

CAPÍTULO 4. ASPECTOS GENERALES DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS REALIZADOS

	<u>Página</u>
4.1. Objeto y finalidad de los estudios empíricos	163
4.2. Metodología utilizada	169
4.3. Características de las aptitudes y requisitos necesarios para la valoración de los conocimientos en el primer estudio empírico	177
4.4. Características de las aptitudes y requisitos propuestos para la valoración de los conocimientos en el segundo estudio empírico	184

*El talento no es un don celestial ni un milagro
caído del cielo, sino el fruto del desarrollo
sistemático de unas cualidades especiales.*

(José María Roderó)

CAPÍTULO 4. ASPECTOS GENERALES DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS REALIZADOS

4.1. Objeto y finalidad de los estudios empíricos

El propósito de la presente tesis es analizar los conocimientos de los directivos de las empresas textiles y de la confección en España. Para ello se designan 3 niveles de directivos en función de su grado de conocimientos llamándoles “jugadores” que aunque, este término, está tomado del libro de Bradford D. Smart (2001) lo he adoptado, igualmente, porque considero que “la vida es un juego que hay que saber jugar y, por tanto, la vida profesional de una persona forma parte de dicho juego”.

Se realizan dos estudios empíricos. En el primero de ellos se estudian seis tipos de aptitudes: Intelectuales, personales, interpersonales, directivas, adicionales del liderazgo y las relativas a la motivación, a través de los cargos directivos de la empresa: director general o gerente, director de departamento y jefe de departamento.

Cada una de las aptitudes referidas se desglosan en una serie de requisitos que deben cumplir, dichos ejecutivos, en mayor o menor medida.

Dichas aptitudes, como veremos en las páginas siguientes, servirán para valorar el grado de conocimiento de los directivos de las empresas de la industria textil y de la confección.

En lo referente a las aptitudes intelectuales y las personales son las más importantes para la presente tesis puesto que se trata la dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. El resto de aptitudes: las interpersonales, las directivas, las de liderazgo y las de la motivación son, también, importantes porque, asimismo, forman parte del conocimiento que posee la empresa en lo referente al capital humano aunque, tradicionalmente, dichas aptitudes se hayan considerado en la gestión de las competencias.

El análisis de los datos se efectúa de una forma más exhaustiva en el primero y segundo grupo de aptitudes; es decir, las aptitudes intelectuales y personales, realizando un análisis, aunque un tanto más limitado, de las aptitudes interpersonales, directivas, de liderazgo y de la motivación. Se comparará cada uno de los requisitos, de las dos primeras aptitudes mencionadas, con cuatro variables: los estudios realizados por cada ejecutivo, el cargo ocupacional de cada ejecutivo, la retribución que percibe y la antigüedad en el cargo que ocupa.

En los casos en que sólo se analizan las frecuencias y los porcentajes y no se realizan las comparaciones mencionadas anteriormente, a través de las tablas de contingencia, es porque se considera que el requisito, que forma parte de la aptitud correspondiente, no se ve repercutido por ninguna de dichas variables.

Una vez obtenidos los resultados, utilizando la metodología que se explica en el siguiente apartado, se han querido designar tres tipos de “jugadores”, según Smart⁸⁵: el jugador de primera, de segunda y de tercera; cada uno de ellos tiene unas características distintas aunque, como es de suponer, el jugador de primera es el mejor dotado de conocimientos y el jugador de tercera es el peor dotado de los mismos siendo el jugador de segunda un jugador un tanto mediocre. Las diferencias que, dicho autor, establece entre ellos, tomando el nivel global de talento como referencia, pueden ser las siguientes:

NIVEL GLOBAL DE TALENTO	JUGADOR DE PRIMERA	JUGADOR DE SEGUNDA	JUGADOR DE TERCERA
Visión	Facilita la creación y comunicación de una visión convincente y estratégicamente válida.	Visión carente de credibilidad; algo utópico y estratégicamente deficiente.	Se aferra a la tradición en detrimento del progreso.
Inteligencia	Agilidad mental, es capaz de realizar con rapidez análisis complejos.	Inteligente, pero carece de la perspicacia del jugador de primera.	Dificultades para afrontar situaciones nuevas complejas.
Liderazgo	Emprende los cambios necesarios; alta capacidad de adaptación y capaz de “vender” la necesidad de cambio a la organización.	Prefiere los cambios limitados y progresivos, por lo que se le sigue sin entusiasmo.	Prefiere el <i>status quo</i> ; carece de credibilidad, lo que hace que los demás sean reacios a seguirlo.
Dinamismo	Apasionado; nivel de energía sumamente alto; ritmo rápido; 55 horas semanales de trabajo o más.	Motivado; muy activo a veces; de 50 a 54 horas de trabajo semanales.	Disciplinado; ritmo desigual; de 40 a 49 horas semanales.

