

| ASIGNATURAS OPTATIVAS | | CREDITOS |
|---|-------|----------|
| H* ECONOM.DE LAS RELACIONES LABORALES | | 6 |
| DERECHO SOCIAL COMUNITARIO | | 6 |
| DERECHO CIVIL PATRIMONIAL | | 6 |
| CONTABILIDAD FISCAL | | 6 |
| MET.ESTADISTICOS APLICADOS A AUDITORIAS | | 6 |
| SOCIOLOGIA DEL TRABAJO | | 6 |
| EL ARBITRAJE LABORAL | | 6 |
| ECONOMIA DEL SECTOR PUBLICO | | 6 |
| DERECHO FINANCIERO Y TRIBUTARIO | | 6 |
| DERECHO ADMINISTRATIVO | | 6 |
| ECONOMIA APLICADA II | | 6 |
| | TOTAL | 36 |

TABLA 18.- ASIGNATURAS OPTATIVAS EN EL PROYECTO DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS

| | HASTA | NO TRABAJA |
|-----|-------|------------|
| V1 | 7.67 | |
| V2 | 7.20 | 7.58 |
| V3 | 6.37 | 6.92 |
| V4 | 8.07 | 7.00 |
| V5 | 6.00 | 8.00 |
| V6 | 6.27 | 6.50 |
| V7 | 7.19 | 6.54 |
| V8 | 7.6 | 7.04 |
| V9 | 5.99 | 7.68 |
| V10 | 6.80 | 6.33 |
| V11 | 5.36 | 6.83 |
| V12 | 7.00 | 6.65 |
| V13 | 7.5 | 7.04 |
| V14 | 7.0 | 7.02 |
| V15 | 6.30 | 7.30 |
| V16 | 5.87 | 6.16 |
| V17 | 6.5 | 5.87 |
| V18 | 5.57 | 5.95 |
| V19 | 5.95 | 5.19 |
| V20 | 5.00 | 5.48 |
| V21 | 6.94 | 5.59 |
| V22 | 6.94 | 7.00 |
| V23 | 6.44 | 7.12 |
| V24 | 5.53 | 6.75 |
| | | 6.27 |

TABLA 14.- CALIFICACION MEDIA DE LOS PROFESORES POR AÑOS DE DOCENCIA

| AÑOS DE DOCENCIA | PROFESORES | NOTA MEDIA |
|------------------|------------|------------|
| 0-5 | 1 | 6.81 |
| 6-10 | 2 | 7.12 |
| 11-15 | 3 | 7.21 |
| 16-20 | 4 | 7.31 |
| 21-25 | 5 | 7.41 |
| 26-30 | 6 | 7.51 |
| 31-35 | 7 | 7.61 |
| 36-40 | 8 | 7.71 |
| 41-45 | 9 | 7.81 |
| 46-50 | 10 | 7.91 |
| TOTAL | 53 | 7.21 |

VII JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTION CIENTIFICA

SEVILLA, 29 - 31 MARZO 1.995

Título: <El acceso a un puesto directivo y la formación del individuo: una aproximación empírica>

Autores: Cossío Silva, Fco José
Barroso Castro, Carmen

Resumen: El trabajo presentado trata de analizar las características esenciales del perfil de los directivos españoles a partir de una muestra. Para ello, se ha seleccionado un grupo de variables que resaltan la relación existente entre el binomio Universidad-Empresa, con un eje esencial de análisis: la titulación universitaria, teniendo en cuenta diversos criterios que permiten obtener perfiles de directivos. El estudio de los distintos resultados nos permite concluir cuáles son los elementos más comunes entre aquellas personas que ocupan un cargo de responsabilidad en la empresa, así como, plasmar cuáles son las exigencias que el mercado laboral a este nivel plantea a los futuros individuos que tengan como expectativa su incorporación al mismo.

1.- INTRODUCCION: OBJETIVOS Y METODOLOGIA.

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 últimos cuatro años (1.990/1.993).

Para ello, hemos considerado ocho variables diferentes que, sin tratar de ser exhaustivos, creemos 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 si, a saber: aquéllas 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 obvias de espacio, 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 1.991 a 1.994, 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 tratado 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.- ANALISIS 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 (Fig. 1 a 5), para a continuación -siguiente epígrafe- tratar de esbozar el perfil de los directivos en base al eje que responde al lema de estas Jornadas: titulación universitaria y realidad empresarial.

2.1.- Titulación Universitaria.

Observando la Fig.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 menor grado, derecho. Estos datos coinciden con la idea generalmente aceptada de que son los estudios -y por ello los más demandados- que mayor versatilidad han tenido en las últimas décadas a la hora de optar por un puesto de trabajo.

