marcada.

— En el apartado de *Estudios Postgrado y Titulación no reglada* destaca el segmento de directivos que no poseen estos estudios, fundamentalmente en Automoción (61,63%) y Transportes (61,07%). Por el contrario, en Energía, Consultoría y Servicios, domina claramente la graduación en master (50,00; 42,53; y 53,97%, respectivamente).

— Respecto a los conocimientos de *idiomas*, indicar que el segmento de individuos que domina inglés y francés resalta por encima de los que conocen uno u otro de forma individualizada; la excepción se plasma en Distribución, donde un 37,50% de los directivos desconoce un segundo idioma, y en el sector Industrial, en el que ambas cifras (38,91 y 35,02%, respectivamente) son muy parejas. En general, los pesos de los segmentos no ofrecen grandes diferencias para los diferentes sectores de actividad.

— La *distribución geográfica* de las empresas —y directivos— presenta la misma pauta que observamos en el análisis general, destacando Madrid muy por encima de la segunda provincia, Barcelona. Sin embargo, mención aparte se llevan Cádiz (Alimentación) y Bilbao (Construcción y Energía), con valores similares o próximos a la capital catalana.

— En el acceso al cargo que los directivos ocupan actualmente, destaca el reclutamiento externo —nueve de los catorce sectores— frente a la *promoción* interna, que sólo sobresale en Automoción (66,28%), Energía (62,50%) —ambos los más claros—, Alimentación (57,78%), Química (53,19%) y Transportes (51,15%).

— Finalmente, hacemos referencia a la *edad* media de los directivos en cada sector. Todos los

valores se sitúan en torno a la media general, excepto Automoción (más de 58 años) que curiosamente ostenta el porcentaje más alto en promoción interna.

Sector: ALIMENTACIÓN			
Muestra Directivos: 90		Total Directivos: 21	
90 Tit. Univ. (74,38%)	Derecho	22	NOTA: De los 103: – 13 directivos: 2 títulos – 1 directivo: 3 títulos – (2 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	59	
	Ingeniería	22	
	Total	103	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	7	NOTA: De los 103: – 8 directivos: 2 estudios – 1 directivo: 3 estudios – 1 directivo: 4 estudios
	Master (uno o varios)	36	
	Cursos A.D. y Especializ.	18	
	Ninguno	42	
	Total	103	
Idiomas	Inglés	28	Distrib. geográf. Madrid 28 Barcelona 2 Cádiz 36 Otras 24
	Francés	2	
	Ambos	36	
	Ninguno	24	
Promoción	Interna	28	Edad media: 43,36 años
	Externa	2	
	Sin datos	36	
Sector: AUTOMOCIÓN			
Muestra Directivos: 88		Total Directivos: 104	
86 Tit. Univ. (82,69%)	Derecho	16	NOTA: De los 95: – 14 directivos: 2 títulos – (5 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	35	
	Ingeniería	44	
	Total	95	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	9	NOTA: De los 89: – 3 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	14	
	Cursos A.D. y Especializ.	13	
	Ninguno	53	
	Total	89	
Idiomas	Inglés	27	Distrib. geográf. Madrid 65 Barcelona 14 Otras 7
	Francés	7	
	Ambos	33	
	Otros	2	
	Ninguno	17	
Promoción	Interna	57	Edad media: 58,39 años
	Externa	25	
	Sin datos	4	

Sector: <i>COMUNICACIÓN</i>			
Muestra Directivos: 100		Total Directivos: 154	
100 Tit. Univ. (64,93%)	Derecho	31	NOTA: De los 111: - 22 directivos: 2 títulos - 1 directivo: 3 títulos - (15 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	52	
	Ingeniería	28	
	<i>Total</i>	111	
<i>Estudios de Postgrado y Titulación no reglada</i>	Doctorado	8	NOTA: De los 102: - 2 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	29	
	Cursos A.D. y Especializ.	19	
	Ninguno	46	
	<i>Total</i>	102	
<i>Idiomas</i>	Inglés	29	<i>Distrib. geográf.</i>
	Francés	5	
	Ambos	45	
	Otros	1	
	Ninguno	20	
<i>Promoción</i>	Interna	66	Edad media: 41,95 años
	Externa	32	
	Sin datos	2	
Sector: <i>CONSTRUCCIÓN</i>			
Muestra Directivos: 69		Total Directivos: 81	
69 Tit. Univ. (85,18%)	Derecho	19	NOTA: De los 83: - 13 directivos: 2 títulos - 2 directivo: 3 títulos - (3 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	23	
	Ingeniería	11	
	<i>Total</i>	83	
<i>Estudios de Postgrado y Titulación no reglada</i>	Doctorado	9	NOTA: De los 71: - 2 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	14	
	Cursos A.D. y Especializ.	9	
	Ninguno	39	
	<i>Total</i>	71	
<i>Idiomas</i>	Inglés	19	<i>Distrib. geográf.</i>
	Francés	4	
	Ambos	29	
	Otros	—	
	Ninguno	17	
<i>Promoción</i>	Interna	14	Edad media: 48,93 años
	Externa	53	
	Sin datos	2	

