

CAPÍTULO 6. SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO, PREVIA DEPURACIÓN DE ÍTEMS

	<u>Página</u>
6.1. Jueces expertos	397
6.1.1. Cuestionario enviado a los jueces expertos	398
6.1.2. Resultados de la valoración de los jueces expertos	404
6.2. Primer grupo piloto	410
6.2.1. Cuestionario enviado a primer grupo piloto	411
6.2.2. Resultados de las correlaciones del primer grupo piloto	417
6.3. Segundo grupo piloto	422
6.3.1. Cuestionario con formato dicotómico enviado a segundo grupo piloto	423
6.3.2. Cuestionario con formato tipo Likert enviado a segundo grupo piloto	428
6.3.3. Abreviatura y codificación de las variables con formato dicotómico y tipo Likert	437
6.3.4. Correlaciones entre los formatos dicotómico y tipo Likert	438
6.3.5. Análisis de fiabilidad y de componentes principales	442
6.3.5.1. Análisis de fiabilidad	442
6.3.5.2. Análisis de componentes principales	444
6.3.5.2.1. Depuración definitiva de ítems	445
6.3.5.2.2. Propuesta de agrupación de factores a partir del análisis de componentes principales anterior	452

6.4. Cuestionario enviado a la misma muestra del primer estudio empírico	459
6.4.1. Abreviaturas y codificación de las variables del formato tipo Likert	465
6.4.2. Tablas y gráficos generales respecto a los cuestionarios enviados y recibidos con 41 ítems	466
6.5. Aptitudes para las relaciones humanas	469
6.5.1. Emociones	470
6.5.2. Formación de equipos	475
6.5.3. Excelencia	480
6.5.4. Negociación	485
6.5.5. Análisis global de las aptitudes para las relaciones humanas	486
6.6. Aptitudes de estrategia	490
6.6.1. Toma de decisiones	491
6.6.2. Iniciativa	496
6.6.3. Integración en equipos	499
6.6.4. Análisis global de las aptitudes de estrategia	500
6.7. Aptitudes de liderazgo	505
6.7.1. Independencia	505
6.7.2. Habilidad política	506
6.7.3. Análisis global de las aptitudes de liderazgo	508
6.8. Aptitudes globales	512
6.8.1. Niveles de jugadores de acuerdo con el análisis global	512

*La experiencia es un peine
que te da la vida cuando
ya te has quedado calvo.*

(Judith Stern)

6. SEGUNDO ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO, PREVIA DEPURACIÓN DE ÍTEMS

6.1. Jueces expertos

Se ha utilizado la técnica *Delphi* para realizar esta fase. Para ello se envió el cuestionario a un grupo de 18 jueces expertos (Profesores Doctores del Departamento de Economía y Organización de Empresas), de los cuales respondieron 11, a los que se les pidió que valorasen, tras la lectura del cuestionario, cada uno de los ítems o preguntas, puntuándolos del 1 a 5 en función de su menor o mayor aportación para apreciar los conocimientos, las competencias y las emociones psicológicas y, en definitiva, el liderazgo de un directivo, según los siguientes criterios:

1 = Inadecuada

2 = Poco adecuada

3 = Moderadamente adecuada

4 = Considerablemente adecuada

5 = Muy adecuada

6.1.1. Cuestionario enviado a los jueces expertos

Dicho cuestionario es el mismo que el enviado en el primer estudio empírico.

A) APTITUDES INTELECTUALES

A.1) Inteligencia

1.- ¿Se ha enfrentado alguna vez a una situación compleja en la que tuvo que aprender mucho y con rapidez?

2.- ¿Cómo se le dio el aprendizaje?

3.- ¿Cómo fueron los resultados obtenidos?

A.2) Capacidad de análisis

4.- ¿Suelen considerarle una persona que analiza más las cosas de forma:

5.- Describa algún/os método/s e instrumento/s que utilice para analizar problemas.

A.3) Toma de decisiones

6.- ¿Se ha enfrentado a alguna decisión difícil o comprometida últimamente?

7.- Describa dos de las mejores y peores decisiones que ha tomado durante el último año.

A.4) Creatividad

8.- ¿Ha aportado alguna idea que luego la haya adoptado la empresa?

9.- Se considera más una persona:

Trivial	Innovadora
---------	------------

A.5) Dotes estratégicas

10.- Durante el último año, ¿Ha hecho alguna cosa para mantenerse al corriente de lo que hace la competencia, el mercado o los patrones de conducta de los consumidores?

11.- ¿Realiza usted una planificación estratégica?

12.- ¿Utiliza algún método para realizar dicha planificación?

12.1.-Si la respuesta es afirmativa, describa dicho método.

13.- ¿Tiene usted alguna previsión respecto a lo que sucederá dentro de su sector y dentro de su empresa en los próximos 5 ó 10 años?

A.6) Pragmatismo

14.- Se considera usted más un/a pensador/a:

Pragmático/a	Observador/a
--------------	--------------

A.7) Capacidad de riesgo

15.- ¿Ha asumido algún riesgo en los últimos años?

A.8) Vanguardismo

16.- ¿Se considera usted vanguardista?

17.- ¿Ha realizado usted algún proyecto con el que consiguió satisfacer las necesidades de los clientes o de los empleados?

17.1.-En caso afirmativo, describa el proyecto.

A.9) Formación

18.- ¿Ha realizado algún Master o ha asistido a algún seminario, o a un programa de formación en el que haya participado?

18.1.-En caso afirmativo, indique el nombre del Master, seminario o programa de formación y cuándo lo/s llevo a cabo.

19.- ¿Tiene usted inquietudes para leer libros y artículos sobre su propia función?

20.- ¿Tiene usted inquietudes para leer libros y artículos sobre el sector de actividad en el que trabaja?.

A.10) Experiencia

21.- ¿Cuántos años hace que trabaja en este cargo que ocupa en la actualidad, bien en esta empresa o en otra?

Menos de 6 meses Entre 6 meses y 1 año
Entre 1 y 3 años Entre 3 y 5 años Más de 5 años

22.-¿Se considera que ha aprendido todo lo que debe respecto al cargo que ocupa?

23.- Considera usted que puede aportar más ideas dentro del cargo que ocupa?

24.- ¿Ha tenido algún/os empleos más afortunados que otros?

B) APTITUDES PERSONALES

B.1) Integridad

25.- ¿Ha recibido alguna vez alguna presión que pudiera comprometer su integridad?

26.- ¿Ha realizado alguna vez alguna acción valiente?

27.- ¿Para afrontar una conducta poco ética ha optado más a hacer frente a ella que a no decir nada, para no hacer tambalear la nave?

B.2) Iniciativa

28.- ¿Emprendería alguna acción en las primeras semanas de unirse a una nueva empresa?

29.- ¿Se ha encontrado con algún/os obstáculo/s en su trabajo actual?

30.- ¿Soluciona, habitualmente, los problemas, que se le presentan, de forma eficaz?

B.3) Organización/planificación

31.- Es usted más bien:

Organizado/a	Desorganizado/a
--------------	-----------------

32.- ¿Ha incumplido en alguna ocasión con algún plazo importante?

33.- Lleva usted adelante más bien muchos proyectos:

Al mismo tiempo	De uno en uno
-----------------	---------------

34.- ¿Suele usted aplazar algún tipo de cosas?

34.1.-En caso afirmativo, indicar ¿cuáles?.

35.- ¿Se ha encontrado usted alguna vez que no ha alcanzado lo previsto?

35.1.-En caso afirmativo, describa lo que ha efectuado al respecto.

B.4) Excelencia

36.- ¿Se ha subido usted alguna vez su propio listón?

37.- ¿Ha subido usted alguna vez el listón de los demás?

B.5) Independencia

38.- ¿Pide usted más perdón que permiso a sus superiores?

39.- Sus jefes, ¿Tienden siempre a estar plenamente de acuerdo con lo que usted va a hacer antes de actuar?

B.6) Control del estrés

40.- ¿Sufre usted cambios de humor?

41.- ¿Soporta usted bien el estrés y la presión?

42.-¿Realiza alguna cosa para aliviar el estrés?

42.1.-En caso afirmativo, describa lo que hace para aliviar el estrés.

43.- Existen más cosas que le:

Irritan	Deprimen
---------	----------

44.- ¿Ha perdido alguna vez la compostura en los últimos 6 meses?

B.7) Autoconciencia

45.- ¿Ha recibido alguna vez por parte de sus subordinados, sus compañeros o sus clientes, sugerencias?

45.1.- En caso afirmativo, ¿dichas sugerencias las puso a la práctica?

46.- ¿Ha cometido en los últimos años errores?

46.1.- En caso afirmativo, ¿Ha aprendido de ellos?

47.- ¿Le resulta difícil aceptar críticas?.

B.8) Adaptabilidad

48.- ¿Ha cambiado usted en los últimos años?

49.- ¿Ha habido cambios organizativos en su empresa que le han resultado difícil de aceptar?

49.1.- En caso afirmativo, describa el/los cambio/s organizativo/s que se ha/n producido.

C) APTITUDES INTERPERSONALES

C.1) Primera impresión

50.- ¿Conoce usted la primera impresión que causa en los diferentes niveles de una organización?

C.2) Atención al cliente

51.- ¿Se ha encontrado usted en alguna situación en la que haya ido más allá de lo esperado para mejorar la imagen de la empresa?

52.- ¿Utiliza algún método para diagnosticar las necesidades de los clientes o de los empleados?

52.1.- En caso afirmativo, descríbalos:

53.- ¿Se ha encontrado alguna vez con clientes o empleados frustrados o decepcionados?

C.3) Integración en equipos

54.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

55.- ¿Tiene usted capacidad para trabajar en equipo?

56.- ¿Ha tenido que enfrentarse, alguna vez, a una persona con la que ha tenido que trabajar?

57.- ¿Ha tenido que hacer frente, en alguna ocasión, a algún jefe?

C.4) Asertividad

58.- ¿Se considera usted una persona asertiva?

59.- Cuando hay una diferencia de criterios, ¿Tiene usted a enfrentarse a la gente más de forma:

Activa	Pasiva
--------	--------

C.5) Comunicaciones orales

60- ¿Tiene usted capacidad para hablar en público?

61.- ¿Se comunica con su organización de manera oral?

61.1.- En caso negativo, ¿Considera que los informes que emite son claros y concisos?

C.6) Habilidad política

62.- ¿Se ha enfrentado, en alguna ocasión, a las políticas de su empresa?.

62.1.- En caso afirmativo, ¿Las fuerzas políticas de su empresa han influido en su rendimiento?

C.7) Negociación

63.- ¿Tiene usted poder de negociación?

C.8) Persuasión

64.- ¿Es usted persuasivo/a?

C.9) Cordialidad

65.- ¿Se encontró en alguna situación frustrante no tratando, como consecuencia, a alguien con respeto?

D) APTITUDES DIRECTIVAS

D.1) Selección de jugadores de primera

66.- ¿Ha seleccionado últimamente a algún/os trabajador/es para formar parte de su equipo?

66.1.- En caso afirmativo, describa cómo ha efectuado la selección:

D.2) Formación/capacitación

67.- ¿El método utilizado para formar a sus subordinados ha sido exitoso?

D.3) Determinación de objetivos

68.- El establecimiento de objetivos los realiza usted de arriba abajo en la escala jerárquica?

D.4) Delegación de competencias

69.- ¿Interfiere usted mucho, como directivo/a, en el trabajo de sus subordinados?

D.5) Control de resultados

70.- ¿Utiliza usted algún sistema de control de resultados?

70.1.- En caso afirmativo. ¿Cuál? ¿en qué consiste?

71.- ¿Hay alguna persona que no alcance los objetivos que se le han asignado?

71.1.- En caso afirmativo, ¿Cuáles son las medidas que toma usted?

D.6) Sustitución de jugadores de tercera

72.- ¿Ha sustituido a personas poco productivas en los últimos años?

72.1.- En caso afirmativo, ¿Cuántas ha sustituido?

D.7) Formación de equipos

73.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?

D.8) Diversidad

74.- ¿Ha afrontado activamente los indicios de discriminación o de conductas perjudiciales?

75.- ¿Ha habido alguna demanda laboral contra usted que haya salido adelante?

D.9) Dirección de reuniones

76.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?

E) APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO

E.1) Liderazgo del cambio

77.- ¿Ha cambiado usted algún aspecto de su organización? (dirección, organización, política)

77.1.- En caso afirmativo, ¿Ha utilizado algún método de comunicación en los cambios?

77.1.1.- En caso afirmativo, ¿cuál?

E.2) Capacidad de arrastre

78.- ¿Es usted un/a "líder nato/a"?

E.3) Control de conflictos

79.- ¿Se ha encontrado, en alguna ocasión, con alguna barrera que imposibilitara el trabajo en equipo?

80.- ¿Se ha encontrado discutiendo a dos subordinados, en alguna ocasión?

80.1.- En caso afirmativo, ¿Qué ha hecho usted?

F) APTITUDES RELATIVAS A LA MOTIVACIÓN

F.1) Energía

81.- ¿Ha realizado muchas horas extras en el último mes?

81.1.- En caso afirmativo, por término medio, ¿cuántas?

82.- ¿Hay alguna cosa que le motive a usted?

82.1.- En caso afirmativo, ¿Cuál/es?

F.2) Entusiasmo

83.- ¿Cree que tiene usted entusiasmo y carisma?

84.- Su ritmo de trabajo es:

Rápido	Lento	Moderado
--------	-------	----------

85.- ¿Hay alguna circunstancia que haga variar su ritmo de trabajo?

85.1.- En caso afirmativo, describa ¿Cuál?

F.3) Ambición

86.- ¿Ha habido alguien que ha influido recientemente de forma favorable en su carrera?

87.- ¿Ha habido alguien que ha influido recientemente de forma desfavorable en su carrera?

F.4) Compatibilidad de necesidades

88.- ¿Si en un futuro, por cualquier motivo, decidiese usted dejar la empresa, pediría a la misma que lo/la ayudase de alguna manera?

88.1.- En caso afirmativo, diga ¿qué podría hacer la empresa?

F.5) Equilibrio vital

89.- ¿Está satisfecho/a de su equilibrio vital, es decir, entre el trabajo, salud, participación en la comunidad, etc.?

Si	No
----	----

F.6) Tenacidad

90.- ¿Se ha enfrentado a algún reto del que ha salido triunfante?

6.1.2. Resultados de la valoración de los jueces expertos

Una vez se han recibido las valoraciones a cada una de las preguntas se procede a calcular las medias de las puntuaciones dadas por los jueces expertos, eliminándose aquellas preguntas que alcanzan una media menor o igual a 3. Con ello se logrará eliminar una serie de preguntas o ítems.

El resumen de la opinión de todos los expertos se muestran en la tabla siguiente:

RESUMEN DE LA OPINIÓN DE TODOS LOS EXPERTOS

Preg	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	Exp. 11
1	3	2	4	3	2	4	2	3	2	3	2
2	3	2	4	3	2	4	2	4	2	3	2
3	2	4	4	3	2	4	2	4	2	3	3
4	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	3
5	3	3	4	3	4	4	5		3	4	3
6	3	3	4	3	5	4	5	3	5	4	3
7	4	4	4	3	5	4	5		4	3	4
8	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4

Preg	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	Exp. 11
9	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3
10	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	3
11	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4
12	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
13	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4
14	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
15	4	3	4	3	3	5	3	3	5	5	5
16	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
17	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4
18	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3
19	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3
20	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
22	3	3	4	3	2	3	2	2	4	2	2
23	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3
24	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2
25	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3
26	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
27	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
28	4	2	4	3	4	5	4	4	3	3	3
29	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
30	3	3	5	3	5	4	4	5	5	4	5
31	4	3		3	5	5	5	4	5	4	3
32	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	5
33	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	3
34	5	4	5	5	5	4	5	3	4		3
35	4	3	4	3	5	4	5	3	5	4	3
36	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
37	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3
38	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2
39	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
40	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3
41	4	2	4	3	2	4	2	4	3	3	4
42	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3
43	3	4		3	2	4	2	2	4	4	2
44	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
45	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3
46	4	4	4	2	2	4	2	3	4	4	4

Preg	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	Exp. 11
47	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3
48	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2
49	3	3		3	4	3	3	3	3	4	3
50	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
51	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
52	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3
53	4	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2
54	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
55	5	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5
56	5	3	5	5	5	4	5	3	5	4	5
57	5	3	5	4	5	4	4	3	5	4	3
58	5	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5
59	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3
60	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
61	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	3
62	4	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4
63	5	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5
64	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5
65	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4
66	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2
67	4	3	4	4	2	3	2	4	4	2	2
68	4	3	4	4	5	5	5	3	5	3	3
69	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5
70	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	4	2	4	2	4	3	4	3	3	4	3
72	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4
73	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5
74	5	3	4	5	3	4	3	3	4		3
75	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2
76	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5
77	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5
78	5	3	5	3	5	5	5	3	3	4	4
79	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5
80	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
81	4	3	4	4	2	3	2	2	3	4	3
82	4	3		3	2	4	2	4	4	4	4
83	4	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4

Preg	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	Exp. 11
84	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4
85	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3
86	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	2
87	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2
88	2	3	4	4	2	4	2	2	2	4	2
89	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
90	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4

La tabla donde se muestran los estadísticos de las medias en forma descendente de la valoración de los expertos es la siguiente:

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS MEDIAS DESCENDENTES DE LA VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS

	N	MEDIA	DESV. TÍP.	VARIANZA
PREGUN70	11	4,81818182	0,60302269	0,36363636
PREGUN77	11	4,72727273	0,64666979	0,41818182
PREGUN76	11	4,72727273	0,64666979	0,41818182
PREGUN60	11	4,63636364	0,67419986	0,45454545
PREGUN54	11	4,63636364	0,80903983	0,65454545
PREGUN21	11	4,63636364	0,80903983	0,65454545
PREGUN64	11	4,54545455	0,68755165	0,47272727
PREGUN56	11	4,45454545	0,82019953	0,67272727
PREGUN69	11	4,45454545	0,68755165	0,47272727
PREGUNT8	11	4,36363636	0,67419986	0,45454545
PREGUN79	11	4,36363636	0,80903983	0,65454545
PREGUN58	11	4,36363636	0,92441628	0,85454545
PREGUN55	11	4,36363636	0,80903983	0,65454545
PREGUN11	11	4,36363636	0,80903983	0,65454545
PREGUN61	11	4,36363636	0,92441628	0,85454545
PREGUN34	10	4,3	0,8232726	0,67777778
PREGUN59	11	4,27272727	0,90453403	0,81818182
PREGUN63	11	4,18181818	0,98164982	0,96363636
PREGUN62	11	4,18181818	0,75075719	0,56363636
PREGUN30	11	4,18181818	0,8738629	0,76363636
PREGUN13	11	4,18181818	0,8738629	0,76363636
PREGUN31	10	4,1	0,87559504	0,76666667
PREGUN57	11	4,09090909	0,83120941	0,69090909

	N	MEDIA	DESV. TÍP.	VARIANZA
PREGUN78	11	4,09090909	0,94387981	0,89090909
PREGUN10	11	4,09090909	0,94387981	0,89090909
PREGUN33	11	4	0,77459667	0,6
PREGUN18	11	4	0,63245553	0,4
PREGUN73	11	4	0,63245553	0,4
PREGUNT7	10	4	0,66666667	0,44444444
PREGUN68	11	4	0,89442719	0,8
PREGUN20	11	4	0,77459667	0,6
PREGUN19	11	4	0,77459667	0,6
PREGUN17	11	3,90909091	0,70064905	0,49090909
PREGUNT4	11	3,90909091	0,83120941	0,69090909
PREGUN35	11	3,90909091	0,83120941	0,69090909
PREGUN15	11	3,90909091	0,94387981	0,89090909
PREGUN45	11	3,81818182	0,75075719	0,56363636
PREGUNT6	11	3,81818182	0,8738629	0,76363636
PREGUN32	11	3,72727273	0,78624539	0,61818182
PREGUN90	11	3,63636364	0,80903983	0,65454545
PREGUN65	11	3,63636364	0,80903983	0,65454545
PREGUN28	11	3,63636364	0,67419986	0,45454545
PREGUN27	11	3,63636364	0,50452498	0,25454545
PREGUN51	11	3,63636364	0,67419986	0,45454545
PREGUN12	11	3,63636364	0,50452498	0,25454545
PREGUNT5	10	3,6	0,6992059	0,48888889
PREGUN84	11	3,54545455	0,68755165	0,47272727
PREGUN16	11	3,54545455	0,68755165	0,47272727
PREGUN42	11	3,54545455	0,68755165	0,47272727
PREGUN39	11	3,54545455	0,52223297	0,27272727
PREGUN74	10	3,5	0,70710678	0,5
PREGUN83	11	3,45454545	0,82019953	0,67272727
PREGUN72	11	3,45454545	0,82019953	0,67272727
PREGUN80	11	3,45454545	0,52223297	0,27272727
PREGUN89	11	3,45454545	0,82019953	0,67272727
PREGUN82	10	3,4	0,84327404	0,71111111
PREGUN71	11	3,36363636	0,67419986	0,45454545
PREGUN46	11	3,36363636	0,92441628	0,85454545
PREGUN36	11	3,36363636	0,50452498	0,25454545
PREGUN26	11	3,36363636	0,50452498	0,25454545
PREGUN50	11	3,27272727	0,46709937	0,21818182
PREGUN47	11	3,27272727	0,90453403	0,81818182
PREGUN49	10	3,2	0,42163702	0,17777778

	N	MEDIA	DESV. TÍP.	VARIANZA
PREGUN85	11	3,18181818	0,75075719	0,56363636
PREGUN41	11	3,18181818	0,8738629	0,76363636
PREGUN40	11	3,18181818	0,75075719	0,56363636
PREGUN38	11	3,18181818	0,75075719	0,56363636
PREGUN37	11	3,18181818	0,60302269	0,36363636
PREGUN23	11	3,18181818	0,60302269	0,36363636
PREGUN67	11	3,09090909	0,94387981	0,89090909
PREGUN66	11	3,09090909	0,83120941	0,69090909
PREGUN81	11	3,09090909	0,83120941	0,69090909
PREGUN86	11	3	0,89442719	0,8
PREGUN48	11	3	0,77459667	0,6
PREGUN43	10	3	0,94280904	0,88888889
PREGUN25	11	3	0,63245553	0,4
PREGUNT3	11	3	0,89442719	0,8
PREGUN29	11	3	0,4472136	0,2
PREGUN53	11	2,90909091	0,83120941	0,69090909
PREGUN14	11	2,90909091	0,70064905	0,49090909
PREGUNT9	11	2,90909091	0,70064905	0,49090909
PREGUN88	11	2,81818182	0,98164982	0,96363636
PREGUN87	11	2,81818182	0,8738629	0,76363636
PREGUNT2	11	2,81818182	0,8738629	0,76363636
PREGUN52	11	2,72727273	0,78624539	0,61818182
PREGUN22	11	2,72727273	0,78624539	0,61818182
PREGUNT1	11	2,72727273	0,78624539	0,61818182
PREGUN44	11	2,72727273	0,46709937	0,21818182
PREGUN75	11	2,54545455	0,68755165	0,47272727
PREGUN24	11	2,45454545	0,52223297	0,27272727

De los resultados anteriores se deduce que las preguntas que deben ser eliminadas del cuestionario son las que tienen una media menor o igual a 3, por tanto, las preguntas en cuestión corresponden a las siguientes variables:

Sitcompleja = a11

Aprendizaje = a12

Rdosobtenidos = a13

Pestrivoinnov = a42

Pensador = a61

Aprendidotodo = a102
Empleosafortun = a111
Presión = b11
Obstaculos = b22
Irritar/deprimir = b64
Perdercompostur = b65
Cambiocaracter = b81
Metododiagnos = c22
Descripmetdiagn = c22a (se deriva de la c22)
Clioemplfrustrados = c23
Demandalaboral =d82
Persinfluenciafavorable =f31
Persinfluciadesfavorab = f32
Peticionayudaempresa =f41
Formasdeayuda = f41a (se deriva de la f41)

Se reelabora el cuestionario, en cuanto a su redacción, por sugerencia de algunos de los jueces expertos. Así mismo, a la pregunta 12 (metodoplanif = a53), se le pasará a dar una numeración dentro de la pregunta 11 puesto que, en realidad, es una subpregunta de ésta.

6.2. Primer grupo piloto

A continuación se envió el cuestionario depurado y en formato dicotómico a 200 directores generales o gerentes de empresas textiles y de la confección en España, para que procedieran a contestar el mismo y, posteriormente, calcular las correlaciones y realizar una segunda depuración de los ítems. De los 200 envíos respondieron 18. Naturalmente se envió el cuestionario en cuestión, sin especificar el nombre de los requisitos y aptitudes para evitar influir en las respuestas de los encuestados. Además se utiliza la expresión de: primer grupo piloto, para designar a la muestra reducida que ha contestado el cuestionario, inicialmente depurado por los jueces expertos.

Por último, indicar que se omiten todas las preguntas abiertas y las que todos los sujetos han respondido igual, puesto que para efectuar la depuración de los ítems a través del cálculo de las correlaciones de *Pearson*, no se conseguiría obtener el resultado de la correlación de dichos ítems con el resto de ítems.

6.2.1. Cuestionario enviado a primer grupo piloto

CUESTIONARIO

Fecha en la que se contesta este cuestionario: _____

1.- Conteste al apartado siguiente con los datos generales de la empresa:

SUBSECTOR AL QUE PERTENECE: _____

NUMERO DE TRABAJADORES: _____

2.- Cumplimente los datos que solicitamos a continuación:

ESTUDIOS REALIZADOS Y TERMINADOS: _____

CARGO QUE OCUPA USTED EN LA EMPRESA: _____

CARGO QUE OCUPA SU SUPERIOR JERARQUICO: _____

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____

ANTIGÜEDAD EN SU CARGO: _____

RETRIBUCION BRUTA QUE PERCIBE ANUALMENTE (EN EUROS):

Entre 18 y 30 mil

Entre 31 y 42 mil

Entre 43 y 60 mil

Entre 61 y 90 mil

Más de 90 mil

Dicho cuestionario está basado en el libro "El valor del capital humano" de Bradford D. Smart, pp. 430 en adelante.