2.2.- Estudios 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 Fig. 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.

2.3.- Conocimiento de idiomas.

Nos ha sorprendido, al analizar esta variable (Fig. 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.

2.4.- Cargos desempeñados.

La Fig. 4 muestra con claridad los cargos desempeñados por los directivos objeto de análisis. Recordemos que estos individuos han accedido a su actual puesto ejecutivo en el último cuatrienio, 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.

2.5.- Edad

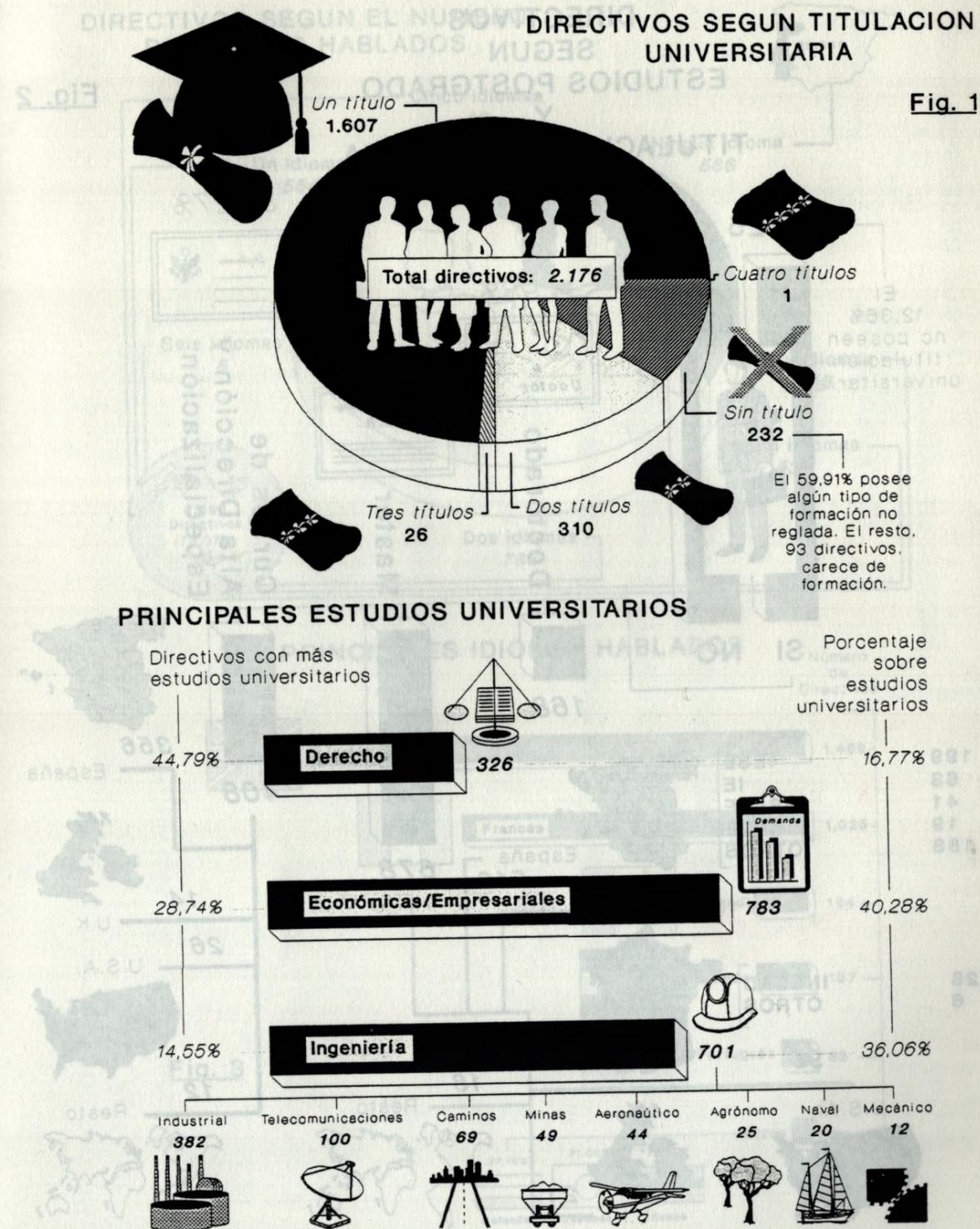
La media de edad de los individuos considerados se sitúa en torno a los 45 años. En opinión de diferentes Consultoras a las que hemos acudido, se trata una edad acorde a los conocimientos y experiencia que un sujeto tipo como el que analizamos debe poseer para acometer sus responsabilidades con ciertas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

2.6.- Localización geográfica.