Sector: <i>CONSULTORÍA</i>			
Muestra Directivos: 87		Total Directivos: 120	
87 Tit. Univ. (72,50%)	Derecho	18	NOTA: De los 104: - 24 directivos: 2 títulos - 1 directivo: 3 títulos - (9 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	47	
	Ingeniería	39	
	<i>Total</i>	104	
<i>Estudios de Postgrado y Titulación no reglada</i>	Doctorado	10	NOTA: De los 96: - 9 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	37	
	Cursos A.D. y Especializ.	19	
	Ninguno	30	
	<i>Total</i>	96	
<i>Idiomas</i>	Inglés	22	<i>Distrib. geográf.</i>
	Francés	7	
	Ambos	49	
	Otros	—	
	Ninguno	9	
<i>Promoción</i>	Interna	31	Edad media: 45,51 años
	Externa	53	
	Sin datos	3	
Sector: <i>DISTRIBUCIÓN</i>			
Muestra Directivos: 48		Total Directivos: 85	
48 Tit. Univ. (56,47%)	Derecho	13	NOTA: De los 55: - 11 directivos: 2 títulos - (4 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	30	
	Ingeniería	12	
	<i>Total</i>	55	
<i>Estudios de Postgrado y Titulación no reglada</i>	Doctorado	4	NOTA: De los 89: - 2 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	12	
	Cursos A.D. y Especializ.	6	
	Ninguno	28	
	<i>Total</i>	89	
<i>Idiomas</i>	Inglés	14	<i>Distrib. geográf.</i>
	Francés	3	
	Ambos	13	
	Otros	—	
	Ninguno	18	
<i>Promoción</i>	Interna	18	Edad media: 44,97 años
	Externa	28	
	Sin datos	2	

El acceso a un puesto directivo y la formación del individuo...

Sector: <i>ENERGÍA</i>			
Muestra Directivos: 64		Total Directivos: 71	
64 Tit. Univ. (90,15%)	Derecho	10	NOTA: De los 72: - 10 directivos: 2 títulos - 1 directivo: 3 títulos - (4 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	23	
	Ingeniería	39	
	<i>Total</i>	72	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	11	NOTA: De los 72: - 8 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	32	
	Cursos A.D. y Especializ.	4	
	Ninguno	25	
	<i>Total</i>	72	
Idiomas	Inglés	11	Distrib. geográf.
	Francés	3	
	Ambos	27	
	Otros	—	
	Ninguno	23	
Promoción	Interna	40	Edad media: 49,60 años
	Externa	22	
	Sin datos	2	

Sector: <i>FINANZAS</i>			
Muestra Directivos: 315		Total Directivos: 388	
315 Tit. Univ. (81,18%)	Derecho	106	NOTA: De los 377: - 64 directivos: 2 títulos - 4 directivo: 3 títulos - (10 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	230	
	Ingeniería	41	
	<i>Total</i>	377	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	19	NOTA: De los 327: - 12 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	97	
	Cursos A.D. y Especializ.	59	
	Ninguno	152	
	<i>Total</i>	327	
Idiomas	Inglés	78	Distrib. geográf.
	Francés	16	
	Ambos	134	
	Otros	2	
	Ninguno	85	
Promoción	Interna	113	Edad media: 45,20 años
	Externa	188	
	Sin datos	14	

Sector: <i>INDUSTRIAL</i>			
Muestra Directivos: 257		Total Directivos: 310	
257 Tit. Univ. (82,90%)	Derecho	35	NOTA: De los 281: - 31 directivos: 2 títulos - 3 directivo: 3 títulos - (13 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	100	
	Ingeniería	146	
	<i>Total</i>	281	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	20	NOTA: De los 270: - 11 directivos: 2 estudios - 1 directivo: 3 estudios
	Master (uno o varios)	69	
	Cursos A.D. y Especializ.	40	
	Ninguno	141	
	<i>Total</i>	270	
Idiomas	Inglés	57	Distrib. geográf.
	Francés	10	
	Ambos	100	
	Otros	—	
	Ninguno	90	
Promoción	Interna	82	Edad media: 45,50 años
	Externa	159	
	Sin datos	16	