A) APTITUDES INTELECTUALES

A.1) Capacidad de análisis

1.- ¿Sus superiores o compañeros suelen considerarle una persona que analiza las cosas de forma:

Detallada	General
-----------	---------

A.2) Toma de decisiones

2.- ¿Se ha enfrentado a decisiones difíciles y/o comprometidas?

Si	No
----	----

A.3) Creatividad

3.- ¿Ha aportado ideas que luego las haya adoptado la empresa?

Si	No
----	----

A.4) Dotes estratégicas

4.- Durante el último año, ¿Se ha preocupado en mantenerse al corriente de lo que hace la competencia, el mercado o los patrones de conducta de los consumidores?

Si	No
----	----

5.- ¿Interviene usted en la planificación estratégica que hace la empresa?

Si	No
----	----

6.- ¿Tiene usted alguna intuición respecto a lo que sucederá dentro de su sector y dentro de su empresa en los próximos 5 ó 10 años?

Si	No
----	----

A.5) Capacidad de asumir riesgos

7.- ¿Ha asumido algún riesgo en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

A.6) Vanguardismo

8.- ¿Se considera usted vanguardista?

Si	No
----	----

9.- ¿Ha realizado usted algún proyecto con el que consiguió satisfacer las necesidades de los clientes o de los empleados?

Si	No
----	----

A.7) Formación

10.- ¿Ha realizado algún Master o ha asistido a algún seminario, o a un programa de formación en el que haya participado?

Si	No
----	----

11.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos a su función?

Si	No
----	----

12.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos al sector de actividad en el que trabaja?.

Si	No
----	----

A.8) Experiencia

13.- ¿Cuántos años lleva trabajando en el cargo que ocupa en la actualidad ya sea en su empresa actual o en otras en las que haya estado?

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
------------------	--------------------	---------------	---------------	---------------

14.- Considera usted que puede aportar más ideas dentro del cargo que ocupa?

Si	No
----	----

B) APTITUDES PERSONALES

B.1) Integridad

15.- ¿Ha realizado acciones de relevancia?

16.- ¿Se ha enfrentado a conductas poco éticas en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

B.2) Iniciativa

17.- ¿Emprendería alguna acción en las primeras semanas de incorporarse a una nueva empresa?

Si	No
----	----

18.- ¿Considera que soluciona, habitualmente, los problemas, que se le presentan, de forma eficaz?

Si	No
----	----

B.3) Organización/planificación

19.- Se considera usted:

Organizado/a	Desorganizado/a
--------------	-----------------

20.- ¿Ha incumplido algún plazo sobre algún asunto importante?

Si	No
----	----

21.- Se responsabiliza usted de varios proyectos:

Al mismo tiempo	De uno en uno
-----------------	---------------

22.- ¿Suele usted aplazar algún tipo de cosas?

Si	No
----	----

23.- ¿Se ha encontrado usted que no ha alcanzado alguno o varios objetivos?

Si	No
----	----

B.4) Excelencia

24.- ¿Se ha subido usted alguna vez su propio listón?

Si	No
----	----

25.- ¿Ha subido usted alguna vez el listón de los demás?

Si	No
----	----

B.5) Independencia

26.- ¿Pide usted más disculpas que permiso a sus superiores?

Si	No
----	----

27.- Sus jefes, ¿Tienden siempre a estar plenamente de acuerdo con lo que usted va a hacer antes de actuar?

Si	No
----	----

B.6) Control del estrés

28.- ¿Sufre usted cambios de humor?

Si	No
----	----

29.- ¿Soporta usted el estrés y la presión?

Si	No
----	----

30.- ¿Realiza alguna cosa para aliviar el estrés?

Si	No
----	----

B.7) Autoconciencia

31.- ¿Ha recibido alguna vez por parte de sus subordinados, sus compañeros o sus clientes, sugerencias?

Si	No
----	----

32.- ¿Ha cometido usted errores en su trabajo en los últimos cinco años errores?

Si	No
----	----

33.- ¿Le resulta difícil aceptar críticas?

Si	No
----	----

B.8) Adaptabilidad

34.- ¿Han habido cambios organizativos en su empresa que le han resultado difíciles de aceptar?

Si	No
----	----

C) APTITUDES INTERPERSONALES

C.1) Primera impresión

35.- ¿Conoce usted la primera impresión que causa en los diferentes niveles de su empresa?

Si	No
----	----

C.2) Atención al cliente

36.- ¿Se ha encontrado usted en alguna situación en la que haya ido más allá de lo esperado para mejorar la imagen de la empresa?

Si	No
----	----

C.3) Integración en equipos

37.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

Si	No
----	----

38.- ¿Se considera usted con capacidad para trabajar en equipo?

Si	No
----	----

39.- ¿Ha tenido que enfrentarse a alguna persona con la que ha compartido el trabajo?

Si	No
----	----

40.- ¿Ha tenido que enfrentarse con algún jefe?

Si	No
----	----

C.4) Asertividad

41.- ¿Se considera usted una persona que soluciona sus problemas con los demás con firmeza pero de forma amigable?

Si	No
----	----

42.- Cuándo hay una diferencia de criterios, ¿Tiende usted a enfrentarse a la gente de forma:

Activa	Pasiva
--------	--------

C.5) Comunicaciones orales

43.- ¿Se considera usted con facilidad para hablar en público?

Si	No
----	----

44.- ¿Se comunica con los miembros de su organización de manera?

Oral	Escrita	Oral y Escrita
------	---------	----------------

C.6) Habilidad política

45.- ¿Se ha enfrentado a las políticas generales de su empresa?.

Si	No
----	----

C.7) Negociación

46.- ¿Se considera usted que tiene poder de negociación?

Si	No
----	----

C.8) Persuasión

47.- ¿Se considera usted persuasivo/a?

Si	No
----	----

C.9) Cordialidad

48.- ¿Se ha encontrado con una situación frustrante y ha tratado, como consecuencia de ello, a alguien con falta de respeto?

Si	No
----	----

D) APTITUDES DIRECTIVAS

D.1) Selección de jugadores de primera

49.- ¿Ha seleccionado últimamente a algún/os trabajador/es para formar parte de su equipo?

Si	No
----	----

D.2) Formación/capacitación

50.- ¿Si ha impartido formación a sus subordinados, el método utilizado ha sido?

Exitoso	Frustrante
---------	------------

D.3) Determinación de objetivos

51.- El establecimiento de objetivos ¿Cómo los realiza usted en la escala jerárquica?

De arriba a abajo	De abajo a arriba
-------------------	-------------------

D.4) Delegación de competencias

52.- ¿Interfiere usted, como directivo/a, en el trabajo de sus subordinados?

Si	No
----	----

D.5) Control de resultados

53.- ¿Utiliza usted algún sistema de control de resultados?

Si	No
----	----

54.- ¿Hay alguna/s persona/s que no alcanza/n los objetivos que se le ha/n asignado?

Si	No
----	----

D.6) Sustitución de jugadores de tercera

55.- ¿Ha sustituido a personas poco productivas en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

D.7) Formación de equipos

56.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?

Si	No
----	----

D.8) Diversidad

57.- ¿Ha afrontado activamente los indicios de discriminación o de conductas perjudiciales hacia sus subordinados o compañeros?

Si	No
----	----

D.9) Dirección de reuniones

58.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?

Si	No
----	----

E) APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO

E.1) Liderazgo del cambio

59.- ¿Ha cambiado usted algún aspecto de su organización? (dirección, organización, política)

Si	No
----	----

E.2) Capacidad de arrastre

60.- ¿Se considera usted un líder nato?

Si	No
----	----

E.3) Control de conflictos

61.- ¿Se ha encontrado con barreras que imposibilitaran el trabajo en equipo?

Si	No
----	----

62.- ¿Se ha encontrado discutiendo a dos subordinados?

Si	No
----	----

F) APTITUDES RELATIVAS A LA MOTIVACIÓN

F.1) Energía

63.- ¿Ha realizado usted horas extras en el último mes?

Si	No
----	----

65.1.- En caso afirmativo, por término medio, ¿cuántas?

--

64.- ¿Se siente usted motivado en su empresa?

Si	No
----	----

F.2) Entusiasmo

65.- ¿Cree usted que tiene entusiasmo y carisma?

Si	No
----	----

66.- ¿Cómo cree usted que es su ritmo de trabajo? Su ritmo de trabajo es:

Rápido	Lento	Moderado
--------	-------	----------

67.- ¿Hay alguna circunstancia que haga variar su ritmo de trabajo?

Si	No
----	----

F.3) Equilibrio vital

68.- ¿Está satisfecho/a de su equilibrio vital, es decir, entre el trabajo, salud, participación en la comunidad, etc.?

Si	No
----	----

F.4) Tenacidad

69.- ¿Se ha enfrentado a algún reto del que ha salido triunfante?

Si	No
----	----

6.2.2. Resultados de las correlaciones del primer grupo piloto

De los 200 envíos realizados a los directivos de las empresas con el cuestionario anterior, se recibieron 18 respuestas. Las correlaciones de *Pearson* obtenidas de cada ítem respecto al resto de ítems, son las siguientes:

CORRELACIONES DEL PRIMER GRUPO PILOTO

	a21	a31	a51	a52	a53	a54	a71	a81	a82	a91	a92	a93	a101	a103	b12
a21	1														
a31	0,13	1													
a51	-0,15	0,3	1												
a52	-0,26	-0,21	0,27	1											
a53	0,2	-0,03	-0,26	-0,71	1										
a54	-0,44	-0,04	0,03	-0,03	0,22	1									
a71	0,15	0,43	0,3	-0,13	-0,01	-0,09	1								
a81	-0,01	0,32	-0,2	0,03	-0,26	-0,3	0,18	1							
a82	-0,36	-0,14	0,4	0,31	-0,2	0,28	0,05	-0,25	1						
a91	-0,31	-0,25	-0,22	0,34	-0,22	0,29	0,2	0,05	0,31	1					
a92	-0,31	-0,2	0,2	0,15	-0,01	0,39	-0,11	-0,02	0,34	0,32	1				
a93	-0,17	-0,03	0,16	0,04	0,17	0,49	-0,14	0,11	0,24	0,17	0,86	1			
a101	-0,13	0,16	-0,06	-0,43	0,27	-0,08	0,06	0,34	-0,32	-0,08	0,25	0,29	1		
a103	-0,19	-0,21	-0,06	-0,23	0,41	0,32		-0,25	0,49	0,28	0,62	0,53	0,15	1	
b12	-0,21	0,36	0,33	0,18	-0,37	0,15	0,48	-0,09	0,46	0,15	-0,16	-0,22	-0,23	-0,19	1
b13	-0,39	-0,05	-0,15	0,14	-0,33	0,11	-0,23	-0,18	0,28	-0,11	-0,29	-0,34	-0,19	-0,18	0,52

	a21	a31	a51	a52	a53	a54	a71	a81	a82	a91	a92	a93	a101	a103	b12
b21	-0,32	-0,38	0,02	0,03	0,42	0,37	-0,11	0,14	0,13	0,14	0,36	0,46	0,26	0,31	-0,3
b23	-0,15	0,3	-0,05	0,27	-0,26	-0,19	-0,08	0,25	-0,14	0,22	-0,1	-0,12	-0,25	-0,06	-0,15
b31	0,32	-0,32	-0,16	0,34	-0,22	-0,31	-0,25	-0,44	-0,07	0	-0,32	-0,37	-0,7	-0,2	-0,15
b32	0,23	0,05	0,22	0,05	-0,44	-0,19	0,31	0,33	0,05	-0,14	0,06	-0,06	-0,24	-0,28	0,15
b33	0,29	0,8	-0,13	-0,49	0,24	0,03	0,35	0,33	-0,3	-0,27	-0,27	-0,05	0,33	-0,17	0,3
b34	0,11	0,34	0,16	0,04	-0,07	0,25	0,62	0,11	0,24	0,17	-0,23	0,01	-0,38	-0,14	0,53
b35	-0,41	0,01	0,12	0,39	-0,48	0,58	-0,02	-0,11	0,15	0,05	0,17	0,08	-0,3	-0,17	0,42
b41	-0,25	-0,27	-0,08	0,45	-0,42	0,13	-0,13	-0,04	0,65	0,37	-0,16	-0,19	-0,53	-0,1	0,55
b42	-0,14	-0,24	0,18	0,59	-0,24	-0,05	-0,17	-0,2	0,57	0,12	-0,05	-0,11	-0,54	-0,13	0,46
b51	0,45	0,58	-0,04	-0,26	0,05	0,13	0,34	-0,14	-0,25	0,03	-0,45	-0,24	-0,22		0,19
b52	0,01	0,1	-0,12	-0,1	-0,15	-0,42	0,49	0,27	0,11	0,21	-0,24	-0,28	0,26	-0,15	0,48
b61	0,25	-0,11	0,46	0,22	-0,32	0,07	0,04	-0,44	0,43	-0,12	-0,05	-0,11	-0,74	-0,13	0,33
b62	-0,15	-0,17	-0,05	0,27	-0,26	-0,19	-0,08	0,25	0,4	0,22	-0,1	-0,12	0,12	-0,06	0,33
b63	-0,32	-0,42	0,08	0,34	-0,01	0,41	-0,08	-0,34	0,05	0,2	0,09	0	-0,36	-0,2	-0,04
b72	-0,06	0,12	0,23	0,22	-0,11	0,47	0,09	-0,1	0,4	0	-0,18	0,12	-0,56	-0,11	0,32
b73	-0,01	0,27	-0,16	-0,4	0,14	0,45	0,19	0,24	-0,1	0,06	0,08	0,13	-0,1	0,14	-0,03
b82	-0,2	-0,12	0,13	-0,39	0,19	0,52	-0,35	-0,22	0,11	-0,38	0,27	0,31	0,03	0,17	-0,19
c11	0,22	-0,28	0,02	0,03	0,09	-0,11	0,41	-0,35	0,48	0,14	-0,02	-0,12	-0,45	0,31	0,32
c21	0,08	0,35	0,22	0,34	-0,37	-0,19	0,31	-0,05	0,28	-0,05	-0,32	-0,41	-0,16	-0,28	0,67
c31	0,05	0,12	-0,09	0,08	-0,2	0,06	0,56	0,45	-0,25	0,41	0,37	0,28	0,23	-0,11	0,17
c32	0,1	0,49	-0,08	0	-0,13	-0,32	0,63	0,4	-0,23	0,37	-0,16	-0,19	-0,04	-0,1	0,23
c33	-0,19	-0,01	0,37	0,34	-0,32	-0,05	0,22	0,12	0,49	0,09	-0,12	-0,14	0	-0,08	0,41
c34	-0,14	-0,36	-0,11	0,59	-0,56	0,32	-0,17	-0,08	0,14	0,49	0,27	0,19	-0,33	-0,13	0,07
c41	0,25	-0,25	-0,07	0,43	0,19	-0,32	-0,15	-0,13	-0,13	-0,34	-0,13	-0,17	-0,63		-0,25
c42	0,1	0,49	-0,08	0	-0,13	-0,32	0,63	0,4	-0,23	0,37	-0,16	-0,19	-0,04	-0,1	0,23
c51	0,29	0,23	-0,13	0,06	-0,32	-0,19	0,35	0,44	-0,3	0,27	0,17	0,08	0,33	-0,17	-0,05
c61	0,2	0,32	-0,3	-0,27	0,21	0,34	0,13	0,14	-0,4	0,37	0,25	0,33	0,44	0,24	-0,23
c81	0,05	0,12	-0,09	-0,34	0,07	-0,35	0,56	0,45	-0,25	0	-0,18	-0,21	0,23	-0,11	0,17
c91	0,35	-0,09	-0,01	-0,09	0,09	-0,23	0,35	-0,19	0,48	0	-0,09	-0,2	-0,37	0,26	0,23
d11	0,12	-0,18	-0,01	0,2	-0,08	-0,33	0,18	-0,19	0,4	0,19	0,04	-0,08	-0,45	0,26	0,23
d21	0,42	0,37	-0,05	-0,26		-0,33	-0,13	0,31		-0,35	-0,14	-0,17	0,16	-0,1	-0,2
d31	-0,27	-0,17	-0,14	0,33	-0,33	-0,09	-0,29	0,18	0,26	0,11	-0,24	0,02	-0,25		-0,11
d41	-0,34	-0,49	0,11	0,15	-0,09	0,33	-0,29	0,04	0,36	0,22	0,3	0,36	-0,23	0,2	-0,24
d51	0,04	-0,16	0,25	0,74	-0,43	-0,18	-0,07	-0,34	0,14	0,07	-0,3	-0,35	-0,75	-0,2	0,04
d52	-0,27	0,08	0,07	0,23	-0,29	0,64	-0,1	-0,08	0,02	-0,16	0,08	0,24	-0,29	-0,22	0,29
d61	-0,27	0,09	0,23	0,09	0,04	0,14	0,38	-0,39	0,57	0,1	0,09	-0,03	-0,18	0,29	0,7
d71	-0,25	-0,27	-0,08	0,15	-0,23	0,13	-0,13	-0,33	0,3	0,07	-0,16	-0,19	-0,53	-0,1	0,23
d81	0,59	-0,1	-0,14	-0,19	-0,11	-0,46	0,37	-0,13	-0,38	0,05	-0,2	-0,25	0,06	-0,17	-0,04
d91	0,22	-0,04	0,37	0,32	0,18	-0,29	-0,11	-0,31	0,03	-0,34	0,11	0,06	-0,18	-0,09	-0,01
e11	-0,22	-0,18	0,29	0,25	0,14	0,21	-0,06	-0,32	0,7	0	0,18	0,31	-0,3	0,35	0,22
e21	0,2	0,16	0,06	0,16	-0,42	-0,8	0,24	0,55	-0,11	0,1	-0,25	-0,33	0,21	-0,24	0,11
e31	0,2	-0,18	0,09	0,08	-0,16	0,04	-0,06	-0,19	0,33	-0,15	-0,3	-0,1	-0,48	-0,19	0,22
e32	-0,3	-0,39	0,09	0,29	-0,23	0,15	0	-0,09	0,33	0,36	0,53	0,4	0,28	0,41	-0,11
f11	0,06	0,12	0,26	0,02	-0,42	-0,46	0,37	0,35	0,38	-0,18	-0,31	-0,4	-0,17	-0,27	0,46
f21	0	0,2	0,2	-0,24	-0,01	-0,39	0,5	0,36	-0,12	-0,06	-0,03	-0,08	0,25	-0,12	0,25
f22	0,33	0,11	0,18	0,09	0,08	0,13	0,25	-0,13	-0,3	0,05	-0,02	0,08	0,19	-0,34	0,24
f23	0,29	-0,01	0,04	0,01	-0,18	0,07	0,21	0,03	-0,04	0,05	0,15	0,28	-0,27	-0,23	0,18
f51	0,21	-0,17	-0,05	0,27	0,33	-0,19	-0,08	-0,2	-0,14	-0,22	-0,1	-0,12	-0,25	-0,06	-0,15
f61	-0,25	-0,27	-0,08	0	0,16	0,13	-0,08	-0,04	0,65	0,37	0,43	0,35	0,2	0,75	0,07

**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO
ANÁLISIS DE CONOCIMIENTOS EN EMPRESAS TEXTILES Y DE LA CONFECCIÓN EN ESPAÑA**

	b13	b21	b23	b31	b32	b33	b34	b35	b41	b42	b51	b52	b61	b62	b63
b13	1														
b21	-0,38	1													
b23	-0,15	-0,2	1												
b31	0,12	-0,44	0,32	1											
b32	-0,12	-0,24	-0,22	-0,1	1										
b33	0,1	-0,32	-0,13	-0,42	0,05	1									
b34	0,06	-0,12	-0,12	0	0,29	0,35	1								
b35	0,49	-0,11	-0,13	-0,08	0,27	0,01	0,22	1							
b41		-0,04	-0,08	0,21	0,07	-0,22	0,35	0,28	1						
b42	0,39	0,05	-0,11	0,3	0	-0,29	0,19	0,12	0,76	1					
b51	-0,08	-0,59	0,23	0,11	-0,07	0,53	0,44	0,07	-0,31	-0,51	1				
b52	0,41	-0,24	-0,12	-0,02	0,01	0,24	0,35	-0,26	0,49	0,21	-0,15	1			
b61	0,1	-0,32	-0,11	0,43	0,49	-0,29	0,34	0,26	0,38	0,38	0,21	-0,2	1		
b62	0,37	0,25	-0,05	-0,16	-0,22	-0,13	-0,12	-0,13	0,61	0,46	-0,31	0,49	-0,11	1	
b63	0,12	0,27	-0,16	0,25	-0	-0,42	0,12	0,38	0,21	0,3	-0,54	-0,02	0,17	-0,16	1
b72	0,21	0,04	-0,09	0,14	0,14	0,07	0,78	0,38	0,48	0,32	0,29	-0,15	0,5	-0,09	0,29
b73	-0,2	0,01	0,12	-0,37	0,41	0,31	0,27	0,31	-0,17	-0,49	0,46	-0,36	0,11	-0,43	-0,12
b82	0,14	0,11	-0,38	-0,27	0,27	-0,01	-0,08	0,35	-0,12	-0,26	-0,11	-0,44	0,29	-0,38	0,19
c11	0,19	-0,06	-0,2	0,37	0,05	-0,22	0,34	-0,11	0,4	0,41	-0,05	0,55	0,41	0,25	0,17
c21	0,45	-0,43	-0,22	0	0,14	0,38	0,29	0,27	0,37	0,49	0,2	0,3	0,12	0,22	-0,1
c31	-0,27	0,04	-0,09	-0,29	0,41	0,22	0,28	0,22	-0,15	-0,2	-0,07	0,35	-0,2	-0,09	0,14
c32	-0,24	-0,33	0,61	0,05	0,07	0,28	0,35	-0,22	-0,14	-0,18	0,39	0,41	-0,18	-0,08	-0,26
c33	0,25	0,31	-0,06	-0,2	-0,09	-0,17	0,08	0,05	0,47	0,34	-0,16	0,36	0,1	0,81	0
c34	0,1	-0,08	-0,11	0,3	0,24	-0,29	0,19	0,54	0,38	0,23	-0,15	-0,2	0,23	-0,11	0,43
c41	0,03	0,05		0,38	-0,05	-0,23	-0,19	0,03	-0,1	0,52	-0,13	-0,21	-0,07	-0,1	0,19
c42	-0,24	-0,33	0,61	0,05	0,07	0,28	0,35	-0,22	-0,14	-0,18	0,39	0,41	-0,18	-0,08	-0,26
c51	-0,32	-0,22	-0,13	-0,19	0,38	0,38	0,08	0,01	-0,22	-0,29	0,07	0,24	-0,29	-0,13	-0,08
c61	-0,34	-0,07	0,19	-0,34	-0,25	0,43	-0,07	0,03	-0,5	-0,67	0,71	-0,26	-0,5	-0,3	-0,3
c81	-0,27	0,04	-0,09	-0,29	0,41	0,22	0,28	-0,24	-0,15	-0,2	-0,07	0,35	-0,2	-0,09	-0,29
c91	0,19	-0,19	-0,23	0,27	0,19	0,03	0,27	-0,19	0,35	0,34	-0,05	0,55	0,34	0,21	0,07
d11	0,21	-0,28	0,21	0,47	0	-0,3	0,15	-0,19	0,35	0,46	-0,01	0,46	0,34	0,21	-0,03
d21		-0,31	-0,08	-0,19	0,31	0,45	-0,19	-0,22	-0,1	-0,13			-0,11		-0,23
d31	0,17	-0,04	0,32	0,31	-0,08	-0,29	0,21	-0,03	0,4	0,19	0,04	-0,26	0,05		-0,2
d41	-0,07	0,47	0,16	0	0,07	-0,64	0	0,08	0,27	0,05	-0,27	-0,27	0,33	0,16	0,24
d51	0,14	-0,34	0,37	0,87	-0,02	-0,44	0,17	0,21	0,26	0,44	0,24	-0,27	0,53	-0,16	0,3
d52	0,49	-0,08	-0,18	-0,02	0,19	0,14	0,37	0,88	0,21	0,03	0,23	-0,3	0,37	-0,18	0,34
d61	0,5	-0,1	-0,21	0,03	-0,19	0,08	0,32	0,19	0,39	0,51	-0,13	0,52	0,14	0,23	0,13
d71	0,61	-0,33	-0,08	0,52	0,07	-0,22	0,35	0,28	0,55	0,38	-0,31	0,49	0,38	-0,08	0,52
d81	-0,14	-0,49	-0,14	0,42	0,16	0,02	0,1	-0,3	-0,23	-0,3	0,27	0,46	0,14	-0,14	-0,11
d91	-0,19	0,09	-0,07	0,29	-0,09	-0,19	-0,17	-0,19	-0,12	0,57	-0,42	-0,14	0,17	-0,07	0,22
e11	0,29	0,27	-0,18	0,17	-0,29	-0,24	0,31	-0,02	0,47	0,62	-0,38	0,22	0,24	0,29	0,28
e21	-0,16	-0,27	0,3	-0,03	0,25	-0,02	-0,07	-0,41	0,01	-0,02	0,11	0,3	-0,16	0,3	-0,64