Tampoco nos han extrañado los resultados obtenidos para esta variable. Madrid aglutina casi el 75% (Fig. 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.

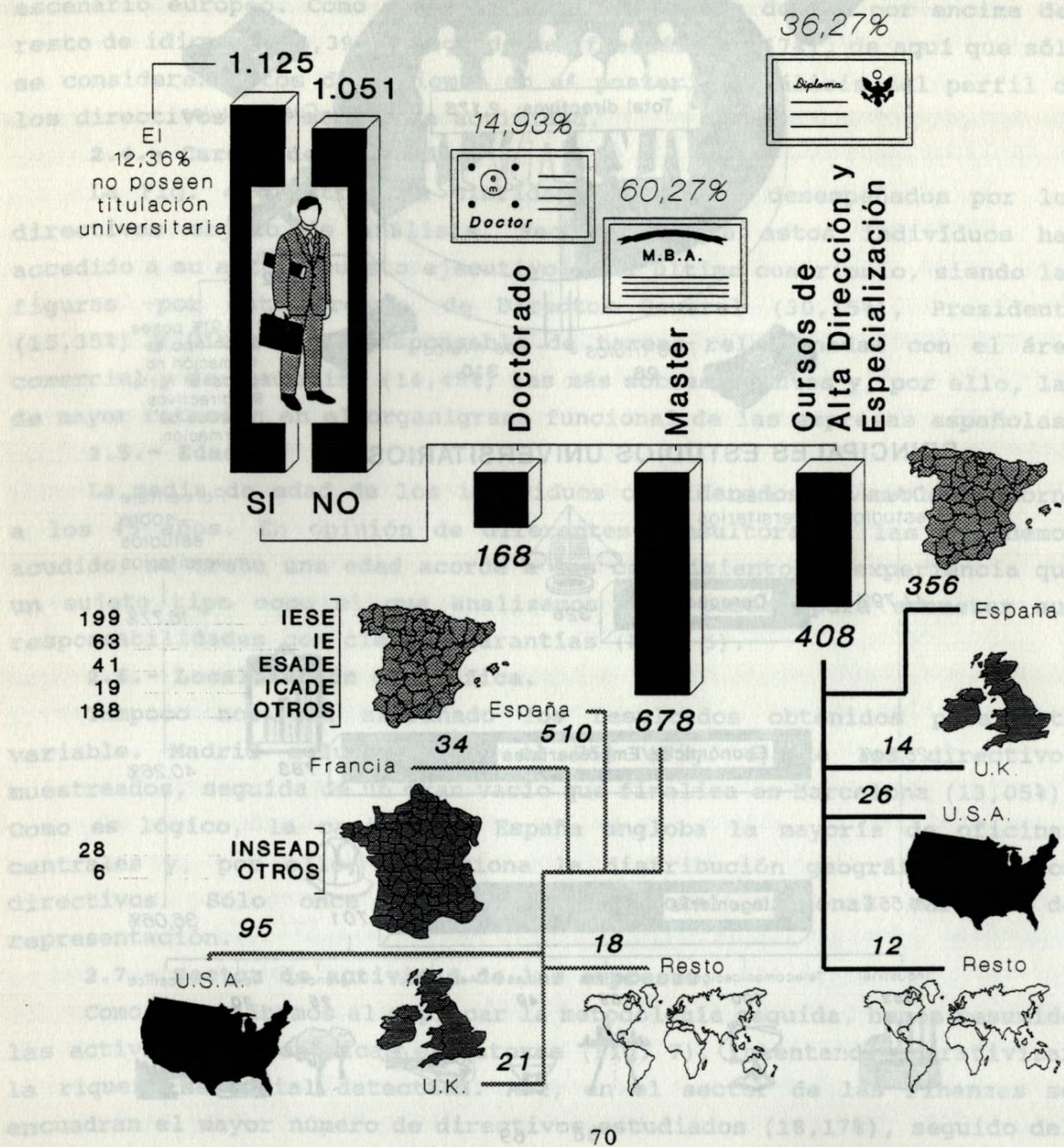
2.7.- Sector de actividad de las empresas.

Como comentábamos al explicar la metodología seguida, hemos resumido las actividades económicas en catorce (Fig. 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%).