Sector: <i>INFORMÁTICA</i>			
Muestra Directivos: 167		Total Directivos: 257	
167 Tit. Univ. (64,98%)	Derecho	1231	NOTA: De los 183: - 23 directivos: 2 títulos - 3 directivo: 3 títulos - (13 títulos: otras áreas universitarias)
	Econ./Emp.	7752	
	Ingeniería	94	
	<i>Total</i>	183	
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado	3	NOTA: De los 170: - 3 directivos: 2 estudios
	Master (uno o varios)	66	
	Cursos A.D. y Especializ.	23	
	Ninguno	78	
	<i>Total</i>	170	
Idiomas	Inglés	46	Distrib. geográf.
	Francés	2	
	Ambos	85	
	Otros	—	
	Ninguno	34	
Promoción	Interna	65	Edad media: 42,94 años
	Externa	98	
	Sin datos	4	

Sector: NUEVAS TECNOLOGÍAS			
Muestra Directivos: 93		Total Directivos: 113	
93 Tit. Univ. (82,30%)	Derecho 6	NOTA: De los 101: - 11 directivos: 2 títulos - 1 directivo: 3 títulos - (5 títulos: otras áreas universitarias)	
	Econ./Emp. . . 23		
	Ingeniería . . . 72		
	Total . . . 101		
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado . . . 13	NOTA: De los 102: - 7 directivos: 2 estudios - 1 directivos: 3 estudios	
	Master 21 (uno o varios)		
	Cursos A.D. y Especializ. . . 16		
	Ninguno 52		
	Total . . . 102		
Idiomas	Inglés 25	Distrib. geográf.	Madrid . . . 84
	Francés 1		Bacelona . . . 8
	Ambos 46		Otras 1
	Otros —		
	Ninguno 21		
Promoción	Interna 35	Edad media: 47,04 años	
	Externa 52		
	Sin datos 6		
Sector: QUÍMICA			
Muestra Directivos: 47		Total Directivos: 75	
47 Tit. Univ. (62,66%)	Derecho 9	NOTA: De los 61: - 14 directivos: 2 títulos - 1 directivo: 3 títulos - (3 títulos: otras áreas universitarias)	
	Econ./Emp. . . 27		
	Ingeniería . . . 25		
	Total . . . 61		
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado . . . 5	NOTA: De los 48: - 1 directivos: 2 estudios	
	Master 12 (uno o varios)		
	Cursos A.D. y Especializ. . . 8		
	Ninguno 23		
	Total . . . 48		
Idiomas	Inglés 10	Distrib. geográf.	Madrid . . . 31
	Francés 1		Bacelona . . . 12
	Ambos 27		Otras 4
	Otros 2		
	Ninguno 70		
Promoción	Interna 25	Edad media: 46,58 años	
	Externa 19		
	Sin datos 3		

Sector: SERVICIOS			
Muestra Directivos: 63		Total Directivos: 162	
63 Tit. Univ. (67,02%)	Derecho 19	NOTA: De los 67: - 5 directivos: 2 títulos - 2 directivo: 3 títulos - (5 títulos: otras áreas universitarias)	
	Econ./Emp. . . 29		
	Ingeniería . . . 19		
	Total . . . 67		
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado 8	NOTA: De los 71: - 6 directivos: 2 estudios - 1 directivo: 3 estudios	
	Master 34 (uno o varios)		
	Cursos A.D. y Especializ. . . . 9		
	Ninguno 20		
	Total . . . 71		
Idiomas	Inglés 14	Distrib. geográf.	Madrid . . . 38
	Francés 6		Bacelona . . . 12
	Ambos 29		Otras 13
	Otros —		
	Ninguno 14		
Promoción	Interna 17	Edad media: 44,75 años	
	Externa 42		
	Sin datos 4		
Sector: TRANSPORTE			
Muestra Directivos: 131		Total Directivos: 162	
131 Tit. Univ. (80,86%)	Derecho 19	NOTA: De los 153: - 24 directivos: 2 títulos - 4 directivo: 3 títulos - (10 títulos: otras áreas universitarias)	
	Econ./Emp. . . 58		
	Ingeniería . . . 76		
	Total . . . 153		
Estudios de Postgrado y Titulación no reglada	Doctorado 9	NOTA: De los 135: - 4 directivos: 2 estudios	
	Master 24 (uno o varios)		
	Cursos A.D. y Especializ. . . 22		
	Ninguno 80		
	Total . . . 135		
Idiomas	Inglés 25	Distrib. geográf.	Madrid . . . 115
	Francés 12		Bacelona . . . 10
	Ambos 53		Otras 6
	Otros —		
	Ninguno 41		
Promoción	Interna 67	Edad media: 45,91 años	
	Externa 62		
	Sin datos 2		

Tabla 8.- Perfil de los directivos según sector de actividad

NOTA

Este artículo sirvió de base a una ponencia presentada en las VII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión

Científica, celebradas en Sevilla, del 29 al 31 de marzo de 1995.