	b13	b21	b23	b31	b32	b33	b34	b35	b41	b42	b51	b52	b61	b62	b63
e31	0,4	-0,09	-0,15	0,4	0,05	-0,16	0,4	0,07	0,55	0,33	0,05	0,32	0,59	0,33	0,18
e32	0,04	0,32	-0,15	-0,04	-0,26	-0,4	-0,22	0,07	0,07	-0,06	-0,38	0,22	-0,19	0,33	0,18
f11	0,31	-0,3	-0,22	-0,14	0,73	0,11	0,36	-0,01	0,43	0,31	-0,19	0,59	0,43	0,26	-0,18
f21	-0,29	-0,02	-0,1	-0,32	0,45	0,17	0,23	-0,27	-0,16	-0,05	-0,15	0,29	-0,05	-0,1	-0,32
f22	-0,24	0,16	-0,27	-0,14	-0,15	0,16	0,08	0,05	-0,15	0,03	0,23	0,02	0,03	0,18	0,07
f23	0,02	-0,26	-0,18	0,24	0,44	0,06	0,52	0,17	0,15	0,09	0,01	0,33	0,46	-0,18	0,24
f51	-0,15	0,25	-0,05	0,32	-0,22	-0,13	-0,12	-0,13	-0,08	0,46	-0,31	-0,12	-0,11	-0,05	0,32
f61	0,1	0,4	-0,08	-0,26	-0,37	-0,22	-0,19	-0,22	0,32	0,2	-0,31	0,21	-0,18	0,61	-0,26

	b72	b73	b82	c11	c21	c31	c32	c33	c34	c41	c42	c51	c61	c81	c91
b72	1														
b73	0,21	1													
b82	0,24	0,48	1												
c11	0,18	-0,22	-0,22	1											
c21	0,14	-0,29	-0,38	0,14	1										
c31	-0,17	0,21	-0,22	0,04	0	1									
c32	-0,15	0,19	-0,62	0,11	0,07	0,48	1								
c33	0,15	-0,31	-0,26	0,31	0,28	-0,11	-0,1	1							
c34	0,32	-0,04	0,01	-0,08	0,12	0,32	-0,18	-0,13	1						
c41	-0,13	-0,29	-0,25	0,22	0,34	-0,19	-0,13	-0,13	-0,17	1					
c42	-0,15	0,19	-0,62	0,11	0,07	0,48	1	-0,1	-0,18	-0,13	1				
c51	-0,24	0,05	-0,26	-0,22	0,27	0,69	0,28	-0,17	0,4	-0,23	0,28	1			
c61	-0,25	0,46	-0,03	-0,43	-0,23	0,36	0,32	-0,38	0,02	-0,22	0,32	0,43	1		
c81	-0,17	0,21	-0,22	0,04	0	0,42	0,48	-0,11	-0,2	-0,19	0,48	0,22	-0,1	1	
c91	0,12	-0,15	-0,13	0,87	0,29	-0,02	0,06	0,26	-0,14	0,22	0,06	0,03	-0,43	-0,02	1
d11	-0,02	-0,27	-0,35	0,77	0,1	-0,02	0,35	0,08	-0,14	0,46	0,35	-0,3	-0,3	-0,02	0,62
d21	-0,14	0,11	0,19	-0,23	0,29	-0,14	-0,13	-0,05	-0,17		-0,13	0,45		-0,14	0,35
d31	0,43	-0,09	-0,08	-0,2	-0,11	-0,36	0,02	-0,14	0,28	-0,01	0,02	-0,29	-0,28	0,11	-0,33
d41	0,3	0,3	0,4	0,07	-0,69	-0,15	-0,22	0,2	0,09	-0,2	-0,22	-0,52	-0,19	-0,15	-0,15
d51	0,35	-0,35	-0,35	0,21	0,35	-0,3	0,08	0,02	0,37	0,66	0,08	-0,18	-0,32	-0,3	0,1
d52	0,6	0,36	0,48	-0,11	0,07	0,14	-0,29	-0,01	0,44	-0,05	-0,29	-0,11	0,07	-0,32	-0,22
d61	0,16	-0,32	-0,19	0,67	0,48	0,02	0,09	0,29	-0,1	0,13	0,09	-0,24	-0,37	0,02	0,53
d71	0,48	-0,17	0,22	0,4	0,07	-0,15	-0,14	-0,1	0,38	-0,1	-0,14	-0,22	-0,5	-0,15	0,35
d81	-0,25	-0,24	-0,28	0,37	-0,05	0,49	0,3	-0,17	0,13	-0,24	0,3	0,43	0,15	0,24	0,28
d91	-0,13	-0,61	-0,24	0,18	0,26	-0,13	-0,12	-0,09	-0,16	0,8	-0,12	-0,19	-0,42	-0,13	0,12
e11	0,52	-0,43	0,02	0,57	0,1	-0,32	-0,29	0,35	-0,01	0,25	-0,29	-0,47	-0,55	-0,32	0,45
e21	-0,36	-0,2	-0,58	-0,14	0,23	0,1	0,5	0,17	-0,15	-0,05	0,5	0,26	-0,06	0,56	-0,14
e31	0,61	-0,15	0,16	0,53	-0,05	-0,27	-0,25	0,41	0,07	-0,21	-0,25	-0,4	-0,52	-0,27	0,43
e32	-0,13	-0,4	-0,07	0,22	-0,15	0,17	-0,25	0,41	0,33	-0,27	-0,25	0,19	0,01	-0,27	0,12
f11	0,18	0,03	0,01	0,29	0,48	0,04	0,11	0,32	-0,09	-0,05	0,11	0,11	-0,63	0,48	0,46
f21	-0,18	0,08	-0,17	-0,02	0,06	0,37	0,43	-0,12	-0,22	-0,19	0,43	0,17	-0,18	0,91	-0,09
f22	-0,08	-0,19	-0,27	-0,03	0,15	0,34	0	0,23	0,03	-0,09	0	0,16	0,3	-0,08	-0,2
f23	0,36	0,08	0,16	0,32	-0,15	0,5	0,15	-0,23	0,34	-0,27	0,15	0,17	-0,06	0,08	0,2
f51	-0,09	-0,43	-0,38	0,25	0,22	-0,09	-0,08	-0,06	-0,11	0,8	-0,08	-0,13	-0,3	-0,09	0,21
f61	-0,15	-0,17	-0,12	0,4	-0,07	-0,15	-0,14	0,47	-0,18	-0,1	-0,14	-0,22	-0,01	-0,15	0,35

	d11	d21	d31	d41	d51	d52	d61	d71	d81	d91	e11	e21	e31	e32	f11
d11	1														
d21	-0,26	1													
d31	0,08	-0,28	1												
d41	0,15	-0,4	0,37	1											
d51	0,38	-0,22	0,46	-0	1										
d52	-0,22	-0,24	0,07	0,2	0,13	1									
d61	0,53	-0,28	-0,2	-0,26	0,1	0,08	1								
d71	0,35	-0,1	0,4	0,2	0,45	0,4	0,39	1							
d81	0,28	-0,14	-0,2	-0,29	0,06	-0,27	-0,02	0,13	1						
d91	0,32	-0,08	-0,22	-0,32	0,37	-0,22	0,31	-0,09	-0,13	1					
e11	0,45	-0,22	0,28	0,27	0,25	0,13	0,63	0,47	-0,25	0,38	1				
e21	0,18		0,42	-0,14	0,09	-0,54	-0,2	-0,32	0,3	-0,05	-0,37	1			
e31	0,33	-0,14	0,21	0,44	0,23	0,44	0,19	0,55	0,21	-0,16	0,54	-0,24	1		
e32	0,02	-0,19	-0,05	0,2	-0,05	0,02	0,19	0,07	0,19	-0,19	0,32	-0,13	0,11	1	
f11	0,24	0,37	0,15	-0,03	0,01	-0,11	0,19	0,32	0,08	-0,08	0,06	0,51	0,31	-0,24	1
f21	0,04	-0,14	0,11	-0,15	-0,3	-0,36	0,09	-0,16	0,18	0,11	-0,22	0,62	-0,3	-0,3	0,52
f22	-0,2	-0,35	-0,56	-0,22	-0,17	0,15	0,01	-0,45	0,28	0,25	-0,15	-0,06	0,03	0,03	-0,34
f23	0,3	-0,22	-0,04	0,19	-0,05	0,46	0,09	0,45	0,54	0,01	0,15	-0,17	0,5	-0,03	0,17
f51	0,21	-0,08	-0,2	-0,33	0,37	-0,18	0,23	-0,08	-0,14	0,8	0,29	-0,19	-0,15	-0,15	-0,22
f61	0,35	-0,1		0,27	-0,27	-0,29	0,39	-0,14	-0,23	-0,12	0,47	0,01	0,07	0,55	-0,05

	f21	f22	f23	f51	f61
f21	1				
f22	-0,02	1			
f23	0,15	0,19	1		
f51	-0,1	0,18	-0,18	1	
f61	-0,16	-0,15	-0,3	-0,08	1

De las anteriores tablas, las casillas que no se encuentran en color oscuro, pertenecen a aquellos ítems cuya correlación con otros ítems está por debajo del 0.6, lo cual significa que hay que eliminar los siguientes ítems o preguntas:

Analisis = a21

Mantecorrien = a51

Vanguardista = a81

Master = a91

Accionnuevaemp = b21

Acuerdoconjefe = b52

Enfrentconjefe = c34

Metododeformacion = d21 (Con la eliminación de este ítem, se elimina el requisito Formación/capacitación del cuestionario).

Objetivosarribaabajo = d31 (con la eliminación de este ítem, se elimina el requisito de la Determinación de objetivos).

Afrontadiscriminac = d81 (con la eliminación de este ítem, se elimina el requisito de la Diversidad).

Discusionsubordinados = e32

Ritmotrabajo = f22

Motivovariacritmotrab = f23

Descripcionmotivo = f23a (se deriva de la f23)

6.3. Segundo grupo piloto

Una vez realizada la depuración de ítems o preguntas del cuestionario anterior de 69 ítems iniciales quedan 56 ítems o preguntas, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis anterior, realizado gracias a la colaboración de los directivos de las empresas textiles y de la confección en España. Se procede a realizar otro envío a un segundo grupo piloto, esta vez de 320 cuestionarios en formato también dicotómico, a directores generales o gerentes de otras empresas textiles y de la confección. Se recibieron 28 respuestas de diferentes directivos, a los cuales se les volvió a enviar, posteriormente, el mismo cuestionario pero, esta vez, en formato tipo *Likert*, con la finalidad de comprobar si, ambos formatos, son equivalentes o no y, también, para proceder a una mayor depuración de ítems, para finalmente, realizar el segundo estudio empírico.

6.3.1. Cuestionario con formato dicotómico enviado a segundo grupo piloto

CUESTIONARIO

Fecha en la que se contesta este cuestionario: _____

1.- Conteste al apartado siguiente con los datos generales de la empresa:

SUBSECTOR AL QUE PERTENECE: _____

NUMERO DE TRABAJADORES: _____

2.- Cumplimente los datos que solicitamos a continuación:

ESTUDIOS REALIZADOS Y TERMINADOS: _____

CARGO QUE OCUPA USTED EN LA EMPRESA: _____

CARGO QUE OCUPA SU SUPERIOR JERARQUICO: _____

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____

ANTIGÜEDAD EN SU CARGO: _____

RETRIBUCION BRUTA QUE PERCIBE ANUALMENTE (EN EUROS):

De 18 a 30 mil

De 30 a 42 mil

De 42 a 60 mil

De 60 a 90 mil

Más de 90 mil

A) APTITUDES INTELECTUALES

A.1) Toma de decisiones

1.- ¿Se ha enfrentado a decisiones difíciles y/o comprometidas?

A.2) Creatividad

2.- ¿Ha aportado ideas que luego las haya adoptado la empresa?

Si	No
----	----

A.3) Dotes estratégicas

3.- ¿Interviene usted en la planificación estratégica que hace la empresa?

Si	No
----	----

4.- ¿Tiene usted alguna intuición respecto a lo que sucederá dentro de su sector y empresa en los próximos 5 ó 10 años?

Si	No
----	----

A.4) Capacidad de riesgo

5.- ¿Ha asumido algún riesgo en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

A.5) Vanguardismo

6.- ¿Ha realizado usted algún proyecto con el que consiguió satisfacer las necesidades de los clientes o de los empleados?

Si	No
----	----

A.6) Formación

7.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos a su función?

Si	No
----	----

8.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos al sector de actividad en el que trabaja?.

Si	No
----	----

A.7) Experiencia

9.- ¿Cuántos años lleva trabajando en el cargo que ocupa en la actualidad ya sea en su empresa actual o en otras en las que haya estado?

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
------------------	--------------------	---------------	---------------	---------------

10.- Considera usted que puede aportar más ideas dentro del cargo que ocupa?

Si	No
----	----

B) APTITUDES PERSONALES

B.1) Integridad

11.- ¿Ha realizado acciones de relevancia?

Si	No
----	----

12.- ¿Se ha enfrentado a conductas poco éticas en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

B.2) Iniciativa

13.- ¿Considera que soluciona, habitualmente, los problemas, que se le presentan, de forma eficaz?

Si	No
----	----

B.3) Organización/planificación

14.- Se considera usted:

Organizado/a	Desorganizado/a
--------------	-----------------

15.- ¿Ha incumplido algún plazo sobre algún asunto importante?

Si	No
----	----

16.- Se responsabiliza usted de varios proyectos:

Al mismo tiempo	De uno en uno
-----------------	---------------

17.- ¿Suele usted aplazar algún tipo de cosas?

Si	No
----	----

18.- ¿Se ha encontrado usted que no ha alcanzado alguno o varios objetivos?

Si	No
----	----

B.4) Excelencia

19.- ¿Se ha subido usted su propio listón?

Si	No
----	----

20.- ¿Ha subido usted el listón de los demás?

Si	No
----	----

B.5) Independencia

Si	No
----	----

21.- ¿Pide usted más disculpas que permiso a sus superiores?

B.6) Control del estrés

22.- ¿Sufre usted cambios de humor?

Si	No
----	----

23.- ¿Soporta usted el estrés y la presión?

Si	No
----	----

24.- ¿Realiza alguna cosa para aliviar el estrés?

Si	No
----	----

B.7) Autoconciencia

25.- ¿Ha recibido alguna vez por parte de sus subordinados, sus compañeros o sus clientes, sugerencias?

Si	No
----	----

26.- ¿Ha cometido usted errores en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

27.- ¿Le resulta difícil aceptar críticas?.

Si	No
----	----

B.8) Adaptabilidad

28.- ¿Han habido cambios organizativos en su empresa que le han resultado difíciles de aceptar?

Si	No
----	----

C) APTITUDES INTERPERSONALES

C.1) Primera impresión

29.- ¿Conoce usted la primera impresión que causa en los diferentes niveles de su empresa?

Si	No
----	----

C.2) Atención al cliente

30.- ¿Se ha encontrado usted en alguna situación en la que haya ido más allá de lo esperado para mejorar la imagen de la empresa?

Si	No
----	----

C.3) Integración en equipos

31.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

Si	No
----	----

32.- ¿Se considera usted con capacidad para trabajar en equipo?

Si	No
----	----

33.- ¿Ha tenido que enfrentarse a alguna persona con la que ha compartido el trabajo?

Si	No
----	----

C.4) Asertividad

34.- ¿Se considera usted una persona que soluciona sus problemas con los demás con firmeza pero de manera amigable?

Si	No
----	----

35.- Cuando hay una diferencia de criterios, ¿Tiende usted a enfrentarse a la gente de forma?:

Activa	Pasiva
--------	--------

C.5) Comunicaciones orales

36.- ¿Se considera usted con facilidad para hablar en público?

Si	No
----	----

37.- ¿Se comunica con los miembros de su organización de manera?

Oral	Escrita	Oral y escrita
------	---------	----------------

C.6) Habilidad política

38.- ¿Se ha enfrentado a las políticas generales de su empresa?.

Si	No
----	----

C.7) Negociación

39.- ¿Se considera usted que tiene poder de negociación?

Si	No
----	----

C.8) Persuasión

40.- ¿Se considera usted persuasivo/a?

Si	No
----	----

C.9) Cordialidad

41.- ¿Se ha encontrado con una situación frustrante y ha tratado, como consecuencia de ello, a alguien con falta de respeto?

Si	No
----	----

D) APTITUDES DIRECTIVAS

D.1) Selección de jugadores de primera

42.- ¿Ha seleccionado últimamente a algún/os trabajador/es para formar parte de su equipo?

Si	No
----	----

D.2) Delegación de competencias

43.- ¿Interfiere usted, como directivo/a, en el trabajo de sus subordinados?

Si	No
----	----

D.3) Control de resultados

44.- ¿Utiliza usted algún sistema de control de resultados?

Si	No
----	----

45.- ¿Hay alguno de sus subordinados que no alcanza/n los objetivos que se le ha/n asignado?

Si	No
----	----

D.4) Sustitución de jugadores de tercera

46.- ¿Ha sustituido a personas poco productivas en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

D.5) Formación de equipos

47.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?

Si	No
----	----

D.6) Dirección de reuniones

48.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?

Si	No
----	----

E) APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO

E.1) Liderazgo de cambio

49.- ¿Ha cambiado usted algún aspecto de su organización? (dirección, organización, política)

Si	No
----	----

E.2) Capacidad de arrastre

50.- ¿Se considera usted un líder nato?

Si	No
----	----

E.3) Control de conflictos

51.- ¿Se ha encontrado con barreras que imposibilitaran el trabajo en equipo?

Si	No
----	----

F) APTITUDES RELATIVAS A LA MOTIVACIÓN

F.1) Energía

52.- ¿Ha realizado usted horas extras en el último mes?

Si	No
----	----

53.- ¿Se siente usted motivado en su empresa?

Si	No
----	----

F.2) Entusiasmo

54.- ¿Cree usted que tiene entusiasmo y carisma?

Si	No
----	----

F.3) Equilibrio vital

55.- ¿Está satisfecho/a de su equilibrio vital, es decir, entre el trabajo, salud, participación en la comunidad, etc.?

Si	No
----	----

F.4) Tenacidad

56.- ¿Se ha enfrentado a algún reto del que ha salido triunfante?

Si	No
----	----

6.3.2. Cuestionario con formato tipo Likert enviado a segundo grupo piloto

CUESTIONARIO

Fecha en la que se contesta este cuestionario: _____

1.- Conteste al apartado siguiente con los datos generales de la empresa:

SUBSECTOR AL QUE PERTENECE: _____
NUMERO DE TRABAJADORES: _____

2.- Cumplimente los datos que solicitamos a continuación:

ESTUDIOS REALIZADOS Y TERMINADOS: _____				

CARGO QUE OCUPA USTED EN LA EMPRESA: _____				
CARGO QUE OCUPA SU SUPERIOR JERARQUICO: _____				

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____				
ANTIGÜEDAD EN SU CARGO: _____				
RETRIBUCION BRUTA QUE PERCIBE ANUALMENTE (EN EUROS):				
De 18 a 30 mil	De 30 a 42 mil	De 42 a 60 mil	De 60 a 90 mil	Más de 90 mil

A) APTITUDES INTELECTUALES

A.1) Toma de decisiones

1.- ¿Se ha enfrentado a decisiones difíciles y/o comprometidas?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.2) Creatividad

2.- ¿Ha aportado ideas que luego las haya adoptado la empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.3) Dotes estratégicas

3.- ¿Interviene usted en la planificación estratégica que hace la empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

4.- ¿Tiene usted alguna intuición respecto a lo que sucederá dentro de su sector y dentro de su empresa en los próximos 5 ó 10 años?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

A.4) Capacidad de riesgo

5.- ¿Ha asumido algún riesgo en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.5) Vanguardismo

6.- ¿Ha realizado usted algún proyecto con el que consiguió satisfacer las necesidades de los clientes o de los empleados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.6) Formación

7.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos a su función?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

8.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos al sector de actividad en el que trabaja?.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.7) Experiencia

9.- ¿Cuántos años lleva trabajando en el cargo que ocupa en la actualidad ya sea en su empresa actual o en otras en las que haya estado?

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
------------------	--------------------	---------------	---------------	---------------

10.- Considera usted que puede aportar más ideas dentro del cargo que ocupa?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

B) APTITUDES PERSONALES

B.1) Integridad

11.- ¿Ha realizado acciones de relevancia?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

12.- ¿Se ha enfrentado a conductas poco éticas en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.2) Iniciativa

13.- ¿Considera que soluciona, habitualmente, los problemas, que se le presentan, de forma eficaz?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.3) Organización/planificación

14.- Se considera usted:

Desorganizado	Más bien desorganizado	Entre desorganizado y organizado	Más bien organizado	Organizado
---------------	------------------------	----------------------------------	---------------------	------------

15.- ¿Ha incumplido algún plazo sobre algún asunto importante?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

16.- Se responsabiliza usted de varios proyectos:

Al mismo tiempo	Más bien al mismo tiempo	Entre uno y uno y al mismo tiempo	Más bien de uno en uno	De uno en uno
-----------------	--------------------------	-----------------------------------	------------------------	---------------

17.- ¿Suele usted aplazar algún tipo de cosas?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

18.- ¿Se ha encontrado usted que no ha alcanzado alguno o varios objetivos?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.4) Excelencia

19.- ¿Se ha subido usted su propio listón?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

20.- ¿Ha subido usted el listón de los demás?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.5) Independencia

21.- ¿Pide usted más disculpas que permiso a sus superiores?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.6) Control del estrés

22.- ¿Sufre usted cambios de humor?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

23.- ¿Soporta usted el estrés y la presión?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

24.- ¿Realiza alguna cosa para aliviar el estrés?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.7) Autoconciencia

25.- ¿Ha recibido alguna vez por parte de sus subordinados, sus compañeros o sus clientes, sugerencias?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

26.- ¿Ha cometido usted errores en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

27.- ¿Le resulta difícil aceptar críticas?.

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

B.8) Adaptabilidad

28.- ¿Han habido cambios organizativos en su empresa que le han resultado difíciles de aceptar?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C) APTITUDES INTERPERSONALES

C.1) Primera impresión

29.- ¿Conoce usted la primera impresión que causa en los diferentes niveles de su empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C.2) Atención al cliente

30.- ¿Se ha encontrado usted en alguna situación en la que haya ido más allá de lo esperado para mejorar la imagen de la empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C.3) Integración en equipos

31.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

32.- ¿Se considera usted con capacidad para trabajar en equipo?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

33.- ¿Ha tenido que enfrentarse a alguna persona con la que ha compartido el trabajo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C.4) Asertividad

34.- ¿Se considera usted una persona que soluciona sus problemas con los demás con firmeza pero de manera amigable?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

35.- Cuando hay una diferencia de criterios, ¿Tiende usted a enfrentarse a la gente de forma?:

Pasiva	Más bien pasiva	Más bien activa	Activa
--------	-----------------	-----------------	--------

C.5) Comunicaciones orales

36.- ¿Se considera usted con facilidad para hablar en público?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

37.- ¿Se comunica con los miembros de su organización de manera?

Escrita	Más bien escrita	Más bien oral	Oral	Oral y escrita
---------	------------------	---------------	------	----------------

C.6) Habilidad política

38.- ¿Se ha enfrentado a las políticas generales de su empresa?.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C.7) Negociación

39.- ¿Se considera usted que tiene poder de negociación?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

C.8) Persuasión

40.- ¿Se considera usted persuasivo/a?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

C.9) Cordialidad

41.- ¿Se ha encontrado con una situación frustrante y ha tratado, como consecuencia de ello, a alguien con falta de respeto?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

D) APTITUDES DIRECTIVAS

D.1) Selección de jugadores de primera

42.- ¿Ha seleccionado últimamente a algún/os trabajador/es para formar parte de su equipo?

Si	No
----	----

D.2) Delegación de competencias

43.- ¿Interfiere usted, como directivo/a, en el trabajo de sus subordinados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

D.3) Control de resultados

44.- ¿Utiliza usted algún sistema de control de resultados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

45.- ¿Hay alguno de sus subordinados que no alcanza/n los objetivos que se le ha/n asignado?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

D.4) Sustitución de jugadores de tercera

46.- ¿Ha sustituido a personas poco productivas en los últimos cinco años?

Si	No
----	----

D.5) Formación de equipos

47.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

D.6) Dirección de reuniones

48.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

E) APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO

E.1) Liderazgo de cambio

49.- ¿Ha cambiado usted algún aspecto de su organización? (dirección, organización, política)

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

E.2) Capacidad de arrastre

50.- ¿Se considera usted un líder nato?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

E.3) Control de conflictos

51.- ¿Se ha encontrado con barreras que imposibilitaran el trabajo en equipo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

F) APTITUDES RELATIVAS A LA MOTIVACIÓN

F.1) Energía

52.- ¿Ha realizado usted horas extras en el último mes?