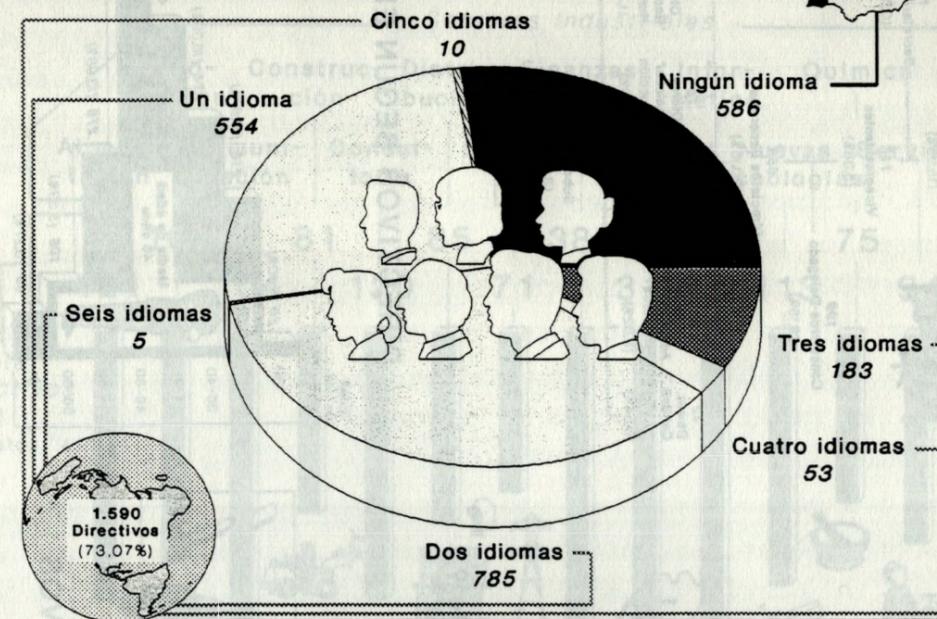


DIRECTIVOS SEGUN ESTUDIOS POSTGRADO Y TITULACION NO REGLADA

Fig. 2



DIRECTIVOS SEGUN EL NUMERO DE IDIOMAS HABLADOS



PRINCIPALES IDIOMAS HABLADOS

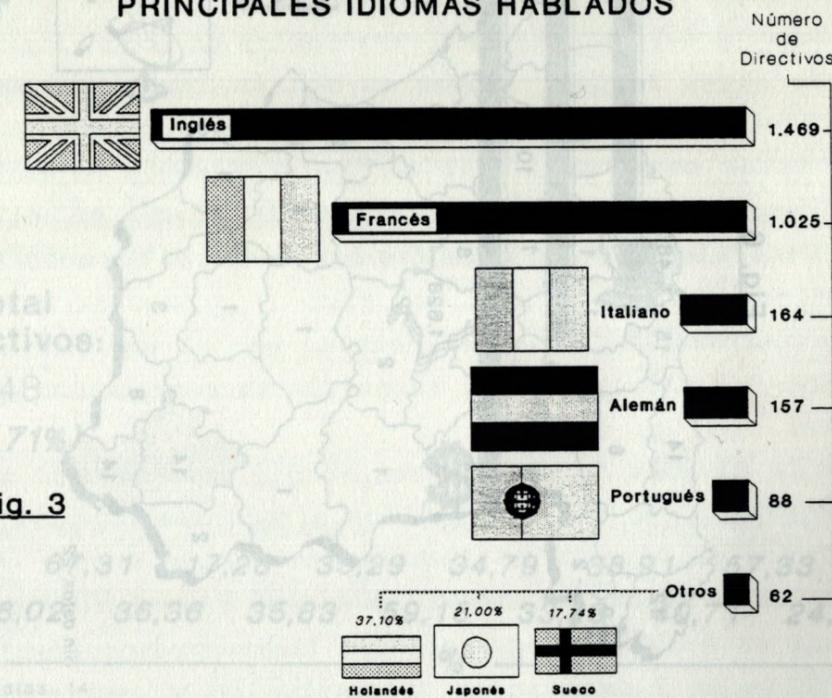


Fig. 3

CARGOS DESEMPEÑADOS

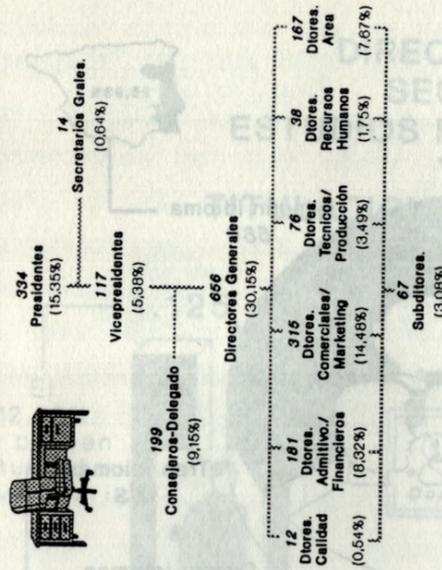


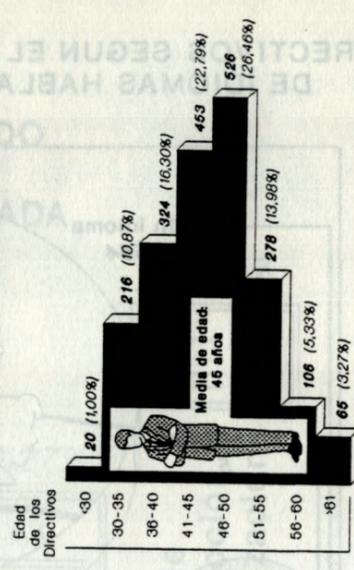
Fig. 6



Sin datos: 22

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE DIRECTIVOS