Si	No
----	----

53.- ¿Se siente usted motivado en su empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

F.2) Entusiasmo

54.- ¿Cree usted que tiene entusiasmo y carisma?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

F.3) Equilibrio vital

55.- ¿Está satisfecho/a de su equilibrio vital, es decir, entre el trabajo, salud, participación en la comunidad, etc.?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

F.4) Tenacidad

56.- ¿Se ha enfrentado a algún reto del que ha salido triunfante?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

6.3.3. Abreviaturas y codificación de las variables con formato dicotómico y tipo Likert

ABREVIATURAS Y CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CON FORMATO DICOTÓMICO

PREGUNTA	VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE
1	a31	decisdificil=a31
2	a41	aportacidea=a41
3	a52	planifestrategic=a52
4	a54	prevision=a54
5	a71	asumirriesgo=a71
6	a82	proyecto=a82
7	a92	inquietudpropfun=a92
8	a93	inquietudsect=a93
9	a101	antcargempuotra=a101
10	a103	aportarmasideas=a103
11	b12	accionvaliente=b12
12	b13	frentecondpoceti=b13
13	b23	solucprobleficaz=b23
14	b31	organiz/desorg=b31
15	b32	incumpplazo=b32
16	b33	ritmoproyectos=b33
17	b34	aplazarcosas=b34
18	b35	incumplotjetivo=b35
19	b41	subirpropioliston=b41
20	b42	subirlistondemas=b42
21	b51	perdonpermiso=b51
22	b61	cambioshumor=b61
23	b62	soportbienstres=b62
24	b63	realizalivstres=b63
25	b71	sugerencias=b71
26	b72	errorescometid=b72
27	b73	dificaceptarcritic=b73
28	b82	dificacepcamborg=b82
29	c11	primeraimpresion=c11
30	c21	sitmasallamejem=c21
31	c31	trabenequipo=c32
32	c32	capactrabenequipo=c32
33	c33	enfrentconcompañe=c33
34	c41	personaasertiva=c41
35	c42	diferenciacriterios=c42
36	c51	capachablarenpublico=c51
37	c52	comunicacionoral=c52

PREGUNTA	VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE
38	c61	enfrentpoliticasempresa=c61
39	c71	poderdenegociacion=c71
40	c81	persuasion=c81
41	c91	situacfrustrante=c91
42	d11	selecciondetrabajadores=d11
43	d41	interferencia=d41
44	d51	sistemadecontrolrdos=d51
45	d52	incumpliobjetivos=d52
46	d61	sustitucionpersonal=d61
47	d71	fomentatrabenequipo=d71
48	d91	reunionesproductivas=d91
49	e11	cambiadoaspectorganiza=e11
50	e21	lidernato=e21
51	e31	barreratrabajo=e31
52	f11	horasextras=f11
53	f12	motivacion=f12
54	f21	entusiasmocarisma=f21
55	f51	satisfaccionequilibrio = f51
56	f61	enfrentamientoareto=f61

Las variables del formato tipo *Likert* son las mismas que las del formato dicotómico, pero añadiendo o bien, en el caso de las variables, un punto seguido de un 1, o bien, en el caso de la etiqueta, añadiendo una g.

6.3.4. Correlaciones entre los formatos dicotómico y tipo *Likert*

A continuación se representan las correlaciones de *Pearson*, entre los dos formatos, para verificar si son equivalentes o no. En filas aparecen los códigos de los ítems en formato tipo *Likert* y en columnas los códigos de los ítems en formato dicotómico.

Correlaciones entre el formato dicotómico y el formato tipo *Likert*

	a31	A53	a54	a92	a93	a103	b13	b31	b32	b33	b41	b42	b51	b61	b63
a31.1	0,61	0,13	0,25	-0	0,05	-0,5	0,05	-0,1	0,09	-0	0,19	-0	-0,2	-0	0,21
a53.1	0,09	0,73	0,5	0,09	0,23	0,09	0,08	0,5	-0,1	-0,4	-0,1	-0,2	-0	-0	0,21
a54.1	0,06	0,5	0,76	0,06	0,22	-0,3	-0,1	0,33	-0,1	-0,4	-0,1	-0,2	-0,1	0,07	-0,2
a92.1	-0,2	0,18	0,06	0,69	0,34	-0,2	-0	0,06	0,06	-0,2	-0,1	-0,4	-0	-0,1	-0,1
a93.1	-0,2	0,3	0,24	0,44	0,68	-0	-0	0,17	0,06	-0,4	-0,1	-0,4	0,06	-0,1	-0
a103.1	-0,2	0,12	-0,3	-0	-0,2	0,9	0,26	0,08	-0	-0,1	0,03	-0,2	0,33	-0,1	0,09

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO
ANÁLISIS DE CONOCIMIENTOS EN EMPRESAS TEXTILES Y DE LA CONFECCIÓN EN ESPAÑA

	a31	A53	a54	a92	a93	a103	b13	b31	b32	b33	b41	b42	b51	b61	b63
b13.1	0,21	0,12	-0,1	0,04	0,06	0,23	0,65	0,07	0,22	0,01	0,31	-0,6	0,39	0,05	0,21
b31.1	-0,2	0,65	0,42	0,02	0,02	0,22	-0	0,82	-0,4	-0,2	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	0,26
b32.1	0,22	-0	-0	0,22	0,1	-0,2	0,17	-0,1	0,65	0,09	0,21	-0,7	0,16	0,05	-0,1
b33.1	0,23	0,09	-0	0,07	-0,1	-0,1	0,04	-0	0,06	-0,7	-0,4	0,25	-0,2	-0,2	-0,1
b41.1	-0,1	0,23	0,05	-0,1	0,02	-0,1	0,3	0,05	0,22	0,12	0,62		0,11	-0,1	0,03
b42.1		-0	-0	-0,3	-0,2	-0,1	0,14	-0	-0,2	-0,1	0,31	0,63	0,08	-0,1	0,15
b51.1		0,24	0,04	0,03	0,04	-0,1	0,41	0,24	0,39	-0,3	0,21		0,66	-0,1	0,24
b61.1		-0,2	0,12	0,17	0,23	-0,1	-0,1	-0	0,11	-0,1	0,24	0,17	-0,3	-0,6	-0,4
b63.1	0,35	0,31	0,09	-0,2	-0,1	0,12	0,3	0,22	0,07	0,05	-0,2	-0,2	0,41	0,07	0,67
b73.1	0,23	-0,1	0,23	0,04	0,15	-0	0,23	0,07	0,37	-0	0,29	-0,3	0,23	0,05	-0,1
b82.1	0,23	-0,2	0,13	0,02	0,03	-0,4	-0,2	-0,1	0,22	0,12	0,32	0,25	-0,1	0,03	-0,2
c11.1	-0,2	-0	0,05		-0,2	-0,3	-0,4	0,05	-0,4	-0,4	-0,3	0,49	-0,3	0,11	-0,2
c21.1	0,28	-0,3	-0,4	-0,1	-0,4	0,12	0,08	0,11	0,14	0,25	0,3	0,3	0,2	-0,1	0,41
c31.1	-0	0,35	-0,1	0,13	0,09	-0	0,42	0,51	0,02	-0,2	-0	-0	0,22	-0	0,45
c32.1	0,12	0,25	-0,1	0,12	0,02	0,28	0,35	0,43	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,02	-0,1	0,49
c33.1	-0,1	0,17	0,19	-0,3	-0,3	-0,2	-0	0,08	-0,5	-0,1	0,16	-0,1	-0,1	-0,1	-0
c42.1	-0,3	-0,1	-0,2	0,06	0,08	0,32	-0,1	-0,2	-0,3	-0	-0,2	0,05	-0,4	-0,3	-0,1
c51.1	-0	0,12	-0,2	-0	-0,1	0,06	0,5	0,1	0,15	-0	0,15	-0,2	0,45	-0	0,23
c52.1	0,37	-0	-0,2	-0,1	-0,2	0,01	0,42	0,2	-0,1	-0,1	-0,1	0,14	0,07	-0,1	0,57
c61.1	0,19	0,09	0,13	-0,1	-0,2	-0,2	0,12	0,07	0,15	0,13	0,19	0,2	0,2	0,05	0,13
c61a.1		-0,1	-0	-0,2	-0,3	-0,3	0,2	-0,3	0,33	-0,3	0,12		0,2	0,15	-0,3
c71.1	-0,2	0,01	-0,2	0,16	0,02	0	0,14	-0	-0,2	0,11	0,4	-0,2	-0	-0,2	0,1
c81.1	-0,2	0,27	-0,1	0,04	0,06	0,25	0,4	0,29	-0,2	-0,1	0,32	-0,2	0,4	0,04	0,33
c91.1	0,23	0,25	0,13	-0,1	-0,1	0,09	0,1	0,39	-0,4	-0,2	-0,2	-0,1	-0,3	-0,1	0,26
d51.1	-0,2	0,13	-0	0,14	0,19	-0,2	0,1	0,24	-0,1	-0,2	-0	0,39	-0,1	-0,2	0,25
d91.1	-0,1	0,38	0,06	0,21	0,18	-0,1	0,33	0,5	0,04	-0	0,13	-0,3	0,29	0,03	0,47
e11.1	0,06	0,09	-0,2	0,06	-0,3	-0,1	0,12	0,46	-0,1	-0	0,08	0,06	0,07	-0,2	0,44
e11a.1	-0,1	0,43	0,12	0,17	0,01	0,02	0,34	0,51	-0,1	-0,2	-0	-0,2	0,05	-0,2	0,37
e21.1	-0,1	0,32	0,06	0,16	0,08	-0,1	0,13	0,5	-0,2	-0	0,15		0,02	0,16	0,37
e31.1	0,36	-0,4	-0,1	-0,1	-0	-0,1	0,15	-0,4	0,58	-0	0,04	0,15	0,01	-0,4	0,01
f21.1	0,04	0,52	0,07	0,04	0,06	0,01	0,16	0,6	-0,2	-0,3	-0,4		0,15	0,04	0,56
f51.1	-0,4	0,42	0,15	-0,1	-0,1	0,26	0,33	0,65	-0,4	-0,1	0,08		0,25	-0,1	0,17

	b73	b82	c11	c21	c31	c32	c33	c42	c51	c52	c61	c61a	c71	c81	c91
a31.1	0,19	0,36	-0	0,11	-0,3	-0,3	0,07	-0	-0,1	0,19	0,36	0,25	0,12	-0,1	0,21
a53.1	0,22	-0,3	-0,2	-0	0,35	0,35	-0,1	0,19	0,15	-0	-0,2	-0,4	0,07	0,33	0,26
a54.1	0,42	-0,1	-0,2	-0,3	-0,2	-0,2	0,07	0,06	-0,2	0,44	-0,1	-0,3	0,05	-0,2	0,18
a92.1	0,08	-0,3	-0,4	-0,4	-0,1	-0,1	0,14	-0,1	0,18	0	-0,1	0,18	-0	-0,1	0,07
a93.1	0,17	-0,4	-0,4	-0,4	0,12	0,12	0,02	0,1	-0	0,11	-0,1	-0,1	-0,1	0,06	0,02
a103.1	-0,1	-0,4	-0,2	0,06	0,38	0,38	-0,1	0,33	0,15	-0	-0,2	-0,3	0,11	0,38	0,08
b13.1	0,26	-0,2	-0,6	0,08	0,24	0,24	0,15	0,04	0,21	0,35	-0,2	-0	0,17	0,33	-0

	b73	b82	c11	c21	c31	c32	c33	c42	c51	c52	c61	c61a	c71	c81	c91
b31.1	-0,2	-0,1	-0,2	0,01	0,56	0,56	0,16	0,02	0,09	-0,1	-0,1	-0,4	0,2	0,59	0,37
b32.1	0,31	0,06	-0,7	-0,4	-0,2	-0,2	0,05	-0,5	0,07	0,39	-0	0,47	0,03	-0,1	-0,1
b33.1	-0,2	-0	0,26	-0	-0,1	-0,1	0,08	0,07	-0,1	0,08	0,18	0,08	-0,1	-0,1	-0,1
b41.1	0,23	0,17		0,15	0,14	0,14	0,04	-0,1	0,28	-0	0,03	0,44	0,39	0,36	0,11
b42.1	-0	0,42	0,55	0,2	0,11	0,11	-0	-0,1	0,11	-0,4	0,23	0,08	0,25	0,23	0,03
b51.1	0,35	0,27		0,38	0,24	0,24	0,17		-0,1	0,16	0,33	-0		0,27	-0,2
b61.1	0,52	0,55	0,18	0,03	-0,3	-0,3	-0	0,17	-0,1	0,01	0,3	-0,2	0,14	-0,2	0,06
b63.1	-0,2	-0,3	-0,3	0,37	0,41	0,41	-0,1	0,06	-0,2	-0	-0	-0,2	-0,3	0,16	-0,2
b73.1	0,89	0,17	-0,3	-0	-0,2	-0,2	-0,1	0,23	0,1	0,25	-0,1	0,03	0,18	-0	0,3
b82.1	0,17	0,79	0,23	-0,1	-0,5	-0,5	0,15	-0,4	-0,2	0,07	0,65	0,28	0,19	-0,3	-0,1
c11.1	-0,2	-0	0,68	0,05	-0,1	-0,1	-0,1	0,3	-0,1	-0,2	0,08	-0,1	-0,2	-0,2	-0,1
c21.1	-0,2	0,36	0,27	0,77	0,32	0,32	0,22	0,28	-0	-0,2	0,19	0,02		0,32	0,2
c31.1	-0,1	-0,3	-0	0,21	0,74	0,74	-0	-0,2	0,51	-0,4	-0,3	0,21	-0	0,62	0,25
c32.1	-0,4	-0,3	-0,1	0,32	0,76	0,76	0,14	-0,1	0,27	-0,2	-0,4	-0,3	0,1	0,69	0,26
c33.1	-0,2	0,14	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,61	-0,1	0,14	-0,1	0,21	-0,1	0,36	0,12	0,23
c42.1	-0,1	-0,6	0,06	0,19	0,07	0,07	0,07	0,71	0,17	-0,2	-0,5	-0,3	0,05	0,09	0,17
c51.1	0,18	-0,2	-0,3	-0	0,42	0,42	0,19	-0,2	0,87	-0,3	-0,4	0,37	0,29	0,61	0,32
c52.1	-0,1	-0	0,1	0,34	0,43	0,43		-0,1	0,19	-0,7	0,12	-0,1		0,43	0,18
c61.1	-0,1	0,56	0,18	-0,1	-0,1	-0,1	-0	-0,6	-0,2	0,08	0,81	0,2	0,03	-0,1	-0,2
c61a.1	0,07	0,12		-0,2	-0,3	-0,3	-0	0,15	0,47	0		0,84	0,12	-0,1	0,18
c71.1	-0,1	-0,2	-0,2	-0	0,18	0,18	0,4	-0,2	0,29	-0,3	-0,3	-0,1	0,62	0,4	0,13
c81.1	-0	-0,3	-0,2	0,26	0,65	0,65	0,35	0,04	0,52	-0,3	-0,5	-0,1	0,45	0,81	0,27
c91.1	0,03	-0	-0,1	0,05	0,27	0,27	-0,1	0,23	0,46	-0,2	-0,2	-0,2	0,19	0,33	0,89
d51.1	-0,1	-0,3	0,4	0,24	0,45	0,45	-0	-0,1	0,14	-0,6	-0,3	-0,1	-0,1	0,33	-0,1
d91.1	-0	-0,3	-0,3	0,14	0,64	0,64	0,24	-0,1	0,33	-0,2	-0,4	0,06	0,17	0,67	0,05
e11.1	-0,3	0,22	0,05	0,32	0,57	0,57	0,07	-0,2	0,3	-0,3	0,11	-0	0,05	0,49	0,3
e11a.1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,1	0,51	0,51	0,04	-0,2	0,36	-0,3	-0,1	0,02	0,14	0,5	0,1
e21.1	-0,1	-0,2		0,13	0,49	0,49	0,19	-0,1	0,49	-0,4	-0,3	0,01	0,34	0,61	0,45
e31.1	0,16	0,32	0,15	0,04	-0,4	-0,4	-0,1	0,12	-0,1	0,14	0,33	0,67	-0,1	-0,4	-0,2
f21.1	-0,2	-0,4		0,33	0,77	0,77	-0,1	0,04	0,31	-0,5	-0,2	-0,2	-0,2	0,51	0,33
f51.1	-0,4	-0,2		0,2	0,62	0,62	0,27	-0,1	0,29	-0,3	-0,3	-0,2	0,19	0,62	0,32

	d51	d91	e11	e11a	e21	e31	f21	f51
a31.1	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	0,05	-0,1	-0,3	-0,2
a53.1	0,12	0,35	0,35	0,38	0,26	-0,2	0,34	0,07
a54.1	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	0,14	0,03	-0,2	0,25
a92.1	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1	0,38	-0	-0,1	0,27
a93.1	-0,2	0,12	0,12	0,12	0,29	-0	0,1	0,23
a10.1	0,14	0,38	0,38	0,42	-0,1	0,1	0,38	0,15
b13.1	-0,2	0,24	0,24	0,25	-0,3	0,03	0,3	0,04
b31.1	0,29	0,56	0,56	0,56	0,47	-0,4	0,57	0,53
b32.1	-0,6	-0,2	-0,2	-0,2	0	0,33	-0,2	-0,2

	d51	d91	e11	e11a	e21	e31	f21	f51
b33.1	0,08	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	0,15	-0,1	0,14
b41.1	0,14	0,14	0,14	0,15	0,19	-0,1	0,15	-0,3
b42.1	0,44	0,11	0,11	0,1	-0,1	-0,1	0,15	-0,2
b51.1	0,24	0,24	0,24	0,24	-0,2	0,23	0,27	0,25
b61.1	-0,1	-0,3	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1	-0,3	-0,1
b63.1	0,15	0,41	0,41	0,41	-0,2	0,09	0,41	0,16
b73.1	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	-0	0,25	-0,2	-0,1
b82.1	-0,2	-0,5	-0,5	-0,5	-0	-0	-0,5	-0,2
c11.1	0,27	-0,1	-0,1	-0,1	0,21	-0,4	-0,1	0,01
c21.1	0,44	0,32	0,32	0,32	0,01	-0	0,35	0,07
c31.1	0,55	0,74	0,74	0,75	0,51	-0,1	0,76	0,35
c32.1	0,49	0,76	0,76	0,76	0,27	-0,1	0,77	0,39
c33.1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,2	-0,2	-0,1	0,29
c42.1	0,09	0,07	0,07	0,07	-0	-0,2	0,08	-0,1
c51.1	0,16	0,42	0,42	0,42	0,44	0,22	0,5	0,12
c52.1	0,41	0,43	0,43	0,43	0,05	-0,1	0,44	0,15
c61.1	0,03	-0,1	-0,1	-0,1	0,07	0,1	-0,1	0,06
c61a.1	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	0,38	0,4	-0,2	-0,4
c71.1	0,01	0,18	0,18	0,19	0,24	-0,2	0,17	0,03
c81.1	0,36	0,65	0,65	0,66	0,37	-0,2	0,66	0,18
c91.1	0,15	0,27	0,27	0,27	0,47	0,05	0,26	0,3
d51.1	0,61	0,45	0,45	0,46	0,28	-0,2	0,52	0,24
d91.1	0,29	0,64	0,64	0,64	0,52	-0,2	0,7	0,25
e11.1	0,47	0,57	0,67	0,57	0,42	-0,2	0,57	0,2
e11a.1	0,23	0,51	0,51	0,61	0,37	-0,2	0,51	0,29
e21.1	0,49	0,49	0,49	0,49	0,86	-0,3	0,49	0,27
e31.1	-0,2	-0,4	-0,4	-0,4	-0,5	0,69	-0,4	-0,4
f21.1	0,77	0,77	0,77	0,77	0,43	-0,2	0,77	0,4
f51.1	0,62	0,62	0,62	0,61	0,36	-0,2	0,62	0,81

De acuerdo con las correlaciones anteriores, vemos en sombreado que, ambos formatos, son bastante equivalentes. Hay algunas variables que han desaparecido como son la d52, la d52.1 que no se pueden correlacionar, porque en la dicotómica, todos los encuestados han respondido lo mismo respecto la a101, d11, la d61 y la f11. Como el formato dicotómico, de dichas preguntas, es igual que en el del tipo *Likert*, las correlaciones son consigo mismas y, por tanto, son totalmente equivalentes entre sí. Por último, señalar que hay algunas variables como por ejemplo la e11a (formato dicotómico) se correlaciona con la e11a.1 (formato tipo *Likert*) que es una pregunta derivada de la e11 y la e11.1, respectivamente.

A continuación se realiza el análisis de fiabilidad para comprobar cual es la consistencia interna de ambos formatos y proceder a una depuración de ítems y al análisis de componentes principales, este último, para realizar una última depuración de ítems y proceder a agrupar las variables en distintos factores para, posteriormente, proceder al envío del cuestionario depurado a la misma muestra del primer análisis empírico.

6.3.5. Análisis de fiabilidad y de componentes principales

6.3.5.1. Análisis de fiabilidad

Con la misma muestra anterior de 28 directivos, se realiza la medida de la consistencia interna, a través del cálculo del alfa de *Cronbach* que, en este caso, para el formato dicotómico, da los siguientes valores:

APTITUDES	ALFA DE CRONBACH
Aptitudes intelectuales	0,3982
Aptitudes personales	0,6540
Aptitudes interpersonales	-0,0494
Aptitudes directivas	0'4767
Aptitudes adicionales de liderazgo	-0,2941
Aptitudes relativas a la motivación	0,0656
Aptitudes globales	0,5613

Según la tabla anterior, los valores de alfa de *Cronbach* son muy bajos, por tanto, se considera que no es este formato consistente o fiable y, por tanto, no es conveniente para realizar el análisis de componentes principales.

A continuación se representan los valores de alfa de *Cronbach* para el formato tipo *Likert*:

APTITUDES	ALFA DE CRONBACH
Aptitudes intelectuales	0,6606
Aptitudes personales	0,5659 (eliminando el b31.1 y el b33.1 aumenta a 0,6423)
Aptitudes interpersonales	0,5969 (eliminando el c11.1 y el c21.1 aumenta a 0,6825)
Aptitudes directivas	0,6408 (eliminando el d52.1 aumenta a 0,6666)
Aptitudes adicionales de liderazgo	- 0,3071 (eliminando el ítem e31.1 aumenta a 0,5735)
Aptitudes relativas a la motivación	0,6108 (eliminando el ítem f11 el alfa vale 0,6499)
Aptitudes globales	0,8362 (si se eliminan todos los ítems anteriores, el valor de alfa es de 0,8954)

De acuerdo con los datos representados en la tabla anterior, se deben eliminar una serie de ítems o preguntas que corresponden a las siguientes variables:

Organiz/desorgg = b31.1

Ritmoproyectosg = b33.1

Primeraimpresiong = c11.1 (con ello se elimina el requisito de la primera impresión).

Sitmasallamejemg = c21.1 (se elimina el requisito de la atención al cliente).

Incumpliobjetivosg = d52.1

Barreratrabajog = e31.1 (se elimina el requisito del control de conflictos).

Horasextras = f11.

El objetivo del análisis de componentes principales es ver la posibilidad de agrupar las variables en los factores correspondientes, así como realizar una última depuración de los ítems o preguntas. Para ello se ha utilizado el método de rotación *Varimax*, que ofrece un mejor análisis de los componentes principales. Sólo se ha realizado dicho análisis para el formato tipo *Likert* puesto que, como ya hemos visto en el análisis de fiabilidad, no existe una buena consistencia interna para realizar este análisis con el formato dicotómico, además se ha realizado una prueba con los datos de este formato y sólo se hubieran podido utilizar para efectuar el análisis de componentes principales 22 variables, puesto que, en la mayoría de los casos, todos los encuestados, habían respondido lo mismo, lo cual demuestra que dicho formato no es fiable para efectuar este análisis de componentes, así pues, se han utilizado los datos obtenidos con el formato tipo *Likert*.

6.3.5.2. Análisis de componentes principales

Se recuerda que el análisis de componentes principales está realizado con los mismos datos obtenidos del formato tipo *Likert* que se envió a la muestra de 320 directores generales y gerentes de empresas textiles y de la confección, de los cuales, se recibieron 28 cuestionarios.

En primer lugar, se efectúa una depuración de ítems a través del cálculo de los componentes principales que se obtienen a partir de la obtención de las varianzas y, posteriormente, las correlaciones entre cada componente o factor y cada ítem o pregunta o variable.

6.3.5.2.1. Depuración definitiva de ítems

En lo que hace referencia a las varianzas obtenidas para llegar a la extracción de los factores o componentes, utilizando, como se ha indicado, los datos obtenidos con la muestra enviada al segundo grupo piloto, del que se obtuvieron 28 directivos. Se considera el formato tipo *Likert*, obteniéndose los siguientes resultados:

VARIANZA TOTAL EXPLICADA DE LAS COMPONENTES

Componente	AUTOVALORES INICIALES			SUMA DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA ROTACIÓN		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	15,797	29,806	29,806	14,614	27,574	27,574
2	9,4264	17,786	47,592	8,7888	16,583	44,157
3	6,2232	11,742	59,334	5,4057	10,199	54,356
4	5,4014	10,191	69,525	4,5983	8,6761	63,032
5	4,1243	7,7816	77,307	4,1608	7,8506	70,883
6	3,3609	6,3414	83,648	3,483	6,5717	77,455
7	2,2591	4,2625	87,911	3,4747	6,5561	84,011
8	2,2498	4,2449	92,156	2,8282	5,3361	89,347
9	2,0157	3,8033	95,959	2,5002	4,7174	94,064
10	1,2383	2,3365	98,295	2,2425	4,2311	98,295
11	0,9035	1,7047	100			
12	3E-15	6E-15	100			
13	1E-15	3E-15	100			
14	1E-15	2E-15	100			
15	9E-16	2E-15	100			
16	8E-16	1E-15	100			
17	7E-16	1E-15	100			
18	5E-16	1E-15	100			
19	5E-16	9E-16	100			
20	4E-16	8E-16	100			
21	4E-16	7E-16	100			
22	3E-16	7E-16	100			
23	3E-16	6E-16	100			
24	3E-16	5E-16	100			
25	2E-16	4E-16	100			
26	2E-16	4E-16	100			
27	1E-16	3E-16	100			
28	1E-16	3E-16	100			
29	9E-17	2E-16	100			
30	7E-17	1E-16	100			
31	7E-17	1E-16	100			
32	2E-17	3E-17	100			
33	-4E-17	-7E-17	100			
34	-1E-16	-2E-16	100			

Componente	AUTOVALORES INICIALES			SUMA DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA ROTACIÓN		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
35	-1E-16	-2E-16	100			
36	-2E-16	-3E-16	100			
37	-2E-16	-3E-16	100			
38	-2E-16	-4E-16	100			
39	-2E-16	-5E-16	100			
40	-3E-16	-5E-16	100			
41	-3E-16	-6E-16	100			
42	-4E-16	-7E-16	100			
43	-4E-16	-8E-16	100			
44	-4E-16	-8E-16	100			
45	-5E-16	-1E-15	100			
46	-6E-16	-1E-15	100			
47	-6E-16	-1E-15	100			
48	-8E-16	-2E-15	100			
49	-1E-15	-2E-15	100			

A la vista de los resultados anteriores, vemos que hay 10 componentes principales porque sus varianzas son superiores a 1.

Las correlaciones entre cada factor o componente y cada variable correspondiente a cada ítem o pregunta del cuestionario, utilizando el método de extracción: análisis de componentes principales y el método de rotación: normalización *Varimax* con *Kaiser*, son las siguientes:

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES ROTADOS

Nom- bre varia- bles	Abre- viatu- ra varia- bles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Decis difícil g	a31.1	-9,5E- 02	,914	-4,3E- 02	,128	,134	-,141	-,249	3,4E- 02	,146	-,102
Aport acide ag	a41.1	-1,5E- 02	,840	-5,5E- 03	,150	,157	-,297	-,110	-2,0E- 02	-,150	,319
Planif estrat egicg	a52.1	,233	,384	-,772	,172	-8,6E- 02	-4,7E- 03	-,188	-,184	6,5E- 02	-,301
Previ siong	a54.1	,135	,437	-,727	-6,1E- 02	-,243	-,264	-,231	5,0E- 02	6,5E- 02	,257

Nom- bre varia- bles	Abre- viatu- ra varia- bles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asum irries gog	a71.1	,106	,967	4,0E- 03	7,6E- 02	-,164	5,6E- 02	-9,8E- 02	-3,3E- 02	5,8E- 02	6,1E- 02
Proye ctog	a82.1	1,7E- 02	,494	,255	-6,2E- 02	-,681	-,330	2,4E- 03	,169	,179	,218
Inqui etudp ropfu ng	a92.1	,145	6,8E- 02	-,108	,968	9,7E- 02	-3,3E- 02	4,9E- 02	7,6E- 02	-5,5E- 02	6,6E- 02
Inqui etuds ectg	a93.1	,158	1,7E- 03	-,705	-1,4E- 02	-4,4E- 02	,619	9,9E- 02	-7,3E- 02	-6,1E- 02	-,266
antca rgem puotr a	a101	-7,6E- 02	,145	,331	,303	-,180	,493	,486	3,7E- 02	-,305	,184
Aport arma sidea sg	a103. 1	,234	-,870	,198	-1,5E- 02	,221	,250	-4,6E- 02	-4,9E- 02	,124	,109
Accio nvali enteg	b12.1	,267	,893	-,155	3,3E- 03	,197	-3,8E- 02	-9,5E- 02	,114	1,9E- 02	,202
Frent econ dpoc etig	b13.1	,270	,282	1,1E- 02	4,2E- 02	,879	5,5E- 02	,193	-3,4E- 02	,148	-7,3E- 02
Soluc probl eficaz	b23.1	,263	,419	,613	2,4E- 02	-,129	-,275	,393	-,156	,177	-,276
Incu mppl azog	b32.1	-,526	8,0E- 02	,492	-,379	-,190	6,9E- 02	-,243	-,239	-,221	,350
Aplaz arcos asg	b34.1	-,190	,163	-,118	-,144	-,198	-2,4E- 02	-,910	-3,9E- 02	-,148	4,0E- 02
Incu mplo bjetiv og	b35.1	-,208	,780	-5,7E- 02	-,209	-,404	7,8E- 02	-9,1E- 02	-,290	-,154	8,6E- 02
Subir propi olisto ng	b41.1	,157	,341	,182	-,133	,452	,324	-,645	,208	-2,9E- 02	,133
Subir liston dema sg	b42.1	2,0E- 02	,385	,188	-,598	-2,4E- 02	,207	-9,7E- 03	,459	,436	,114

Nom- bre varia- bles	Abre- viatu- ra varia- bles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perd onper miso g	b51.1	,136	-6,1E- 02	,308	-,343	,111	,798	,192	-,109	2,3E- 02	,193
Camb ioshu morg	b61.1	-,652	-6,7E- 02	8,7E- 02	-,142	,132	,169	,111	,643	-2,1E- 03	-,229
Sopo rtbien stres g	b62.1	,369	,762	8,1E- 02	,207	,115	-,117	-,271	,114	,215	-7,8E- 02
Real izaliv s tresg	b63.1	,722	2,6E- 02	-,315	-,189	,404	-4,8E- 02	9,8E- 02	-2,1E- 02	-7,8E- 02	-2,6E- 02
Suge renci asg	b71.1	-5,3E- 02	,335	,341	,623	,235	-6,6E- 02	,228	-,357	,131	,349
Error esco metid g	b72.1	-,269	,877	-8,3E- 02	-3,6E- 02	-2,5E- 02	,284	,245	2,0E- 02	-7,7E- 02	-1,3E- 03
Difica cepta rcritic g	b73.1	-,219	-6,1E- 02	-,262	-,557	5,9E- 02	,231	-,201	,334	-,535	,241
Difica cepc ambo rgg	b82.1	-,849	4,0E- 02	,213	-,164	,152	6,4E- 02	-,209	2,2E- 03	-5,8E- 02	-,362
Trabe nequi pog	c31.1	,837	-,121	9,9E- 02	,103	,368	,252	-3,3E- 02	3,7E- 02	,215	-7,4E- 02
Capa ctrab eneq uipog	c32.1	,843	-,172	,162	,192	,106	,214	2,7E- 02	-3,1E- 02	,362	7,3E- 02
Enfre ntcon comp añeg	c33.1	5,4E- 03	,286	-5,0E- 03	,795	1,5E- 02	-,284	,160	-,136	,266	6,9E- 03
Perso naas ertiva g	c41.1	,750	2,9E- 02	,244	9,2E- 02	,312	,202	-,136	-7,6E- 02	,272	,176
Difer encia criteri osg	c42.1	,501	4,1E- 02	-,472	,334	-9,2E- 02	,165	,146	,358	,291	,378

Nom- bre varia- bles	Abre- viatu- ra varia- bles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capa chabl arenp ublic og	c51.1	,880	-,323	8,3E- 02	-,140	,166	,198	-8,3E- 02	8,6E- 02	-7,4E- 02	2,9E- 02
Com unica ciono ralg	c52.1	,391	-,354	-9,0E- 02	,112	,298	,140	,690	,125	-6,0E- 03	,275
Enfren tpoli ticas empr esag	c61.1	-,453	-,107	,154	,152	,259	,273	7,9E- 02	-,753	-1,1E- 02	-,101
Pode dene gocia ciong	c71.1	,479	,357	,296	3,9E- 02	-,102	,158	-4,1E- 03	,144	-1,0E- 02	,706
Persu asion g	c81.1	,954	,131	,102	-,143	6,4E- 02	4,2E- 02	-5,5E- 02	9,4E- 02	-,149	4,5E- 02
Situa cfrust rante g	c91.1	,740	4,1E- 02	-8,8E- 02	,517	-,325	-,115	,143	1,5E- 02	,125	-,122
Selecc iond etrab ajado res	d11	,149	,517	,158	4,2E- 02	,233	,340	,357	4,5E- 02	,479	,244
Interf erenc iag	d41.1	-,232	,342	-8,5E- 02	-,243	-,796	,179	-9,7E- 02	,113	,233	-,142
Siste made contr olrdo sg	d51.1	,661	9,8E- 02	- 5,270 E-02	2,0E- 02	7,3E- 02	,185	9,9E- 02	,658	4,8E- 02	,247
Sustit ucion perso nal	d61	-,211	,517	-,143	,131	-5,5E- 02	,144	-4,1E- 03	,296	,131	,296
Fome ntatra bene quipo g	d71.1	,537	,149	9,9E- 02	-6,7E- 02	,656	,340	-,211	,244	,114	-5,5E- 02

Nom- bre varia- bles	Abre- viatu- ra varia- bles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reuni- ones prod- uctiv- asg	d91.1	,901	,169	9,8E- 02	-,158	,297	-5,4E- 02	9,202 E-02	,147	-4,4E- 02	-4,0E- 02
Camb- iadao spect organ- izag	e11.1	,473	,198	,759	-4,7E- 02	-,109	1,6E- 03	,150	-,245	,248	4,8E- 02
Lider- natog	e21.1	,887	-8,0E- 02	2,9E- 02	,262	7,0E- 02	-,102	-,186	-3,1E- 02	-,272	-4,3E- 03
Motiv- acion- g	f12.1	,506	,236	-,376	-,169	,203	-,272	2,0E- 02	,317	,529	-,131
Entus- iasm- ocari- smag	f21.1	,952	-,175	-,122	8,8E- 02	8,1E- 02	-3,5E- 02	7,5E- 02	,128	9,7E- 02	-1,5E- 02
Satisf- accio- nequi- librio- g	f51.1	,754	-,120	,139	,562	,155	7,8E- 02	,131	7,4E- 02	1,6E- 04	-,136
Enfre- ntami- entoa retog	f61.1	,668	,309	-,206	-,323	-,291	-,183	,152	-3,2E- 02	2,3E- 03	,401

En la tabla anterior, se puede observar lo siguiente:

1. Que las 3 primeras componentes son las que abarcan un mayor número de variables, el resto de componentes o factores sólo están altamente correlacionados con 1, 2, 3 ó 4 variables como máximo y en el caso de la componente 9, la correlación máxima que presenta dicha columna es con el ítem b73.1, que es $-0,535$. A mi entender, dicha correlación es demasiado baja, porque desde el inicio de este trabajo he considerado una correlación aceptable a partir del 0.6, además es una correlación indirecta.

2. En la tabla anterior se observan que algunas variables no tienen una correlación alta con ninguno de los componentes o factores, no considero la matriz de componentes sin rotar porque no es tan objetivo, por tanto, es conveniente eliminar los ítems o preguntas correspondientes a dichas variables y, por ello, se procede a eliminar del cuestionario las variables correspondientes a los ítems siguientes:

Antcargempuotra = a101

Incumplplazog = b32.1

Subirlistondemasg = b42.1

Dificaceptarcriticg = b73.1

Diferenciacriteriosg = c42.1

Selecciondetrabajadores = d11 (se elimina el requisito de la selección de jugadores de primera).

Sustitucionpersonal = d61 (se elimina el requisito de la sustitución de jugadores de tercera).

Motivaciong = f12.1 (se elimina el requisito de la energía).

3. La primera componente está directamente correlacionada con la b63.1, c31.1, c32.1, c41.1, c51.1, c81.1, c91.1, d51.1, d91.1, e21.1, f21.1, f51.1 y la f61.1. Está indirectamente correlacionada con las b61.1 y b82.1.
4. La segunda componente está directamente correlacionada con las a31.1, a41.1, a71.1, b12.1, b35.1, b62.1, b72.1, e indirectamente correlacionada con la a103.1.
5. La tercera componente está directamente correlacionada con la b23.1 y la e11.1, e indirectamente correlacionada con las a52.1, a 54.1 y a93.1.

6. La cuarta componente está directamente correlacionada con la a92.1, b71.1 y c33.1.
7. La quinta componente está directamente correlacionada con la b13.1 y la d71.1 e indirectamente con la a82.1 y la d41.1.
8. La sexta componente está directamente correlacionada con la b51.1.
9. La séptima componente está directamente correlacionada con la c52.1 e indirectamente con las b34.1 y b41.1.
10. La octava componente está indirectamente correlacionada con la c61.1.
11. La novena componente, ya he indicado anteriormente que, desaparece por presentar una correlación demasiado baja con las variables o ítems .
12. La décima componente está directamente correlacionada con la c71.1.

6.3.5.2.2. Propuesta de agrupación de factores a partir del análisis de componentes principales anterior

Los factores o componentes principales obtenidos anteriormente del análisis factorial son los requisitos que agrupan las distintas variables o ítems del cuestionario definitivo que queda establecido en 41 ítems, una vez se ha procedido a la última y definitiva depuración de ítems.

Del anterior análisis se ofrece una denominación a cada uno de los factores o componentes principales. Cada factor es un requisito y agrupa a toda una serie de variables o ítems.

Se recuerda que el factor 9 que aparecía en el análisis anterior se desecha debido a que las correlaciones que ofrece, respecto a cada variable, son inferiores a 0.6, que es la correlación mínima que, desde el inicio del estudio empírico, se toma como referencia. De ahí que no haya ninguna casilla de esa columna que aparezca sombreada, al igual que las variables que aparecen en las filas sin sombrear y que en el cuestionario definitivo desaparecen por presentar correlaciones también inferiores a 0.6 con cada factor o componente.

Puede resultar, a veces, difícil realizar una denominación idónea para agrupar a varios factores, en este caso requisitos, pero he considerado oportuno hacerlo, teniendo en cuenta que la denominación propuesta, en la mayoría de los casos es igual a la del primer estudio empírico, debido a que hay ítems que pueden considerarse dentro de uno u otro requisito, por tanto es una distribución de ítems diferente y mucho más reducida respecto al primer análisis. Por tanto, la propuesta de requisitos que abarca a los distintos ítems, preguntas o variables es la siguiente:

FACTOR, COMPONENTE O REQUISITO	VARIABLES O ÍTEMS
1. Emociones	b61.1 b63.1 b82.1 c31.1 c32.1 c41.1 c51.1 c81.1 c91.1 d51.1 d91.1 e21.1 f21.1 f51.1 f61.1
2. Toma de decisiones	a31.1 a41.1 a71.1 a103.1 b12.1 b35.1 b62.1 b72.1
3. Iniciativa	a52.1 a54.1 a93.1 b23.1 e11.1

4. Integración en equipos	a92.1 b71.1 c33.1
5. Formación de equipos	a82.1 b13.1 d41.1 d71.1
6. Independencia	b51.1
7. Excelencia	b34.1 b41.1 c52.1
8. Habilidad política	c61.1
9. Desaparece el componente o requisito	-
10. Negociación	c71.1

A continuación se realiza un nuevo análisis factorial para obtener unas nuevas componentes principales que muestran las aptitudes de los requisitos que, en este nuevo análisis, los requisitos son las variables. Naturalmente, se toman los mismos datos que se obtuvieron para realizar el análisis de fiabilidad y el análisis anterior de componentes principales, es decir, la muestra del segundo grupo piloto de 28 directivos que contestaron los dos formatos del cuestionario con 56 ítems.

Para realizarlo se procede a realizar un sumatorio de los ítems que abarca cada requisito anterior, obteniendo unos resultados de cada requisito y posteriormente se procede al cálculo de las nuevas componentes principales que, en esta ocasión, serán las aptitudes que abarcarán varios requisitos.

La tabla que nos muestra las varianzas totales explicadas es la siguiente:

VARIANZA TOTAL EXPLICADA DE CADA COMPONENTE

Componente	AUTOVALORES INICIALES			SUMA DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA ROTACIÓN		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,682	40,91	40,91	2,607	28,97	28,97
2	1,733	19,25	60,16	2,427	26,97	55,93
3	1,283	14,25	74,41	1,663	18,48	74,41
4	0,669	7,429	81,84			
5	0,619	6,872	88,71			
6	0,588	6,532	95,25			
7	0,197	2,184	97,43			
8	0,165	1,838	99,27			
9	0,066	0,732	100			

En la tabla anterior vemos que las 3 primeras son las componentes principales porque tienen las varianzas superiores a 1. A continuación se vuelven a tomar las correlaciones de cada nuevo factor o componente que son, en esta ocasión, las aptitudes que agrupan los, requisitos o variables y se consideran los valores rotados según el método *Varimax* con *Kaiser* por considerarse más objetivo.

MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES ROTADOS

VARIABLES O REQUISITOS	1	2	3
Emociones	0,847	0,195	-0,1
Toma de decisiones	0,278	0,776	0,142
Iniciativa	0,317	0,804	-0,01
Integración en equipos	-0,06	0,826	0,075
Formación de equipos	0,734	0,5	-0,03
Independencia	0,221	0,098	0,827
Excelencia	0,75	-0,05	0,442
Habilidad política	-0,47	0,07	0,827
Negociación	0,583	0,437	-0,25

Vemos en la anterior distribución los siguientes aspectos:

1. En cuanto a la negociación, vemos que presenta una correlación inferior a la que he marcado como mínima desde el inicio de todos los análisis efectuados, por tanto en principio, debería desecharse, no obstante, considerando que con el análisis de componentes rotados anterior la correlación entre el factor y la variable correspondiente era superior a 0.6 y también que en la matriz de componentes sin rotar, tendría una correlación de dicha variable o requisito con el primer componente del 0,722, pienso, por todo ello, que es conveniente mantener dicha variable para realizar el siguiente y último análisis de contingencia.
2. La componente 1 está directamente correlacionada con las emociones, la formación de equipos, la excelencia y la negociación.
3. La componente 2 está directamente correlacionada con la toma de decisiones, la iniciativa y la integración en equipos.
4. La componente 3 está directamente correlacionada con la independencia y la habilidad política.

Procedo a agrupar los requisitos en los correspondientes factores que, en este caso, son aptitudes; y aunque es difícil dar una denominación a cada factor, la propuesta que realizo de factores o aptitudes, que abarcan a los distintos requisitos, es la siguiente:

FACTOR, COMPONENTE O APTITUD	VARIABLE O REQUISITO
1. Aptitudes para las relaciones humanas	Emociones Formación de equipos Excelencia Negociación
2. Aptitudes de estrategia	Toma de decisiones Iniciativa Integración en equipos
3. Aptitudes de liderazgo	Independencia Habilidad política

De las anteriores denominaciones y teniendo en cuenta las correlaciones directas e indirectas de las variables o requisitos con respecto a cada aptitud, se deduce, antes de realizar este segundo estudio empírico lo siguiente:

1. Si aumentan las emociones positivas o dinámicas, la capacidad para formar equipos, la excelencia y la capacidad de negociación de un directivo, aumenta su aptitud para las relaciones humanas y viceversa.
2. Si aumenta la capacidad para tomar decisiones, la iniciativa y la capacidad para integrarse en equipos un directivo, aumenta su aptitud de estrategia y viceversa.
3. Si aumenta la independencia y la habilidad política de un directivo aumenta su aptitud de liderazgo y viceversa.

6.4. Cuestionario enviado a la misma muestra del primer estudio empírico

Se realizó el envío a los 58 directivos y jefes de departamento de las empresas textiles y de la confección que contestaron al primer cuestionario de 90 ítems del primer estudio empírico. Esta vez el envío se efectuó en formato tipo *Likert*. Una vez procedida la última depuración de ítems, han quedado 41 preguntas o ítems. Lógicamente, en el cuestionario siguiente, que fue enviado a los directores generales o gerentes, no aparecían el nombre de los requisitos, dentro de cada aptitud, ni el nombre de las aptitudes, para evitar influir en las respuestas de las personas encuestadas.

Por otra parte, se eliminaron de este cuestionario los ítems correspondientes a las preguntas abiertas, puesto que, en su mayoría, a excepción de la a22 = metodo, a32 = mejoresdecis, se derivan de otras preguntas cerradas, por lo que se considera que no tienen relevancia en este segundo análisis empírico, puesto que al final se procederá a comparar los datos obtenidos por el primer estudio de 90 ítems con este segundo estudio de 41 ítems. Respecto a las dos preguntas abiertas individuales, también las omitimos puesto que al ser preguntas abiertas tienen el mismo formato que el cuestionario inicial de 90 ítems. En esta ocasión utilizamos el formato tipo *Likert*.

Por otra parte, en esta ocasión también la agrupación de los ítems en requisitos y aptitudes se ha realizado según la propuesta efectuada anteriormente derivada del análisis de componentes principales anterior.

Fecha en la que se contesta este cuestionario: _____

1.- Conteste al apartado siguiente con los datos generales de la empresa:

SUBSECTOR AL QUE PERTENECE: _____
NUMERO DE TRABAJADORES: _____

2.- Cumplimente los datos que solicitamos a continuación:

ESTUDIOS REALIZADOS Y TERMINADOS: _____

CARGO QUE OCUPA USTED EN LA EMPRESA: _____

CARGO QUE OCUPA SU SUPERIOR JERARQUICO: _____

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____

ANTIGÜEDAD EN SU CARGO: _____

RETRIBUCION BRUTA QUE PERCIBE ANUALMENTE (EN EUROS):

De 18 a 30 mil	De 30 a 42 mil	De 42 a 60 mil	De 60 a 90 mil	Más de 90 mil
----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

A) APTITUDES PARA LAS RELACIONES HUMANAS

A.1) Emociones

1.- ¿Sufre usted cambios de humor?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

2.- ¿Realiza alguna cosa para aliviar el estrés?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

3.- ¿Han habido cambios organizativos en su empresa que le han resultado difíciles de aceptar?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

4.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

5.- ¿Se considera usted con capacidad para trabajar en equipo?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

6.- ¿Se considera usted una persona que soluciona sus problemas con los demás con firmeza pero de manera amigable?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

7.- ¿Se considera usted con facilidad para hablar en público?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

8.- ¿Se considera usted persuasivo/a?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

9.- ¿Se ha encontrado con una situación frustrante y ha tratado, como consecuencia de ello, a alguien con falta de respeto?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

10.- ¿Utiliza usted algún sistema de control de resultados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

11.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

12.- ¿Se considera usted un líder nato?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

13.- ¿Cree usted que tiene entusiasmo y carisma?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

14.- ¿Está satisfecho/a de su equilibrio vital, es decir, entre el trabajo, salud, participación en la comunidad, etc.?

No	Más bien no	Más bien sí	Sí
----	-------------	-------------	----

15.- ¿Se ha enfrentado a algún reto del que ha salido triunfante?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.2) Formación de equipos

16.- ¿Ha realizado usted algún proyecto con el que consiguió satisfacer las necesidades de los clientes o de los empleados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

17.- ¿Se ha enfrentado a conductas poco éticas en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

18.- ¿Interfiere usted, como directivo/a, en el trabajo de sus subordinados?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

19.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

A.3) Excelencia

20.- ¿Suele usted aplazar algún tipo de cosas?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

21.- ¿Se ha subido usted su propio listón?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

22.- ¿Se comunica con los miembros de su organización de manera?

Escrita	Más bien escrita	Más bien oral	Oral	Oral y escrita
---------	------------------	---------------	------	----------------

A.4) Negociación

23.- ¿Se considera usted que tiene poder de negociación?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

B) APTITUDES DE ESTRATEGA

B.1) Toma de decisiones

24.- ¿Se ha enfrentado a decisiones difíciles y/o comprometidas?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

25.- ¿Ha aportado ideas que luego las haya adoptado la empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

26.- ¿Ha asumido algún riesgo en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

27.- Considera usted que puede aportar más ideas dentro del cargo que ocupa?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

28.- ¿Ha realizado acciones de relevancia?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

29.- ¿Se ha encontrado usted que no ha alcanzado alguno o varios objetivos?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

30.- ¿Soporta usted el estrés y la presión?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

31.- ¿Ha cometido usted errores en los últimos cinco años?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.2) Iniciativa

32.- ¿Interviene usted en la planificación estratégica que hace la empresa?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

33.- ¿Tiene usted alguna intuición respecto a lo que sucederá dentro de su sector y dentro de su empresa en los próximos 5 ó 10 años?

No	Más bien no	Más bien si	Si
----	-------------	-------------	----

34.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos al sector de actividad en el que trabaja?.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

35.- ¿Considera que soluciona, habitualmente, los problemas, que se le presentan, de forma eficaz?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

36.- ¿Ha cambiado usted algún aspecto de su organización? (dirección, organización, política)

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

B.3) Integración en equipos

37.- ¿Tiene usted inquietudes en leer libros y artículos sobre temas relativos a su función?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

38.- ¿Ha recibido alguna vez por parte de sus subordinados, sus compañeros o sus clientes, sugerencias?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

39.- ¿Ha tenido que enfrentarse a alguna persona con la que ha compartido el trabajo?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C) APTITUDES DE LIDERAZGO

C.1) Independencia

40.- ¿Pide usted más disculpas que permiso a sus superiores?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

C.2) Habilidad política

41.- ¿Se ha enfrentado a las políticas generales de su empresa?.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
-------	----------	---------------	--------------	--------------	---------

6.4.1. *Abreviaturas y codificación de las variables del formato tipo Likert*

PREGUNTA	VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE
1	b61.1	cambioshumorg=b61.1
2	b63.1	realizativstresg=b63.1
3	b82.1	dificacepcamborgg=b82.1
4	c31.1	trabenequipog=c31.1
5	c32.1	capactrabenequipog=c32.1
6	c41.1	personaasertivag=c41.1
7	c51.1	capachablarenpublicog=c51.1
8	c81.1	persuasiong=c81.1
9	c91.1	situacfrustranteg=c91.1
10	d51.1	sistemadecontrolrdosg=d51.1
11	d91.1	reunionesproductivasg=d91.1
12	e21.1	lidernatog=e21.1
13	f21.1	entusiasmodarismag=f21.1
14	f51.1	satisfaccionequilibriog = f51.1
15	f61.1	enfrentamientoaretog=f61.1
16	a82.1	proyectog=a82.1
17	b13.1	frentecondpocetig=b13.1
18	d41.1	interferenciag=d41.1
19	d71.1	fomentatrabenequipog=d71.1
20	b34.1	aplazarcosag=b34.1
21	b41.1	subirpropiolistong=b41.1
22	c52.1	comunicacionoralg=c52.1
23	c71.1	poderdenegociaciong=c71.1

PREGUNTA	VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE
24	a31.1	decisdificilg=a31.1
25	a41.1	aportacideag=a41.1
26	a71.1	asumirriesgog=a71.1
27	a103.1	aportarmasideasg=a103.1
28	b12.1	accionvalienteg=b12.1
29	b35.1	incumplobjetivog=b35.1
30	b62.1	soportbienstresg=b62.1
31	b72.1	errorescometidg=b72.1
32	a52.1	planifestrategicg=a52.1
33	a54.1	previsiiong=a54.1
34	a93.1	inquietudsectg=a93.1
35	b23.1	solucprobleficazg=b23.1
36	e11.1	cambiadoaspectorganizag=e11.1
37	a92.1	inquietudpropfung=a92.1
38	b71.1	sugerenciasg=b71.1
39	c33.1	enfrentconcompañeg=c33.1
40	b51.1	perdonpermisog=b51.1
41	c61.1	enfrentpoliticasespresag=c61.1

6.4.2. Tablas y gráficos generales respecto a los cuestionarios enviados y recibidos con 41 ítems

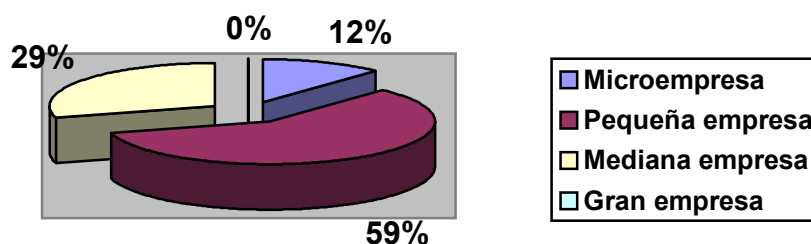
Se tuvieron que realizar varios envíos a la misma muestra que en el primer estudio empírico, para poder obtener respuesta de los 58 directivos y jefes de departamento.