DIRECTIVOS SEGUN EDAD



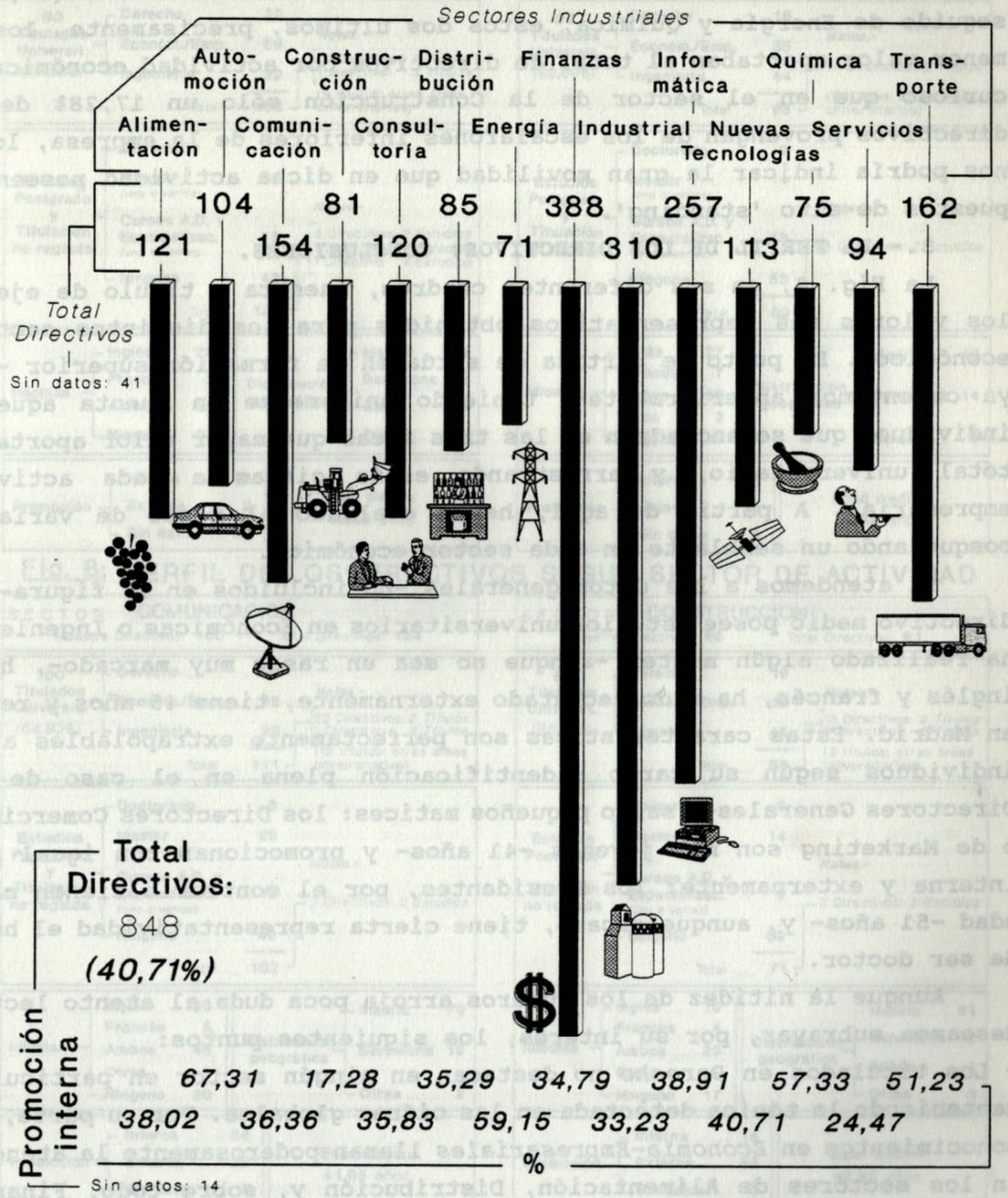
Sin datos: 188 Directivos

Fig. 5

Fig. 4

Fig. 7

DIRECTIVOS SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD Y PROMOCION INTERNA



Sin datos: 14

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. Por cuestiones de espacio hemos incluido en la Fig. 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'.