Las tablas y gráficos generales que muestran el número de respuestas por tipos de empresa son las mismas que en el primer estudio empírico. Se recuerda que son los siguientes:

TIPOS DE EMPRESAS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Microempresa	7	12,1	12,1
Pequeña empresa	34	58,6	70,7
Mediana empresa	17	29,3	100
Gran empresa	0	0,0	100
TOTAL	58	100	

Tabla 6.1: Respuestas por tipo empresa

Gráfico 6.1: Porcentajes de respuestas según tipos de empresas



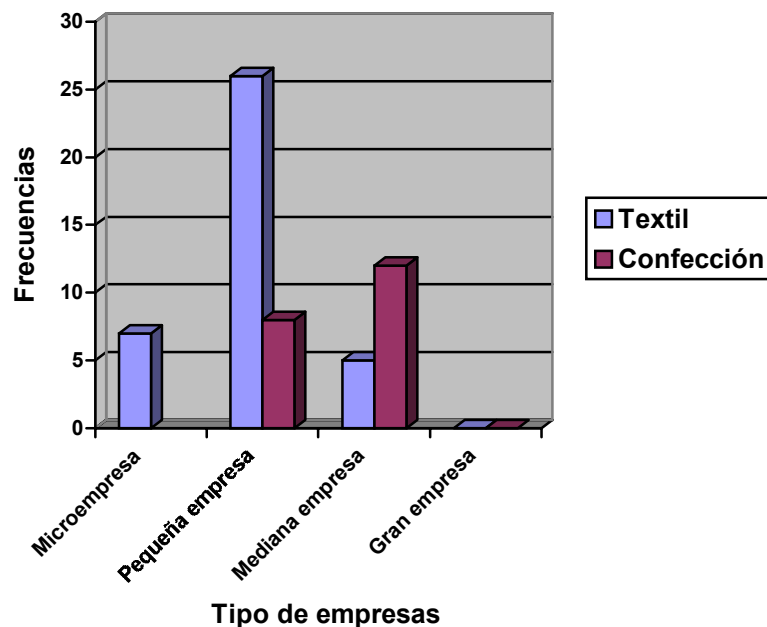
Vemos que, de las 58 respuestas, el mayor índice se ha producido por parte de las pequeñas empresas, lo cual parece lógico al haber realizado el mayor número de envíos a este tipo de empresas; en segundo lugar, las medianas empresas son de las que se ha recibido mayor número de respuestas y, por último, las microempresas. No ha habido ninguna respuesta por parte de las empresas grandes de las 9 a las que se ha enviado el cuestionario.

A continuación se muestra, el mismo análisis anterior, por industria:

TIPO DE EMPRESA	Textil	Confección	TOTAL
Microempresa	7	0	7
Pequeña empresa	26	8	34
Mediana empresa	5	12	17
Gran empresa	0	0	0
TOTAL	38	20	58

Tabla 6.2: Respuestas según tipo de empresas

Gráfico 6.2: Número de respuestas por tipo de empresas



A la vista de los resultados anteriores, en el textil, las empresas pequeñas son las que más han colaborado mientras que, en la confección, las empresas que más han colaborado han sido las medianas. Todas las microempresas que han colaborado han sido del textil, ninguna empresa de confección, de este último tipo, ha querido colaborar en responder al cuestionario que se les ha enviado. Tampoco ha querido colaborar ninguna gran empresa.

6.5. Aptitudes para las relaciones humanas

En el análisis realizado, respecto a las aptitudes para las relaciones humanas, se han extraído las frecuencias y las tablas de contingencia de cada uno de los requisitos que se consideran necesarios para que se cumplan dichas aptitudes para, después, llegar a unas conclusiones de cada uno de ellos dentro de las mismas. Ya se ha indicado, en el capítulo anterior, que se han considerado como máximo 3 ó 4 niveles posibles, ya que en la mayoría de los casos, al realizar los primeros sumatorios, una vez realizada la primera recodificación, se dan 3 ó 4 valores posibles, en algún caso pueden haber más pero, como se tienen que homogeneizar los datos, sólo se pueden considerar máximo los 3 ó 4 valores. Como se ha indicado también anteriormente, en este segundo estudio empírico no se consideran las respuestas abiertas que se realizaron en el primer estudio, puesto que para el cálculo de las correlaciones sólo se pudieron considerar las preguntas cerradas.

Posteriormente se vuelven a recodificar dichos valores y se transforman, en los valores 1, 2 y 3, siendo el 1 el peor valor, el 2, un valor intermedio y el 3 el mejor valor. Dichos valores se han etiquetado dándoles el nombre del jugador correspondiente para hacer un análisis cada vez más general, hasta llegar a establecer unas conclusiones, primero, provisionales y, luego, finales que, en comparación con las conclusiones del primer estudio, llegaremos a unas conclusiones de tipo global que serán el objetivo que se habrá perseguido con la parte empírica de la presente tesis.

6.5.1. Emociones

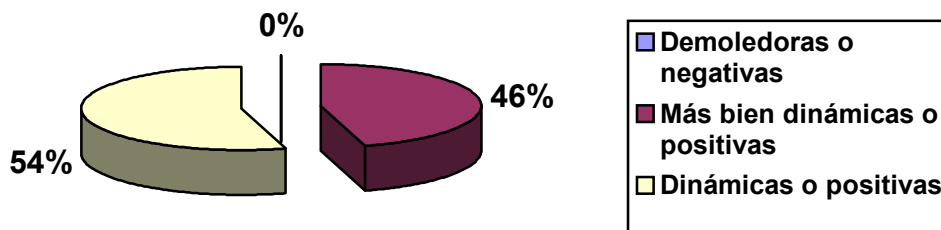
El tipo de emoción que posea una persona puede repercutir en sus relaciones humanas, por ello se han considerado las emociones como requisito imprescindible para que un sujeto cumpla dichas aptitudes. A continuación se representan los dos tipos de emociones que se han considerado, según la parte descriptiva, y algunos de los distintos niveles que se han dado de acuerdo con la tabulación de los datos.

Los resultados globales, en lo referente a las emociones, han sido los siguientes:

EMOCIONES	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos (58)	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Demoledoras o negativas	0	0	0	0
Más bien dinámicas o positivas	21	36,2	45,7	45,7
Dinámicas o positivas	25	43,1	54,3	100
TOTAL	46	79,3	100	

Tabla 6.3: Ejecutivos con distintos niveles de emoción

Gráfico 6.3: Porcentajes de ejecutivos con distintos niveles de emoción



En lo referente a las emociones, han respondido 46 de los 58 encuestados representando un 79,3%, de los cuales, 25, que representan un 54,3%, presentan unas emociones dinámicas o positivas y 21, con un 45,7%, presentan unas emociones más bien dinámicas o positivas.

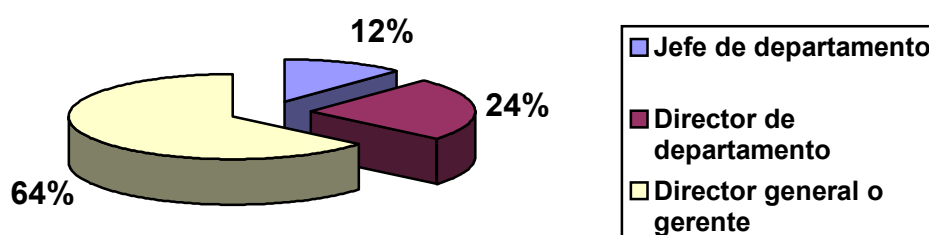
No se relacionan las emociones con el nivel de estudios de los ejecutivos puesto que se consideran independientes entre sí.

Al relacionar las emociones con el cargo ocupacional, la distribución obtenida ha sido la siguiente:

CARGO OCUPACIONAL	Más bien dinámicas o positivas	Dinámicas o positivas	TOTAL
Jefe de departamento	0	3	3
Director de departamento	9	6	15
Director general o gerente	12	16	28
TOTAL	21	25	46

Tabla 6.4: Relación entre los niveles de emociones de los ejecutivos y su cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 6.4: Porcentajes de cargos ocupacionales que tienen emociones dinámicas o positivas



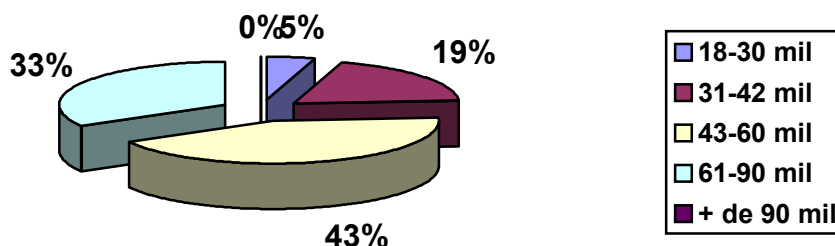
Aunque se considera en la representación anterior que el cargo ocupacional depende de las emociones y, en este caso, de las personas con emociones dinámicas o positivas, 16 son directores generales o gerentes, con un 64%; 6 son directores de departamento, con un 24% y sólo 3 son jefes de departamento, con un 12%, también se tiene que considerar que las emociones pueden depender del cargo ocupacional, en este caso la representación sería al revés, cambiar filas por columnas y viceversa. No obstante, se obvia, dicha representación, para evitar una excesiva extensión.

A continuación se representan las emociones en función de la retribución que perciben los ejecutivos. También podría considerarse la retribución en función de las emociones. Desde el punto de vista de la empresa puede ser así en parte. Por el motivo expresado anteriormente, sólo se representa de la siguiente manera debido a que se considera, en este caso, la más normal, es decir, que las emociones dependen de la retribución que percibe un ejecutivo :

NIVEL DE EMOCIÓN	18-30 mil	31-42 mil	43-60 mil	61-90 mil	+ de 90 mil	TOTAL
Más bien dinámicas o positivas	10	0	0	0	4	14
Dinámicas o positivas	1	4	9	7	0	21
TOTAL	11	4	9	7	4	35

Tabla 6.5: Relación entre las emociones y las retribuciones de los ejecutivos (frecuencias)

Gráfico 6.5: Porcentajes de ejecutivos con distinta retribución y que tienen emociones dinámicas o positivas



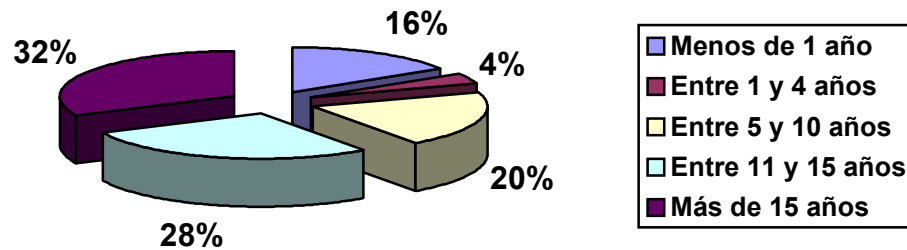
Por los datos expresados anteriormente, vemos como la mayor parte de los ejecutivos que presentan un nivel de emoción más bien dinámica o positiva perciben entre 18 y 30 mil euros al año, sólo 4 perciben más de 90 mil, por tanto, únicamente se dan los dos extremos considerados de retribución. En cambio los que presentan unas emociones dinámicas o positivas, en su mayoría, 9 perciben entre 43 y 60 mil euros, lo que representa un 43%, sólo 1 percibe entre 18 y 30 mil y ninguno de ellos percibe más de 90 mil euros al año.

Al relacionar las emociones con la antigüedad en el cargo, también he considerado que aquéllas se presentan en función de la antigüedad, puesto que una persona, con el tiempo, puede “quemarse” en su trabajo y esto puede suponer un cambio en su manera de afrontar las emociones. Se considera que la antigüedad en el cargo no depende de las emociones, aunque en algún caso, sí puede ser así, como por ejemplo que una persona sufra constantes problemas emocionales como consecuencia de su trabajo, hasta el punto de tener que abandonar el cargo en cuestión por dichos problemas.

NIVEL DE EMOCIÓN	Menos de 1 año	Entre 1 y 4 años	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Más de 15 años	TOTAL
Más bien dinámicas o positivas	0	6	4	4	7	21
Dinámicas o positivas	4	1	5	7	8	25
TOTAL	4	7	9	11	15	46

Tabla 6.6: Relación entre las emociones y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 6.6: Porcentajes de personas con distinta antigüedad en el cargo y con emociones dinámicas o positivas



Según las representaciones anteriores, vemos que la mayoría de las personas con emociones dinámicas o positivas llevan más de 15 años en el cargo, con un 32%, al igual que la mayoría de los que presentan emociones más bien dinámicas. Todos los que llevan menos de 1 año en el cargo presentan unas emociones positivas.

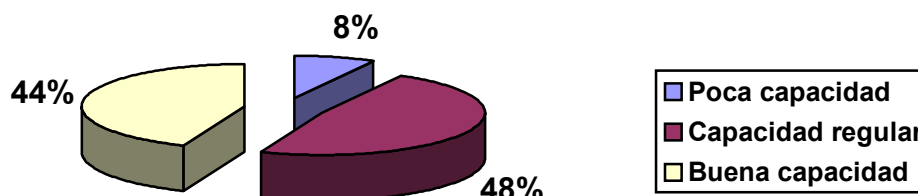
6.5.2. Formación de equipos

La capacidad para fomentar el trabajo en equipo, se considera que puede ser innata en una persona y, por tanto, podría decir que el cargo, la retribución y la antigüedad dependen de la capacidad de fomentar el trabajo en equipo. No obstante, como la mayoría de cosas en la vida, se puede aprender con el tiempo e incluso adquirir experiencia en formar equipos, en ese caso, sí se puede decir que la capacidad para fomentar el trabajo en equipo depende de los estudios, del cargo ocupacional, de la retribución y de la antigüedad en el cargo. Por tanto se representa, dicha capacidad en función de las variables que se consideran, de la manera siguiente:

FORMACIÓN DE EQUIPOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos (58)	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca capacidad	4	6,9	8	8
Capacidad regular	24	41,4	48	56
Buena capacidad	22	37,9	44	100
TOTAL	50	86,2	100	

Tabla 6.7: Ejecutivos con distintos niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo

Gráfico 6.7: Porcentajes de personas que tienen distintos niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo



De acuerdo con los datos anteriores, vemos que 24 de los encuestados, es decir, el 48% de los ejecutivos tienen una capacidad regular en la función de fomentar el trabajo en equipo; 22 ejecutivos, es decir, el 44%, presentan una buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo.

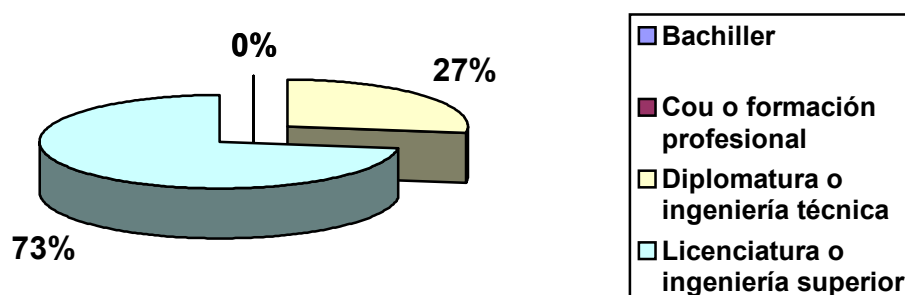
Relaciono la formación de equipos con cada una de las variables, a diferencia del primer estudio, puesto que este segundo estudio abarca más preguntas (4 frente a 1 ítem) que sí tienen relación con dichas variables.

Al relacionar la formación de equipos con los estudios realizados, se han extraído los siguientes resultados:

FOMENTAR TRABAJO EN EQUIPO	Bachiller	COU o formación profesional	Diplomatura o ingeniería técnica	Licenciatura o ingeniería superior	TOTAL
Poca capacidad	0	0	0	4	4
Capacidad regular	3	4	12	5	24
Buena capacidad	0	0	6	16	22
TOTAL	3	4	18	25	50

Tabla 6.8: Relación entre los niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo y los estudios (frecuencias)

Gráfico 6.8: Porcentajes de personas con distintos estudios que tienen buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo



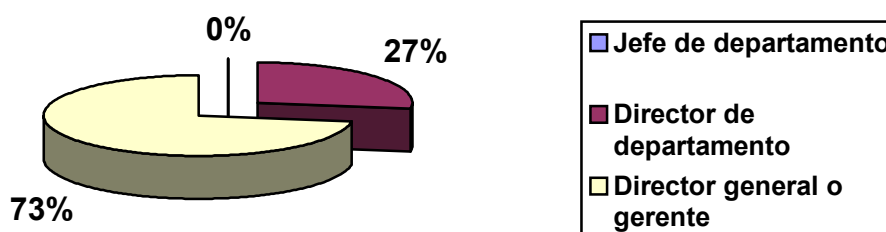
La mayoría de los licenciados, 16 de 25, con un 73% de los 22 que presentan una buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo. 6 de 18 que son diplomados o ingenieros técnicos, representan un 27% de los 22 que presentan también una buena capacidad. La mayoría de los diplomados o ingenieros técnicos y todos los que han estudiado bachiller, COU o formación profesional presentan una capacidad regular. Únicamente presentan poca capacidad 4 de los 25 licenciados o ingenieros superiores.

En relación con el cargo ocupacional, los resultados son los siguientes:

FOMENTAR TRABAJO EN EQUIPO	Jefe de departamento	Director de departamento	Director general o gerente	TOTAL
Poca capacidad	0	0	4	4
Capacidad regular	3	9	12	24
Buena capacidad	0	6	16	22
TOTAL	3	15	32	50

Tabla 6.9: Relación entre los niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 6.9: Porcentajes de personas con distinto cargo ocupacional que tienen buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo



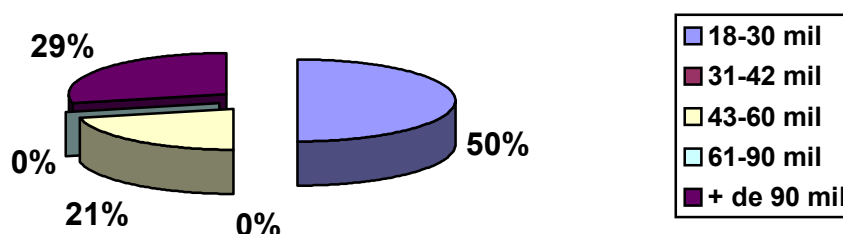
De las 22 personas que tienen buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo, la mayoría son directores generales o gerentes, con un 73%; el resto son directores de departamento. Lo mismo ocurre con la mayoría de los que tienen una capacidad regular y todos los que tienen poca capacidad. No hay ningún jefe ni director de departamento que tenga poca capacidad y todos los jefes de departamento tienen una capacidad regular.

En relación con la retribución, se han extraído los siguientes resultados:

FOMENTAR TRABAJO EN EQUIPO	18-30 mil	31-42 mil	43-60 mil	61-90 mil	+ de 90 mil	TOTAL
Poca capacidad	0	4	0	0	0	4
Capacidad regular	8	0	6	7	0	21
Buena capacidad	7	0	3	0	4	14
TOTAL	15	4	9	7	4	39

Tabla 6.10: Relación entre los niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo y la retribución (frecuencias)

Gráfico 6.10: Porcentajes de retribuciones de personas con buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo



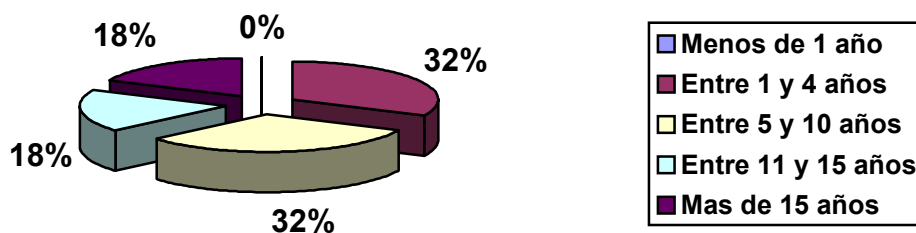
A la vista de los resultados anteriores, vemos que, la mayoría de los ejecutivos que tienen una capacidad buena y regular para fomentar el trabajo en equipo, perciben entre 18 y 30 mil euros al año. De los que tienen buena capacidad, los que perciben dicha cantidad representan el 50% de los mismos.

En su relación con la antigüedad en el cargo, la formación de equipos presentan los siguientes resultados:

FOMENTAR TRABAJO EN EQUIPO	Menos de 1 año	Entre 1 y 4 años	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Mas de 15 años	TOTAL
Poca capacidad	4	0	0	0	0	4
Capacidad regular	0	4	2	7	11	24
Buena capacidad	0	7	7	4	4	22
TOTAL	4	11	9	11	15	50

Tabla 6.11: Relación entre los distintos niveles de capacidad para fomentar el trabajo en equipo y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 6.11: Porcentajes de personas con distinta antigüedad en el cargo que tienen buena capacidad para fomentar el trabajo en equipo



De acuerdo con los resultados anteriores, resulta que todos los que tienen poca capacidad para fomentar el trabajo en equipo llevan menos de 1 año de antigüedad en el cargo; la mayoría de los que tienen una capacidad regular llevan más de 15 años de antigüedad y de los 22 que tienen buena capacidad, la mayoría que son 7 y que representan el 32%, llevan entre 1 y 4 años de antigüedad en el cargo al igual que los que llevan entre 5 y 10 años.

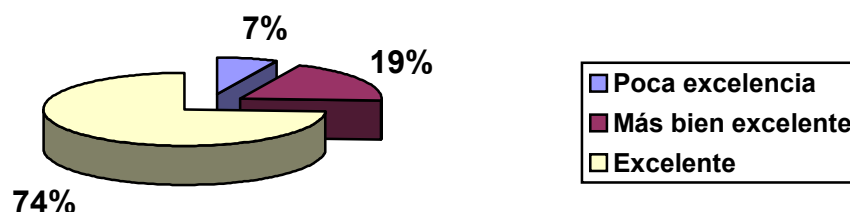
6.5.3. Excelencia

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a la excelencia de la persona, han sido los siguientes:

EXCELENCIA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca excelencia	4	6,9	6,9
Más bien excelente	11	18,9	25,8
Excelente	43	74,1	100
TOTAL	58	100	

Tabla 6.12: Personas que tienen distinto nivel de excelencia

Gráfico 6.12: Porcentajes de personas con distinto nivel de excelencia



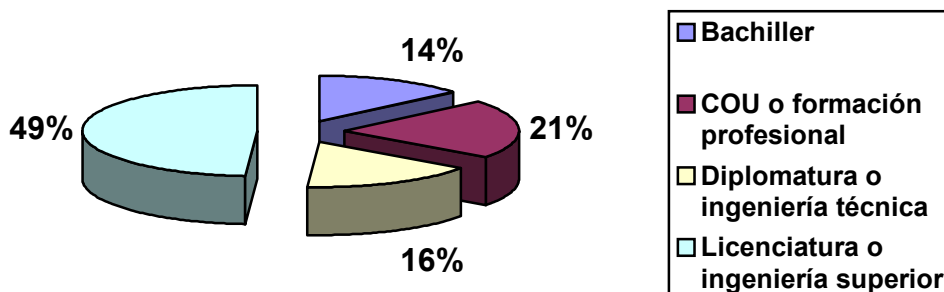
Los resultados anteriores nos indican que, la gran mayoría de los ejecutivos, 43 de 58, son personas excelentes, representando un 74%. Hay un número muy reducido de ejecutivos que son poco excelentes, concretamente el 7%.

En relación a los estudios realizados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
Bachiller	0	0	6	6
COU o formación profesional	0	0	9	9
Diplomatura o ingeniería técnica	0	11	7	18
Licenciatura o ingeniería superior	4	0	21	25
TOTAL	4	11	43	58

Tabla 6.13: Relación entre los distintos niveles de excelencia y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 6.13: Porcentajes de personas con distinto nivel de estudios y que son excelentes



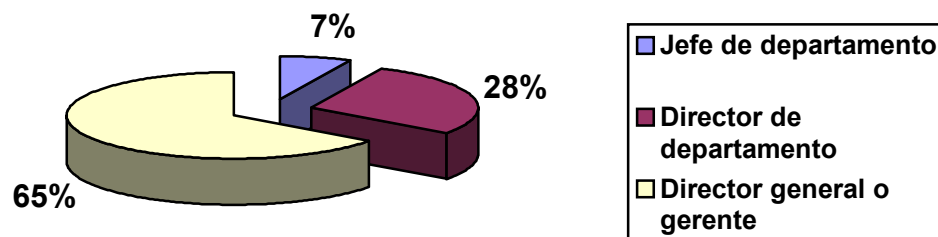
Todos los ejecutivos que han estudiado bachiller y COU o formación profesional son excelentes. La mayoría de los diplomados o ingenieros técnicos son más bien excelentes y de los 25 licenciados o ingenieros superiores, 21 son excelentes y 4 son poco excelentes. No hay ninguno que sea más bien excelente. Por tanto, la mayoría, 21, de los ejecutivos que son excelentes son licenciados o ingenieros superiores, representando un 49%.

En relación al cargo ocupacional, se han extraído los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
Jefe de departamento	0	1	3	4
Director de departamento	0	6	12	18
Director general o gerente	4	4	28	36
TOTAL	4	11	43	58

Tabla 6.14: Relación entre los distintos niveles de excelencia y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 6.14: Porcentajes de personas con distinto cargo ocupacional y que son excelentes



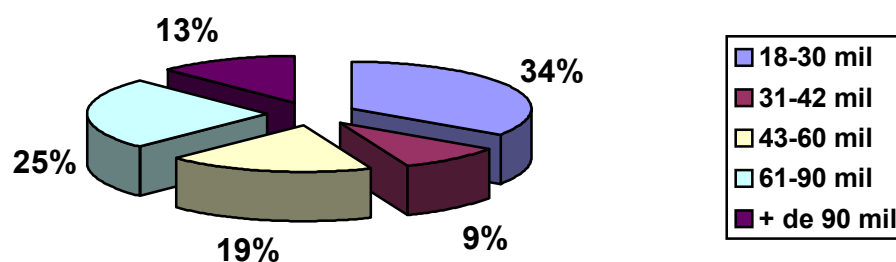
Los resultados anteriores nos indican que, la mayoría de los ejecutivos que son excelentes, 28 de los 43, representando un 65%, son directores generales o gerentes. No obstante, todos los que son poco excelentes son directores generales o gerentes también.

En relación a la retribución, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
18-30 mil	0	5	11	16
31-42 mil	4	0	3	7
43-60 mil	0	3	6	9
61-90 mil	0	3	8	11
+ de 90 mil	0	0	4	4
TOTAL	4	11	32	47

Tabla 6.15: Relación entre los distintos niveles de excelencia y la retribución (frecuencias)

Gráfico 6.15: Porcentajes de personas con distinta retribución y que son excelentes



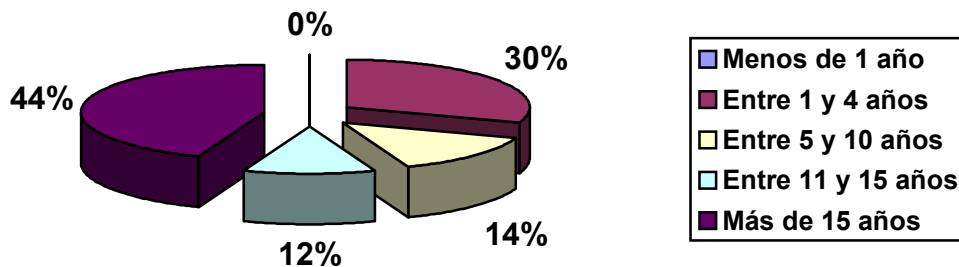
Vemos en la tabla y gráfico anteriores que, la mayor parte de las personas excelentes, perciben entre 18 y 30 mil euros al año, 11 de los 32 con un 34%, seguido de los que perciben entre 61 y 90 mil euros, 8 que representan un 25%. Todos los ejecutivos que son poco excelentes perciben entre 31 y 42 mil euros.

En relación con la antigüedad en el cargo, se han extraído los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	0	4
Entre 1 y 4 años	0	1	13	14
Entre 5 y 10 años	0	3	6	9
Entre 11 y 15 años	0	7	5	12
Más de 15 años	0	0	19	19
TOTAL	4	11	43	58

Tabla 6.16: Relación entre los distintos niveles de excelencia y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 6.16: Porcentajes de personas con distinta antigüedad en el cargo y que son excelentes



Todos los ejecutivos que llevan más de 15 años en el cargo son excelentes. y representan el 44% del total de personas excelentes, es decir, 19 de 43. Todos los que llevan menos de 1 año en el cargo son poco excelentes. Se da la circunstancia que la gran mayoría de los ejecutivos que llevan entre 1 y 4 años en el cargo ya son excelentes y los que llevan entre 5 y 15 años se reparten entre los que son más bien excelentes y los que son excelentes.

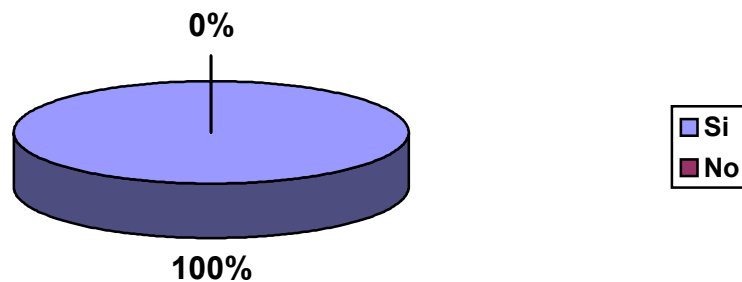
6.5.4. Negociación

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a la capacidad de negociación de una persona, han sido los siguientes:

NEGOCIACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	58	100	100
No	0	0	100
TOTAL	58	100	

Tabla 6.17: Ejecutivos que tienen o no capacidad de negociación

Gráfico 6.17: Porcentajes de personas que se consideran o no con capacidad de negociación



De acuerdo con los datos anteriores y comparando estos datos con los obtenidos en el primer estudio empírico, vemos que son los mismos. Por tanto, se puede decir que todos los ejecutivos encuestados tienen poder de negociación.

Por otra parte, se considera que, la capacidad de negociación es independiente entre sí con los estudios, cargo, retribución y antigüedad.

6.5.5. Análisis global de las aptitudes para las relaciones humanas

Respecto al análisis global de las aptitudes para las relaciones humanas, se ha dividido a los encuestados en tres categorías, una vez realizada la suma de todos los requisitos analizados anteriormente a través del programa SPSS señalado en páginas anteriores, dichas categorías son las siguientes: jugadores de primera, de segunda y de tercera. Los mejores jugadores son los de primera y los peores son los de tercera, en el término medio se tienen a los jugadores de segunda.

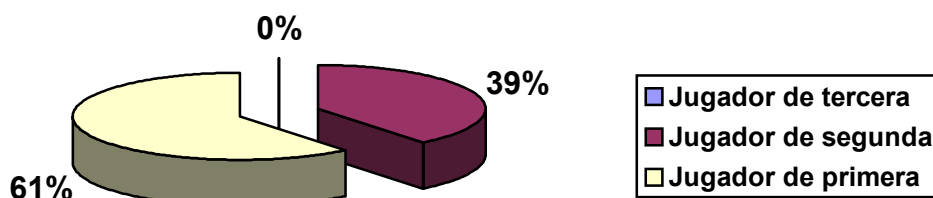
Al realizar el recuento a través del programa mencionado sólo se pueden considerar 46 de los 58 que han respondido la encuesta por la siguiente razón: los 46 encuestados son los que han respondido a todas las preguntas referentes a las aptitudes de estrategia; los 12 restantes que no han podido considerarse han sido porque no han contestado a algunas preguntas de este primer bloque, en el caso de la retribución sólo se han podido considerar 35 de los 58, porque sólo han sido, en ese número, los que han respondido a dicha pregunta.

Los resultados globales obtenidos, al sumar todos los requisitos, son los siguientes:

NIVEL DE JUGADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos (58)	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Jugador de tercera	0	0	0	0
Jugador de segunda	18	31,1	39,1	39,1
Jugador de primera	28	48,2	60,9	100
TOTAL	46	79,3	100	

Tabla 6.18: Jugadores según las aptitudes para las relaciones humanas

Gráfico 6.18: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes para las relaciones humanas



Los resultados anteriores muestran que la mayor parte de ejecutivos que tienen aptitudes para las relaciones humanas son jugadores de primera, 28 de los 46, que han respondido a todas y cada una de las preguntas del bloque de requisitos que abarcan dichas aptitudes, representando el 61% del total. El resto son jugadores de segunda con un 39%. No hay ningún jugador de tercera.

Al relacionar las aptitudes para las relaciones humanas con los estudios se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	3	0	3
COU o formación profesional	0	4	4
Diplomatura o ingeniería técnica	8	10	18
Licenciatura o ingeniería superior	7	14	21
TOTAL	18	28	46

Tabla 6.19: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes para las relaciones humanas (frecuencias)

La mayor parte de los jugadores de primera, 14 de 28, con un 50%, son licenciados o ingenieros superiores, seguido por los diplomados o ingenieros técnicos, con un 36%. Todos los que han estudiado sólo bachiller son jugadores de segunda y todos los que han estudiado COU o formación profesional son, jugadores de primera. El resto de jugadores de segunda son o diplomados o licenciados.

En definitiva, la mayor parte de los jugadores que son de primera son licenciados o ingenieros superiores y de los jugadores de segunda son diplomados o ingenieros técnicos.

En relación con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	1	2	3
Director de departamento	9	6	15
Director general o gerente	8	20	28
TOTAL	18	28	46

Tabla 6.20: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes para las relaciones humanas (frecuencias)

La mayor parte de los jugadores de primera, 20 de 28, con un 71%, son directores generales o gerentes y de los jugadores de segunda, 9 de 18, con un 50%, son directores de departamento.

En relación a la retribución, se obtienen los siguientes resultados:

RETRIBUCIÓN	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	8	3	11
31-42 mil	4	0	4
43-60 mil	0	9	9
61-90 mil	3	4	7
+ de 90 mil	0	4	4
TOTAL	15	20	35

Tabla 6.21: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes para las relaciones humanas (frecuencias)

La mayoría de los jugadores de primera, 9 de 20, con un 45%, perciben entre 43 y 60 mil euros al año y la mayor parte de los jugadores de segunda, 8 de 15, con un 53%, perciben entre 18 y 30 mil euros. Sólo el 15% de los jugadores de primera perciben una cantidad dentro de este último intervalo. El 40% de los jugadores de primera perciben más de 61 mil euros al año.

En definitiva, la mayor parte de los jugadores de primera perciben entre 43 y 60 mil euros al año y de los jugadores de segunda perciben entre 18 y 30 mil euros.

En relación a la antigüedad en el cargo, se han extraído los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	4
Entre 1 y 4 años	4	3	7
Entre 5 y 10 años	0	9	9
Entre 11 y 15 años	7	4	11
Más de 15 años	3	12	15
TOTAL	18	28	46

Tabla 6.22: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes para las relaciones humanas (frecuencias)

La mayor parte de los jugadores de primera, 12 de 28, con un 43%, llevan más de 15 años en el cargo y el 89% llevan más de 5 años en el cargo. La mayoría de los jugadores de segunda, 7 de 18, con un 39% llevan entre 11 y 15 años en el cargo. No hay ningún jugador de primera que lleve menos de 1 año y el 22% de los jugadores de segunda lleva menos de este tiempo en el cargo.

En definitiva, La mayor parte de los jugadores de primera llevan más de 15 años en el cargo y los jugadores de segunda llevan entre 11 y 15 años de antigüedad.

6.6. Aptitudes de estrategia

De las aptitudes de estrategia se analizan tres requisitos que se consideran son de importancia para su valoración, de acuerdo con la denominación que se ha dado después de realizar la agrupación de factores. Dichos requisitos son: la toma de decisiones, la iniciativa y la integración en equipos. De cada uno de dichos requisitos se han calculado las frecuencias y se han establecido las tablas de contingencia relacionando los distintos niveles de cada requisito con los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo, a excepción de la iniciativa que se relaciona con cada una de las variables anteriores excepto con los estudios y la integración en equipos que no se establecen las tablas de contingencia puesto que se considera un requisito independiente de dichas variables.

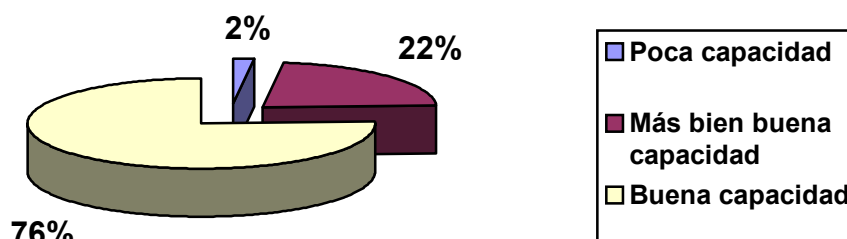
6.6.1. Toma de decisiones

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a la capacidad de tomar decisiones, han sido los siguientes:

TOMA DE DECISIONES	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos (58)	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca capacidad	1	1,7	1,8	1,8
Más bien buena capacidad	12	20,7	22,2	24,0
Buena capacidad	41	70,7	76,0	100
TOTAL	54	93,1	100	

Tabla 6.23: Ejecutivos con distinta capacidad para tomar decisiones

Gráfico 6.19: Porcentajes de distintas capacidades para la toma de decisiones



Los resultados anteriores indican que la mayor parte de los ejecutivos tienen buena capacidad para tomar decisiones, concretamente, 41 de 54, que representa un 76%; sólo 1 presenta poca capacidad con un 2% y 12 de los 54 presentan más bien buena capacidad, con un 22%.

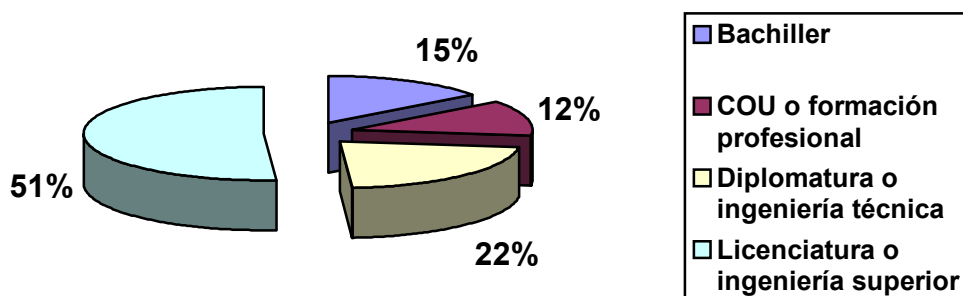
Relaciono la toma de decisiones, con las 4 variables consideradas, a diferencia del primer estudio, debido a que este segundo estudio abarca más preguntas (8 frente a 2 ítems) que en el primero y esas preguntas tienen relación con dichas variables.

.Al relacionar la toma de decisiones con los estudios, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Poca capacidad	Más bien buena capacidad	Buena capacidad	TOTAL
Bachiller	0	0	6	6
COU o formación profesional	0	0	5	5
Diplomatura o ingeniería técnica	1	8	9	18
Licenciatura o ingeniería superior	0	4	21	25
TOTAL	1	12	41	54

Tabla 6.24: Relación entre las distintas capacidades para tomar decisiones y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 6.20: Porcentajes de estudios realizados por personas con buena capacidad para la toma de decisiones



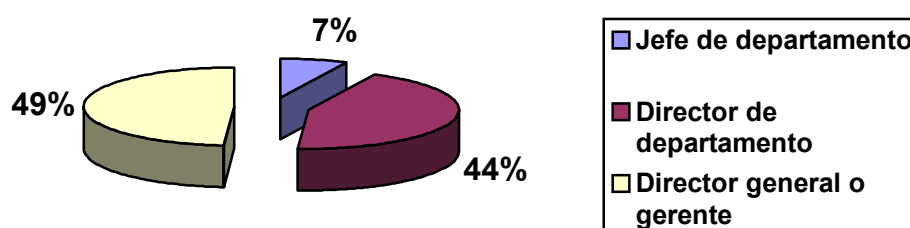
La mayoría de los encuestados que presentan una buena capacidad para tomar decisiones son licenciados o ingenieros superiores, 21 de 41 con un 51% de los casos. El resto se reparte entre los otros tipos de estudios. El único que presenta poca capacidad es diplomado o ingeniero técnico y de los que presentan más bien buena capacidad, no hay ninguno que haya estudiado bachiller, COU o formación profesional.

En relación con el cargo ocupacional, se han extraído los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Poca capacidad	Más bien buena capacidad	Buena capacidad	TOTAL
Jefe de departamento	1	0	3	4
Director de departamento	0	0	18	18
Director general o gerente	0	12	20	32
TOTAL	1	12	41	54

Tabla 6.25: Relación entre las distintas capacidades y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 6.21: Porcentajes de cargo ocupacional de personas con buena capacidad para la toma de decisiones



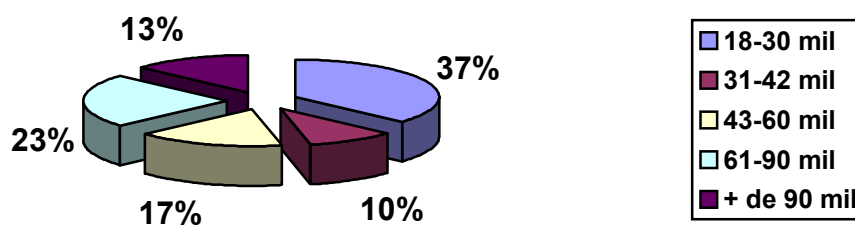
Los datos anteriores muestran que la mayor parte de los ejecutivos, que presentan buena capacidad para tomar decisiones, son directores generales o gerentes, concretamente, 20 de 41 con un 49%, seguido de los directores de departamento, 18 de 41, con un 44%. El único que presenta poca capacidad para tomar decisiones es jefe de departamento y todos los que presentan más bien buena capacidad son directores generales o gerentes.

En relación con la retribución, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Poca capacidad	Más bien buena capacidad	Buena capacidad	TOTAL
18-30 mil	1	4	11	16
31-42 mil	0	4	3	7
43-60 mil	0	4	5	9
61-90 mil	0	0	7	7
+ de 90 mil	0	0	4	4
TOTAL	1	12	30	43

Tabla 6.26: Relación entre las distintas capacidades y la retribución (frecuencias)

Gráfico 6.22: Porcentajes de retribuciones de personas con buena capacidad para la toma de decisiones



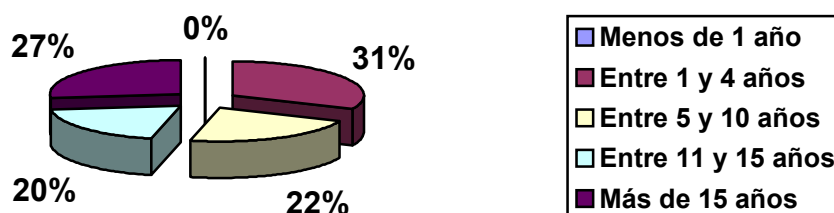
De acuerdo con los datos anteriores vemos como la mayoría de los ejecutivos que poseen buena capacidad para tomar decisiones perciben entre 18 y 30 mil euros al año, es decir, 11 de 30, representando un 37%. Todos los que presentan más bien buena capacidad no perciben más de 60 mil euros y el único que presenta poca capacidad percibe entre 18 y 30 mil euros.

En relación con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Poca capacidad	Más bien buena capacidad	Buena capacidad	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	0	4
Entre 1 y 4 años	1	0	13	14
Entre 5 y 10 años	0	0	9	9
Entre 11 y 15 años	0	4	8	12
Más de 15 años	0	4	11	15
TOTAL	1	12	41	54

Tabla 6.27: Relación entre las distintas capacidades y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 6.23: Porcentajes de antigüedad en el cargo de personas con buena capacidad para la toma de decisiones



La mayoría de los que presentan una buena capacidad para tomar decisiones llevan entre 1 y 4 años de antigüedad en el cargo, 13 de 41, con un 31%. Los 12, que presentan más bien buena capacidad para tomar decisiones, se reparten entre los que llevan menos de 1 año y los que llevan más de 11 en el cargo. El único que presenta poca capacidad lleva entre 1 y 4 años trabajando en el cargo.

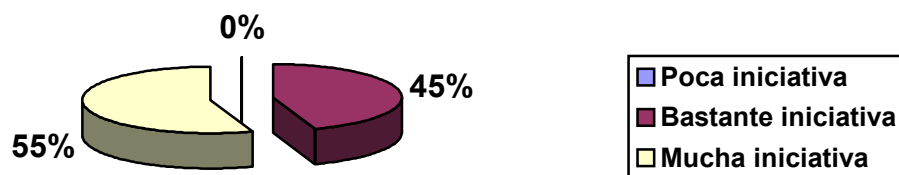
6.6.2. Iniciativa

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a la iniciativa que tiene una persona, han sido los siguientes:

INICIATIVA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca iniciativa	0	0	0
Bastante iniciativa	26	44,8	44,8
Mucha iniciativa	32	55,2	100
TOTAL	58	100	

Tabla 6.28: Ejecutivos con distinto nivel de iniciativa

Gráfico 6.24: Porcentajes de personas con distinto nivel de iniciativa



Los resultados anteriores nos indican que, todos los ejecutivos, presentan bastante o mucha iniciativa. No hay ningún ejecutivo que presente poca iniciativa.

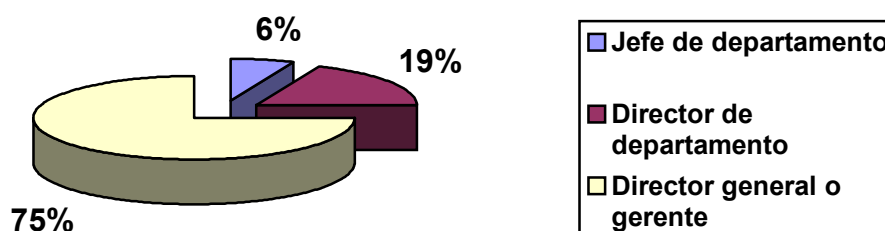
A continuación se relaciona la iniciativa con el cargo, la retribución y la antigüedad en el cargo; no se relaciona con los estudios puesto que se consideran independientes entre sí.

En relación con el cargo ocupacional, se obtienen los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Bastante iniciativa	Mucha iniciativa	TOTAL
Jefe de departamento	2	2	4
Director de departamento	12	6	18
Director general o gerente	12	24	36
TOTAL	26	32	58

Tabla 6.29: Relación entre la iniciativa y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 6.25: Porcentajes de distintos cargos ocupacionales de personas con mucha iniciativa



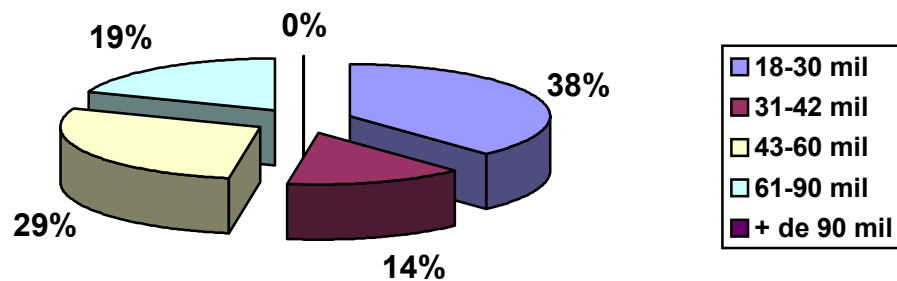
Vemos que, la mayor parte de los que presentan mucha iniciativa, son directores generales o gerentes, concretamente 24 de 32 que representan un 75% de los ejecutivos. De los 26 que presentan bastante iniciativa, 12 son directores de departamento y 12 son directores generales o gerentes.

En relación con la retribución, se han extraído los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Bastante iniciativa	Mucha iniciativa	TOTAL
18-30 mil	8	8	16
31-42 mil	4	3	7
43-60 mil	3	6	9
61-90 mil	7	4	11
+ de 90 mil	4	0	4
TOTAL	26	21	47

Tabla 6.30: Relación entre la iniciativa y la retribución (frecuencias)

Gráfico 6.26: Porcentajes de retribuciones de personas con mucha iniciativa



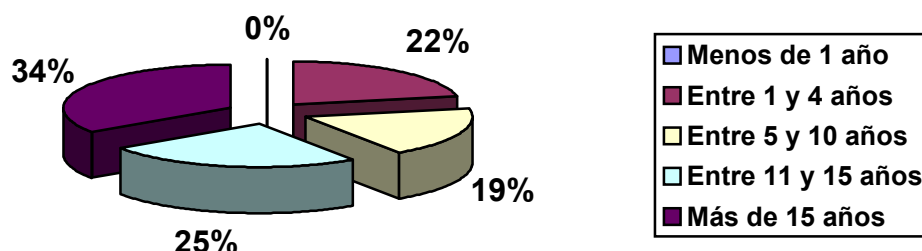
La mayoría de los ejecutivos que presentan mucha iniciativa, es decir, 8 de 21, con un 38% perciben entre 18 y 30 mil euros al año. El resto se reparte entre los otros tipos de percepciones, aunque no hay ninguno que perciba más de 90 mil euros. Por otra parte, los 26 que presentan bastante iniciativa se reparten entre los distintos tipos de percepción pero, también, en su mayor parte, perciben entre 18 y 30 mil euros.

En relación con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Bastante iniciativa	Mucha iniciativa	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	4
Entre 1 y 4 años	7	7	14
Entre 5 y 10 años	3	6	9
Entre 11 y 15 años	4	8	12
Más de 15 años	8	11	19
TOTAL	26	32	58

Tabla 6.31: Relación entre la iniciativa y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 6.27: Porcentajes de antigüedad en el cargo de personas con mucha iniciativa



La mayor parte de los que presentan tanto bastante como mucha iniciativa, llevan más de 15 de antigüedad en el cargo. De los 32 que tienen mucha iniciativa, son 11 con el 34%. No hay ningún ejecutivo con menos de 1 año que presente mucha iniciativa.