3.- EL PERFIL DE LOS DIRECTIVOS: CONCLUSIONES.

La Fig. 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 arrastrando 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 Directores 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 escaso, tiene 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

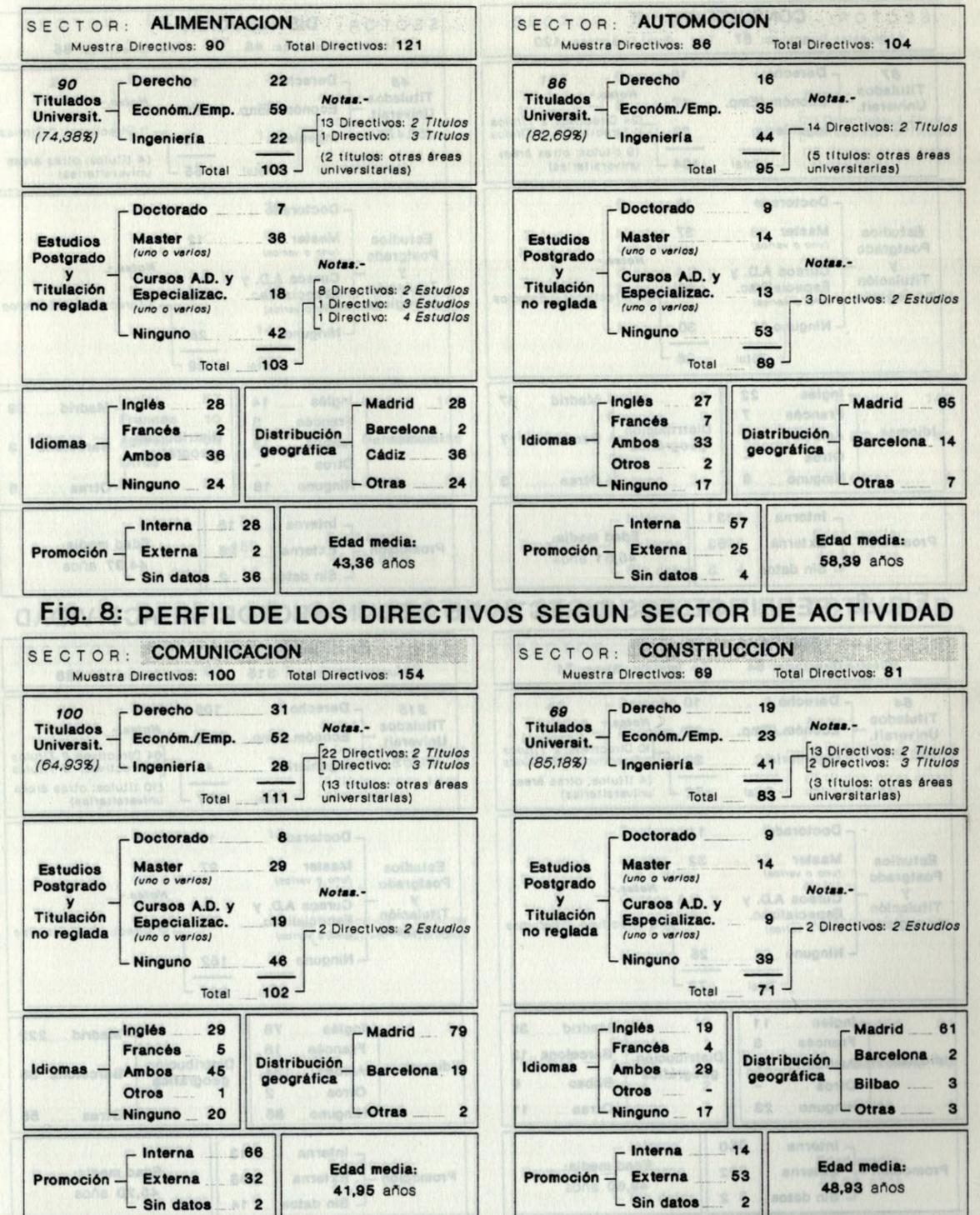


Fig. 8: PERFIL DE LOS DIRECTIVOS SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD

| SECTOR: CONSULTORIA | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Muestra Directivos: 87 | | Total Directivos: 120 | |
| 87 Titulados Universit. (72,50%) | Derecho | 18 | Notas.- 24 Directivos: 2 Titulos 1 Directivo: 3 Titulos (9 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 47 | |
| | Ingeniería | 39 | |
| Total | | 104 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 10 | Notas.- 9 Directivos: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 37 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 19 | |
| | Ninguno | 30 | |
| Total | | 96 | |
| Idiomas | Inglés | 22 | Distribución geográfica |
| | Francés | 7 | |
| | Ambos | 49 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 9 | |
| | | Madrid | 87 |
| | | Barcelona | 17 |
| | | Otras | 3 |
| Promoción | Interna | 31 | Edad media: 45,51 años |
| | Externa | 53 | |
| | Sin datos | 3 | |

| SECTOR: DISTRIBUCION | | | |
|--|--|----------------------|---|
| Muestra Directivos: 48 | | Total Directivos: 85 | |
| 48 Titulados Universit. (58,47%) | Derecho | 13 | Notas.- 11 Directivos: 2 Titulos (4 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 30 | |
| | Ingeniería | 12 | |
| Total | | 55 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 4 | Notas.- 2 Directivos: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 12 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 6 | |
| | Ninguno | 28 | |
| Total | | 89 | |
| Idiomas | Inglés | 14 | Distribución geográfica |
| | Francés | 3 | |
| | Ambos | 13 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 18 | |
| | | Madrid | 39 |
| | | Barcelona | 3 |
| | | Otras | 6 |
| Promoción | Interna | 18 | Edad media: 44,97 años |
| | Externa | 28 | |
| | Sin datos | 2 | |

Fig. 8: PERFIL DE LOS DIRECTIVOS SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD

| SECTOR: ENERGIA | | | |
|--|--|----------------------|---|
| Muestra Directivos: 64 | | Total Directivos: 71 | |
| 64 Titulados Universit. (90,15%) | Derecho | 10 | Notas.- 10 Directivos: 2 Titulos 1 Directivo: 3 Titulos (4 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 23 | |
| | Ingeniería | 39 | |
| Total | | 72 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 11 | Notas.- 8 Directivos: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 32 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 4 | |
| | Ninguno | 25 | |
| Total | | 72 | |
| Idiomas | Inglés | 11 | Distribución geográfica |
| | Francés | 3 | |
| | Ambos | 27 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 23 | |
| | | Madrid | 35 |
| | | Barcelona | 12 |
| | | Bilbao | 6 |
| | | Otras | 11 |
| Promoción | Interna | 40 | Edad media: 49,80 años |
| | Externa | 22 | |
| | Sin datos | 2 | |

| SECTOR: FINANZAS | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Muestra Directivos: 315 | | Total Directivos: 388 | |
| 315 Titulados Universit. (81,18%) | Derecho | 106 | Notas.- 64 Directivos: 2 Titulos 4 Directivos: 3 Titulos (10 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 230 | |
| | Ingeniería | 41 | |
| Total | | 377 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 19 | Notas.- 12 Directivos: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 97 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 59 | |
| | Ninguno | 152 | |
| Total | | 327 | |
| Idiomas | Inglés | 78 | Distribución geográfica |
| | Francés | 16 | |
| | Ambos | 134 | |
| | Otros | 2 | |
| | Ninguno | 85 | |
| | | Madrid | 222 |
| | | Barcelona | 38 |
| | | Otras | 55 |
| Promoción | Interna | 113 | Edad media: 45,20 años |
| | Externa | 188 | |
| | Sin datos | 14 | |

| SECTOR: INDUSTRIAL | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Muestra Directivos: 257 | | Total Directivos: 310 | |
| 257 Titulados Universit. (82,90%) | Derecho | 35 | Notas.- 31 Directivos: 2 Titulos 3 Directivos: 3 Titulos (13 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 100 | |
| | Ingeniería | 146 | |
| Total | | 281 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 20 | Notas.- 11 Directivos: 2 Estudios 1 Directivo: 3 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 69 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 40 | |
| | Ninguno | 141 | |
| Total | | 270 | |
| Idiomas | Inglés | 57 | Distribución geográfica |
| | Francés | 10 | |
| | Ambos | 100 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 90 | |
| | | Madrid | 185 |
| | | Barcelona | 36 |
| | | Otras | 56 |
| Promoción | Interna | 82 | Edad media: 45,50 años |
| | Externa | 159 | |
| | Sin datos | 16 | |

| SECTOR: INFORMATICA | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Muestra Directivos: 187 | | Total Directivos: 257 | |
| 187 Titulados Universit. (64,98%) | Derecho | 12 | Notas.- 23 Directivos: 2 Titulos 3 Directivos: 3 Titulos (13 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 77 | |
| | Ingeniería | 94 | |
| Total | | 183 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 3 | Notas.- 3 Directivos: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 66 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 23 | |
| | Ninguno | 78 | |
| Total | | 170 | |
| Idiomas | Inglés | 48 | Distribución geográfica |
| | Francés | 2 | |
| | Ambos | 85 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 34 | |
| | | Madrid | 142 |
| | | Barcelona | 21 |
| | | Otras | 4 |
| Promoción | Interna | 65 | Edad media: 42,94 años |
| | Externa | 98 | |
| | Sin datos | 4 | |

Fig. 8: PERFIL DE LOS DIRECTIVOS SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD

| SECTOR: NUEVAS TECNOLOGIAS | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Muestra Directivos: 93 | | Total Directivos: 113 | |
| 93 Titulados Universit. (82,30%) | Derecho | 6 | Notas.- 11 Directivos: 2 Titulos 1 Directivo: 3 Titulos (5 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 23 | |
| | Ingeniería | 72 | |
| Total | | 101 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 13 | Notas.- 7 Directivos: 2 Estudios 1 Directivo: 3 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 21 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 18 | |
| | Ninguno | 52 | |
| Total | | 102 | |
| Idiomas | Inglés | 25 | Distribución geográfica |
| | Francés | 1 | |
| | Ambos | 46 | |
| | Otros | - | |
| | Ninguno | 21 | |
| | | Madrid | 84 |
| | | Barcelona | 8 |
| | | Otras | 1 |
| Promoción | Interna | 35 | Edad media: 47,04 años |
| | Externa | 52 | |
| | Sin datos | 6 | |

| SECTOR: QUIMICA | | | |
|--|--|----------------------|---|
| Muestra Directivos: 47 | | Total Directivos: 75 | |
| 47 Titulados Universit. (62,66%) | Derecho | 9 | Notas.- 14 Directivos: 2 Titulos 1 Directivo: 4 Titulos (3 titulos: otras áreas universitarias) |
| | Económ./Emp. | 27 | |
| | Ingeniería | 25 | |
| Total | | 61 | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado | 5 | Notas.- 1 Directivo: 2 Estudios |
| | Master (uno o varios) | 12 | |
| | Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) | 8 | |
| | Ninguno | 23 | |
| Total | | 48 | |
| Idiomas | Inglés | 10 | Distribución geográfica |
| | Francés | 1 | |
| | Ambos | 27 | |
| | Otros | 2 | |
| | Ninguno | 7 | |
| | | Madrid | 31 |
| | | Barcelona | 12 |
| | | Otras | 4 |
| Promoción | Interna | 25 | Edad media: 46,58 años |
| | Externa | 19 | |
| | Sin datos | 3 | |

| SECTOR: SERVICIOS | | SECTOR: TRANSPORTE | |
|---|---|---|---|
| Muestra Directivos: 63 | | Muestra Directivos: 131 | |
| Total Directivos: 94 | | Total Directivos: 162 | |
| 63 Titulados Universit. (67,02%) | Derecho 19 Económ./Emp. 29 Ingeniería 19 Total 67 | 131 Titulados Universit. (80,86%) | Derecho 19 Económ./Emp. 58 Ingeniería 76 Total 153 |
| Notas.- 5 Directivos: 2 Títulos 2 Directivos: 3 Títulos (5 títulos: otras áreas universitarias) | | Notas.- 24 Directivos: 2 Títulos 4 Directivos: 3 Títulos (10 títulos: otras áreas universitarias) | |
| Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado 8 Master (uno o varios) 34 Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) 9 Ninguno 20 Total 71 | Estudios Postgrado y Titulación no reglada | Doctorado 9 Master (uno o varios) 24 Cursos A.D. y Especializac. (uno o varios) 22 Ninguno 80 Total 135 |
| Notas.- 6 Directivos: 2 Estudios 1 Directivo: 3 Estudios | | Notas.- 4 Directivos: 2 Estudios | |
| Idiomas | Inglés 14 Francés 6 Ambos 29 Otros - Ninguno 14 | Idiomas | Inglés 26 Francés 12 Ambos 53 Otros - Ninguno 41 |
| Distribución geográfica | Madrid 38 Barcelona 12 Otras 13 | Distribución geográfica | Madrid 115 Barcelona 10 Otras 6 |
| Promoción | Interna 17 Externa 42 Sin datos 4 | Promoción | Interna 67 Externa 62 Sin datos 2 |
| Edad media: 44,75 años | | Edad media: 45,91 años | |

Fig. 8: PERFIL DE LOS DIRECTIVOS SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD

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; excepto 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.