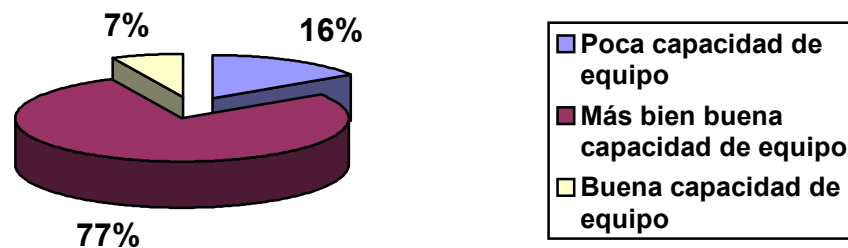
6.6.3. Integración en equipos

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a la capacidad de integración en equipos, han sido los siguientes:

CAPACIDAD DE EQUIPO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca capacidad de equipo	9	15,5	15,5
Más bien buena capacidad de equipo	45	77,6	93,1
Buena capacidad de equipo	4	6,9	100
TOTAL	58	100	

Tabla 6.32: Ejecutivos con distinta capacidad para integrarse en equipos

Gráfico 6.28: Porcentajes de personas con distinta capacidad para integrarse en equipos



Por los resultados anteriores vemos que, la mayor parte de los encuestados, presentan más bien buena capacidad para integrarse en equipos, concretamente, 45 de 58, con un 77%. Hay muy pocos, 4, con un 7%, que presentan buena capacidad, el resto, 9, presentan poca capacidad para integrarse en equipos. Se considera que la capacidad de integrarse en equipos no depende ni de los estudios, ni del cargo, ni de la retribución, ni de la antigüedad, por tanto, son independientes entre sí.

6.6.4. Análisis global de las aptitudes de estrategia

Respecto al análisis global de las aptitudes de estrategia, se han dividido a los encuestados en tres categorías, una vez realizada la suma de todos los requisitos analizados anteriormente a través del programa SPSS señalado en páginas anteriores, dichas categorías son las siguientes: jugadores de primera, de segunda y de tercera. Los mejores jugadores son los de primera y los peores son los de tercera, en el término medio se tienen a los jugadores de segunda.

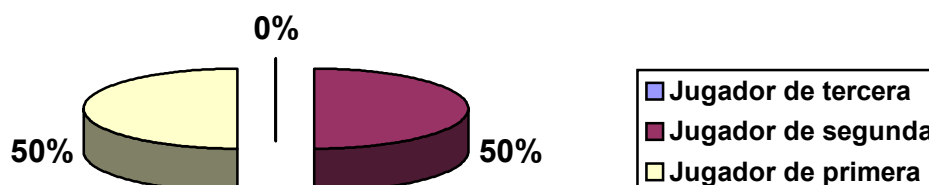
Al realizar el recuento a través del programa mencionado sólo se pueden considerar 54 de los 58 que han respondido la encuesta por la siguiente razón: los 54 encuestados son los que han respondido a todas las preguntas referentes a las aptitudes de estrategia; los 4 restantes que no han podido considerarse han sido porque no han contestado a algunas preguntas de este segundo bloque; en el caso de la retribución sólo se han podido considerar 43 de los 58, porque sólo han sido, en ese número, los que han respondido a dicha pregunta.

Los resultados globales obtenidos, al sumar todos los requisitos, son los siguientes:

NIVEL DE JUGADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos (58)	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Jugador de tercera	0	0	0	0
Jugador de segunda	27	46,6	50	50
Jugador de primera	27	46,5	50	100
TOTAL	54	93,1	100	

Tabla 6.33: Jugadores según niveles respecto a las aptitudes de estrategia

Gráfico 6.29: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes de estrategia



Vemos por los datos anteriores que de los 54 ejecutivos, que han respondido a todas y cada una de las preguntas de este bloque de requisitos anterior, el 100% se reparte a partes iguales, entre jugadores de primera y de segunda. No hay ningún jugador de tercera.

Al relacionar las aptitudes de estrategia con los estudios realizados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	6	6
COU o formación profesional	1	4	5
Diplomatura o ingeniería técnica	15	3	18
Licenciatura o ingeniería superior	11	14	25
TOTAL	27	27	54

Tabla 6.34: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes de estrategia (frecuencias)

A la vista de los resultados, se puede apreciar que, la mayoría de los jugadores de primera, son licenciados o ingenieros superiores. La mayoría de los jugadores de segunda son diplomados o ingenieros técnicos. No hay ningún jugador de segunda que haya estudiado bachiller.

En relación con el cargo ocupacional, se obtienen los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	2	2	4
Director de departamento	9	9	18
Director general o gerente	16	16	32
TOTAL	27	27	54

Tabla 6.35: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes de estrategia (frecuencias)

Vemos en la tabla anterior que la mayoría, tanto de los jugadores de primera como de segunda, son directores generales o gerentes, en ambos casos, 16 de 27. Se da la circunstancia que, del 100%, el 50%, tanto de jefes, como de directores de departamento como directores generales o gerentes, son jugadores de primera y el otro 50%, de los mismos, son jugadores de segunda.

En relación con la retribución, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	12	4	16
31-42 mil	4	3	7
43-60 mil	7	2	9
61-90 mil	0	7	7
+ de 90 mil	4	0	4
TOTAL	27	16	43

Tabla 6.36: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes de estrategia (frecuencias)

Vemos que de los 16 jugadores de primera, la mayoría, 7, perciben entre 61 y 90 mil euros al año, el resto se reparte dentro de las cantidades inferiores. No hay ningún jugador de primera que perciba más de 90 mil euros. En cuanto a los jugadores de segunda, tenemos que la mayoría, 12 de 27, perciben entre 18 y 30 mil euros. Hay 4 que perciben más de 90 mil euros y no hay ninguno que perciba entre 61 y 90 mil.

Se da la circunstancia que todos los jugadores de segunda han respondido a la pregunta sobre la retribución, mientras que de los 27 jugadores de primera, sólo han respondido, a dicha pregunta, 16.

En relación con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	4
Entre 1 y 4 años	7	7	14
Entre 5 y 10 años	3	6	9
Entre 11 y 15 años	5	7	12
Más de 15 años	8	7	15
TOTAL	27	27	54

Tabla 6.37: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes de estrategia (frecuencias)

Respecto las aptitudes de estrategia, vemos que los jugadores tanto de primera como de segunda se reparten, de forma bastante equitativa, entre los distintos niveles de antigüedad. No obstante, cabe señalar que no hay ningún jugador de primera que lleve menos de 1 año de antigüedad en el cargo.

6.7. Aptitudes de liderazgo

En lo que se refiere a estas aptitudes, al igual que en los casos anteriores, o bien se realiza el sumatorio de las preguntas correspondientes a cada requisito, si hay más de una pregunta, o bien se realiza el análisis de las frecuencias directamente, si es que sólo hay una pregunta correspondiente a un requisito para, posteriormente, etiquetar los valores dándoles un nombre, de acuerdo con la nomenclatura establecida en el capítulo 4 y realizando una previa recodificación.

Al igual que en los casos anteriores, se consideran, pues, tres niveles, a excepción de las respuestas a las preguntas abiertas. Al final, se realiza el estudio global sumando todos los requisitos y se establecen los tres tipos de jugadores correspondientes.

6.7.1. Independencia

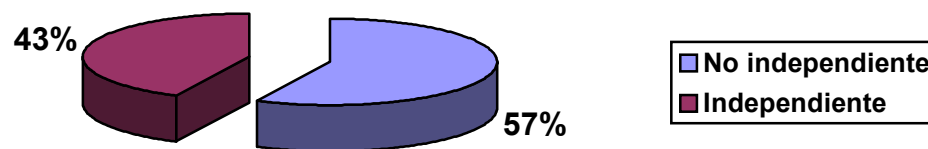
Sólo se muestran, en la tabla y gráfico siguientes, las frecuencias y porcentajes de los ejecutivos que son y no son independientes. No se relaciona la independencia con los estudios, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo porque se considera que son independientes entre sí.

Los resultados globales del requisito de la independencia son los siguientes:

INDEPENDENCIA	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
No independiente	24	41,4	57,1	57,1
Independiente	18	31,0	42,9	100
TOTAL	42	72,4	100	

Tabla 6.38: Ejecutivos que son y no son independientes

Gráfico 6.30: Porcentajes de ejecutivos que son y no son independientes



Por los resultados anteriores vemos que la mayor parte de los ejecutivos no son independientes, concretamente 24 de 42, con un 57%.

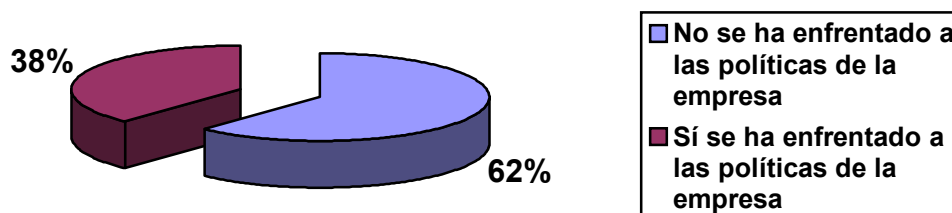
6.7.2. Habilidad política

A continuación se muestran las frecuencias y porcentajes de las personas que se han enfrentado o no a las políticas de la empresa. Como en el caso anterior, no se relaciona la habilidad política, ni con los estudios, ni con el cargo, ni con la retribución, ni con la antigüedad, por considerarse que son independientes entre sí.

HABILIDAD POLÍTICA	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
No se ha enfrentado a las políticas de la empresa	31	53,4	62	62
Sí se ha enfrentado a las políticas de la empresa	19	32,8	38	100
TOTAL	50	86,2	100	

Tabla 6.39: Ejecutivos que tienen y no tienen habilidad política

Gráfico 6.31: Porcentajes de personas con o sin habilidad política



La mayoría de las personas, 31 de 50, con un 53,4%, no se han enfrentado a las políticas de la empresa, lo cual indica que, en la mayoría de los casos, no tienen mucha habilidad política. Los datos obtenidos en este segundo estudio empírico son los mismos que los obtenidos en el primero.

6.7.3. Análisis global de las aptitudes de liderazgo

Respecto al análisis global de las aptitudes de liderazgo, se ha dividido a los encuestados en tres categorías, una vez realizada la suma de todos los requisitos analizados anteriormente a través del programa SPSS señalado en páginas anteriores, dichas categorías son las siguientes: jugadores de primera, de segunda y de tercera. Los mejores jugadores son los de primera y los peores son los de tercera, en el término medio se tienen a los jugadores de segunda.

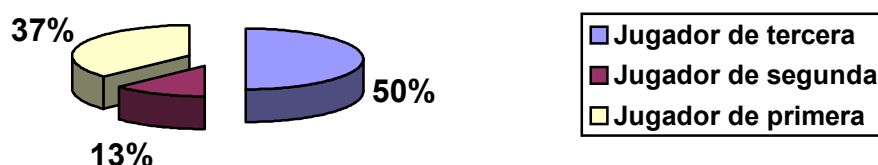
Al realizar el recuento a través del programa mencionado sólo se pueden considerar 38 de los 58 que han respondido la encuesta por la siguiente razón: los 38 encuestados son los que han respondido a todas las preguntas referentes a las aptitudes de liderazgo; los 20 restantes que no han podido considerarse han sido porque no han contestado a algunas preguntas de este tercer bloque. En cuanto a la retribución, sólo 31 de los 58, han respondido a dicha pregunta, por ello se consideran menor número de respuestas.

Los resultados globales obtenidos, al considerar todos los requisitos necesarios para el cumplimiento de las aptitudes de liderazgo, son los siguientes:

NIVEL DE JUGADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Jugador de tercera	19	32,8	50	50
Jugador de segunda	5	8,6	13,2	63,2
Jugador de primera	14	24,1	36,8	100
TOTAL	38	65,5	100	

Tabla 6.40: Jugadores según niveles respecto a las aptitudes de liderazgo

Gráfico 6.32: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes de liderazgo



Por los datos anteriores vemos que, 19 de 38 ejecutivos son jugadores de tercera, con un 50%. Seguido de 14 que corresponde al 37% son jugadores de primera. Sólo 5 de los 38 son jugadores de segunda con un 13%. Por tanto, vemos que, la mayoría de los ejecutivos son jugadores de tercera.

Al relacionar los niveles de jugadores con los estudios realizados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	3	0	3	6
COU o formación profesional	0	0	1	1
Diplomatura o ingeniería técnica	14	1	3	18
Licenciatura o ingeniería superior	2	4	7	13
TOTAL	19	5	14	38

Tabla 6.41: Relación entre los niveles de jugadores y los estudios realizados respecto a las aptitudes de liderazgo (frecuencias)

De los 19 jugadores de tercera, en su mayor parte, 14 con un 74%, han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica. De los 14 jugadores de primera, la mayoría, 7 con un 50%, son licenciados o ingenieros superiores y la mayor parte de los jugadores de segunda son, también, licenciados o ingenieros superiores.

En relación con el cargo ocupacional, se han extraído los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	2	1	1	4
Director de departamento	9	0	9	18
Director general o gerente	8	4	4	16
TOTAL	19	5	14	38

Tabla 6.42: Relación entre los niveles de jugadores y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes de liderazgo (frecuencias)

Vemos que 9 de los 19 jugadores de tercera, que representan un 47%, son directores de departamento, al igual que 9 de los 14 jugadores de primera, con un 64%, también son directores de departamento. Por último, la mayor parte de los jugadores de segunda son directores generales o gerentes.

En relación con la retribución, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	7	1	4	12
31-42 mil	0	0	3	3
43-60 mil	9	0	0	9
61-90 mil	0	0	3	3
+ de 90 mil	0	4	0	4
TOTAL	16	5	10	31

Tabla 6.43: Relación entre los niveles de jugadores y la retribución respecto a las aptitudes de liderazgo (frecuencias)

Vemos en la tabla anterior que, de los 16 jugadores de tercera, 9 perciben entre 43 y 60 mil euros al año, con un 56%, y 7 perciben entre 18 y 30 mil euros, con un 44%; ninguno percibe más de 60 mil euros. De los 10 jugadores de primera, 4 perciben entre 18 y 30 mil euros, con un 40%, y los 6 restantes perciben, entre 31 y 42 mil euros y entre 61 y 90 mil, distribuidos equitativamente, es decir, un 30% en cada caso. Por último, se da la circunstancia que de los 5 jugadores de segunda, 4 perciben más de 90 mil y 1 percibe entre 18 y 30 mil euros.

En relación con la antigüedad en el cargo, se obtienen los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	0	0
Entre 1 y 4 años	3	1	6	10
Entre 5 y 10 años	5	0	4	9
Entre 11 y 15 años	4	0	4	8
Más de 15 años	7	4	0	11
TOTAL	19	5	14	38

Tabla 6.44: Relación entre los niveles de jugadores y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes de liderazgo (frecuencias)

Según los resultados de la tabla anterior, la mayor parte de los 19 jugadores de tercera, 7 llevan más de 15 años en el cargo, con un 37%; de los 14 jugadores de primera, 6 con un 43% llevan entre 1 y 4 años de antigüedad; por último de los 5 jugadores de segunda, 4, llevan más de 15 años de antigüedad.

6.8. Aptitudes globales

Las aptitudes globales resultan de la suma de todas las aptitudes anteriores habiendo realizado, previamente, una recodificación insertando, por tanto, una nueva variable que engloba dicho sumatorio, todo ello implicará el grado de conocimientos que poseen los distintos cargos ocupacionales estudiados dentro del sector textil y de la confección.

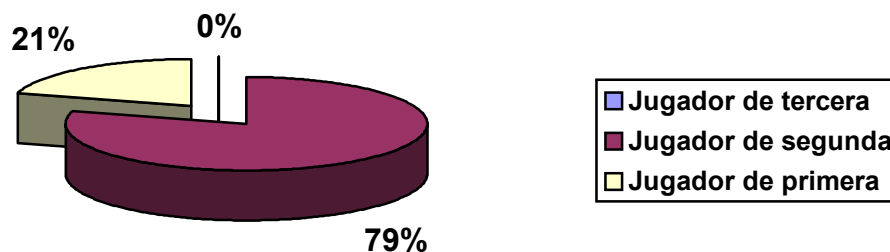
6.8.1. Niveles de jugadores de acuerdo con el análisis global

Aunque puede resultar poco representativo el siguiente análisis por el hecho de que hayan solamente respondido a todas y cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario, 34 de las 58 personas, se han considerado importantes para poder llegar a unas conclusiones, primero, provisionales y, segundo, finales relacionando los tipos de jugadores. Como en los análisis realizados parcialmente, se relacionan los jugadores con el nivel de estudios, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo. No obstante se considera que los resultados son más objetivos que en el primer estudio empírico realizado puesto que en aquél sólo se pudieron considerar, globalmente, 18 respuestas de ejecutivos de los 58 recibidos. Las tablas, gráficos y comentarios del análisis global de este segundo estudio empírico se muestran a continuación:

NIVEL DE JUGADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Jugador de tercera	0	0	0	0
Jugador de segunda	27	46,5	79,4	79,4
Jugador de primera	7	12,1	20,6	100
TOTAL	34	58,6	100	

Tabla 6.45: Jugadores según niveles respecto a las aptitudes globales

Gráfico 6.33: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes globales



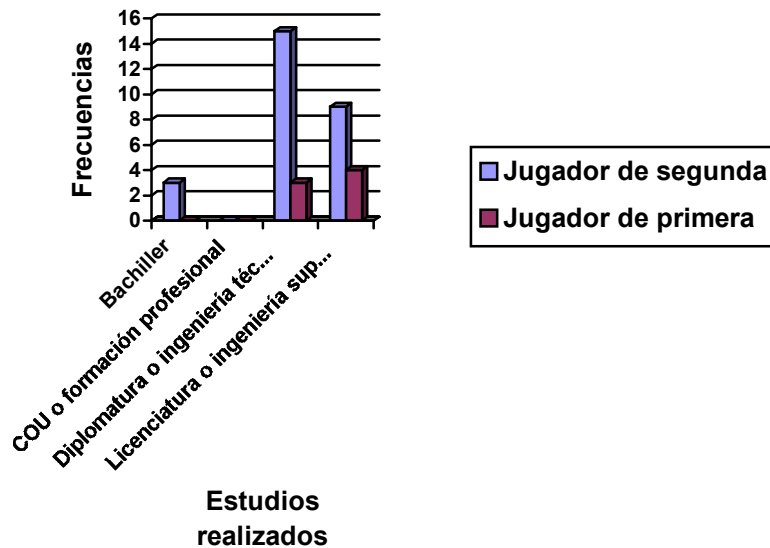
Vemos por la tabla y gráfico anteriores que la mayoría de los ejecutivos de la industria textil y de la confección son jugadores de segunda, concretamente 27 de 34, representando el 79%. Sólo hay 7 jugadores de primera, con un 21% y no hay ningún jugador de tercera.

Al relacionar los niveles de jugadores con los estudios realizados, se han extraído los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	3	0	3
COU formación profesional	0	0	0
Diplomatura ingeniería técnica	15	3	18
Licenciatura ingeniería superior	9	4	13
TOTAL	27	7	34

Tabla 6.46: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

Gráfico 6.34: Jugadores según el nivel y los estudios realizados respecto a las aptitudes globales



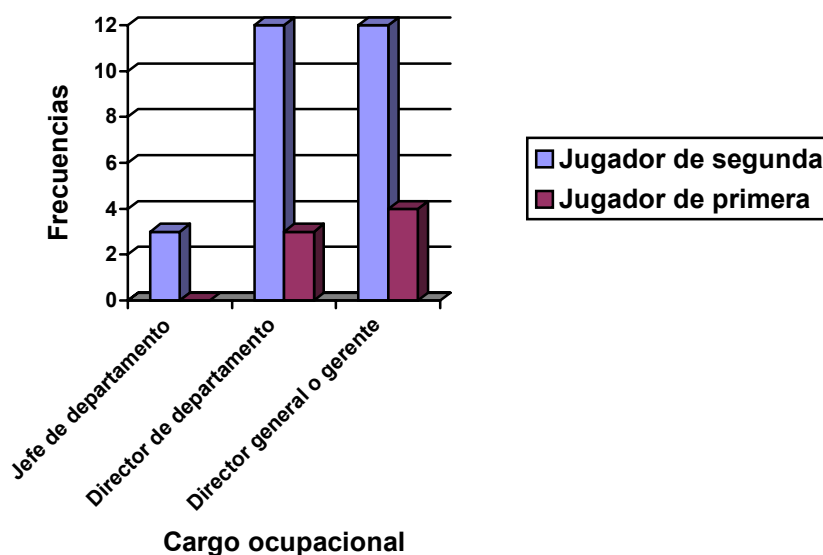
En la tabla anterior vemos que de los 27 jugadores de segunda, 15, que son la mayoría, son diplomados o ingenieros técnicos y de los 7 jugadores de primera, 4 son licenciados o ingenieros superiores.

En relación con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	3	0	3
Director de departamento	12	3	15
Director general o gerente	12	4	16
TOTAL	27	7	34

Tabla 6.47: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

Gráfico 6.35: Jugadores según el nivel y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes globales



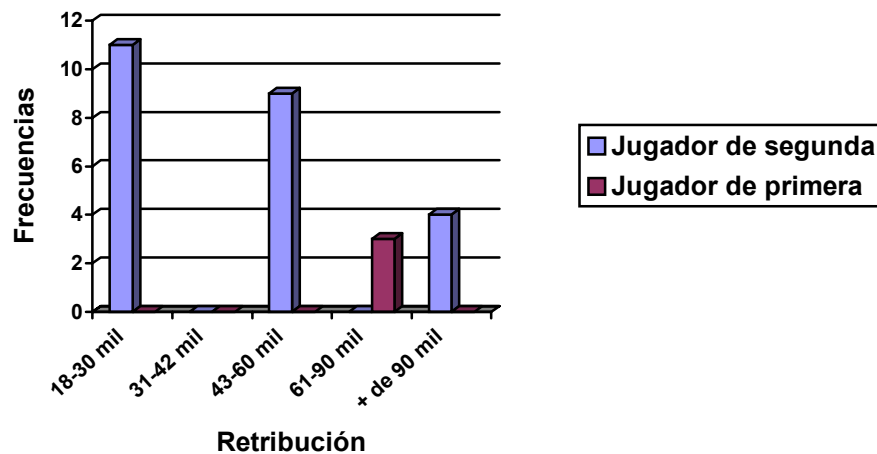
Los resultados anteriores indican que de los 27 jugadores de segunda, 12 son directores de departamento y 12 son directores generales o gerentes, representando el 44%, en cada caso. De los 7 jugadores de primera, la mayor parte, 4, son directores generales o gerentes. No hay ningún jugador de primera que sea jefe de departamento y sólo 3 jugadores de segunda lo son.

En relación con la retribución, se han extraído los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	11	0	11
31-42 mil	0	0	0
43-60 mil	9	0	9
61-90 mil	0	3	3
+ de 90 mil	4	0	4
	24	3	27

Tabla 6.48: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

Gráfico 6.36: Jugadores según el nivel y la retribución respecto a las aptitudes globales



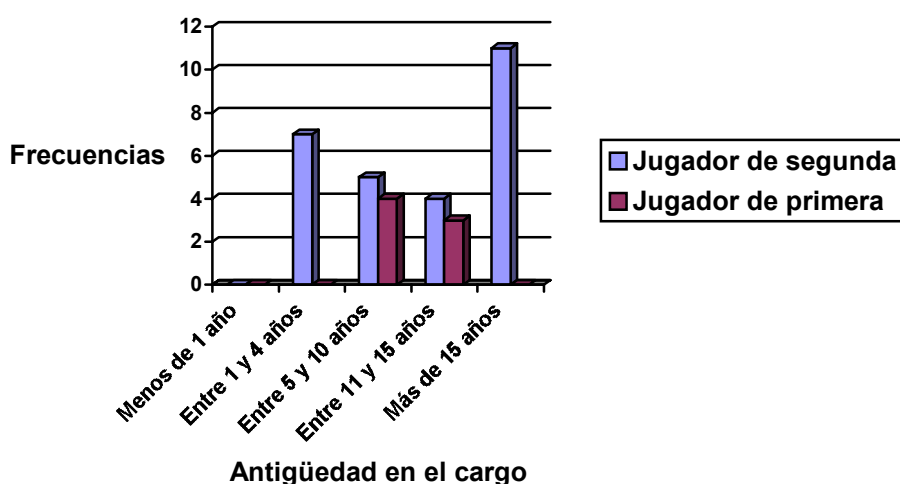
Los resultados de la tabla anterior muestran que la mayor parte de los jugadores de segunda perciben entre 18 y 30 mil euros al año, 11 de 24, concretamente el 46%, 9 perciben entre 43 y 60 mil euros y sólo 4 perciben más de 90 mil. Los 3 jugadores de primera perciben entre 61 y 90 mil euros al año.

En relación con la antigüedad en el cargo, se han extraído los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	0
Entre 1 y 4 años	7	0	7
Entre 5 y 10 años	5	4	9
Entre 11 y 15 años	4	3	7
Más de 15 años	11	0	11
TOTAL	27	7	34

Tabla 6.49: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

Gráfico 6.37: Jugadores según el nivel y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes globales



Los resultados anteriores muestran que la mayor parte de los jugadores de segunda, llevan más de 15 años de antigüedad en el cargo, concretamente 11 de 27, representando el 41%; por el contrario, no hay ningún jugador de primera que lleve más de ese tiempo en el cargo, 4 llevan entre 5 y 10 años y 3 llevan entre 11 y 15 años en el cargo.