⁸⁵ Smart, B.D. (2001): *El valor del capital humano. Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, pp. 30 en adelante.

Recursos	Capacidad impresionante para saltar; bordear, rodear o atravesar barreras; inventa nuevos paradigmas.	Persona de actitud abierta que en ocasiones encontrará soluciones novedosas.	Requiere dirección específica.
Trato con clientes	Extremadamente sensible y adaptable a las necesidades explícitas e implícitas del cliente.	Sabe que el “cliente manda”, pero no actúa en consecuencia con tanta frecuencia como el jugador de primera.	Demasiado centrado en sí mismo; juzga mal la falta de flexibilidad en la demanda de los productos y servicios de la empresa.
Topgrading⁸⁶	Contrata a jugadores de 1ª y a empleados con potencial de 1ª; tiene la resolución necesaria para hacer advertencias y se deshace de los jugadores de 3ª crónicos.	Contrata, sobre todo, a jugadores de 2ª y ocasionalmente a alguno de 3ª que acaba resultando costoso; se conforma con un rendimiento inferior al nivel óptimo.	Contrata, sobre todo, a jugadores de 3ª; se producen crisis debido al bajo nivel de talento; tolera la mediocridad.
Aptitudes formativas	Orienta, aconseja y enseña, eficazmente, a cada uno de los miembros del equipo para que aumenten al máximo su rendimiento y su crecimiento personal y profesional.	Efectúa revisiones anuales de su rendimiento y algún otro análisis adicional; es irregular e inconstante en la formación.	Es inaccesible, hipercrítico, mezquino para los elogios y lento y superficial en las respuestas; evita las discusiones sobre su carrera profesional.

⁸⁶ Acción y efecto de cubrir todos los puestos de una organización con un jugador de 1ª con el nivel apropiado de retribución. Es un término acuñado por el autor transformando la palabra inglesa *upgrading*. El verbo *upgrade* significa, en general, “subir de grado o categoría” y es aplicable tanto a las mejoras introducidas en un objeto o un proceso como, más específicamente, al ascenso de categoría laboral, por ejemplo. Al cambiar el prefijo *up* por *top*, se pretende cualificar la magnitud de la subida de grado o categoría, pasando de un genérico “arriba” (*up*) a un absoluto “superior” (*top*).

Formación de equipos	Crea equipos con un alto nivel de dedicación, cooperativos y orientados a la consecución de resultados; infunde ánimo a los demás miembros del equipo.	Puede gustar de trabajar en equipo, pero no lo fomenta.	Consume la energía de los demás; sus acciones impiden la sinergia.
Satisfacción de expectativas	Supera las expectativas de empleados, clientes y accionistas.	Responde a expectativas cruciales de todos los sectores de la empresa.	Satisface esporádicamente las expectativas.
Integridad	“Blindado” (íntegro total).	Por lo general, íntegro.	Se aparta un poco de las reglas.
Comunicación	Habilidades orales y escritas excelentes.	Habilidades orales y escritas normales.	Habilidades mediocres.

En el segundo estudio empírico se analizan tres tipos de aptitudes: Las aptitudes para las relaciones humanas, las de estrategia y las de liderazgo.

Se compararán algunos de los requisitos que engloban dichas aptitudes, con cuatro variables: los estudios realizados por cada ejecutivo, el cargo ocupacional de cada ejecutivo, la retribución que percibe y la antigüedad en el cargo que ocupa.

En los casos en que sólo se analizan las frecuencias y los porcentajes y no se realizan las comparaciones mencionadas anteriormente, a través de las tablas de contingencia, es porque se considera que el requisito, que forma parte de la aptitud correspondiente, no se ve repercutido por ninguna de dichas variables.

Una vez obtenidos los resultados, utilizando la metodología que se explica en el siguiente apartado, se han querido designar tres tipos de “jugadores”, según Smart⁸⁷: el jugador de primera, de segunda y de tercera; cada uno de ellos tiene unas características distintas aunque, como es de suponer, el jugador de primera es el mejor dotado de conocimientos y el jugador de tercera es el peor dotado de los mismos siendo el jugador de segunda un jugador un tanto mediocre.

Como se ha indicado en el capítulo anterior, el conjunto textil está formado por un grupo de procesos interrelacionados que comprenden la fabricación de fibras químicas, el textil de cabecera (hilados, tejidos y acabados), otras manufacturas textiles (alfombras y moquetas, puntas y bordados, etc.), el género de punto y, finalmente, la confección, por tanto, cada uno de estos procesos es un subsector del sector textil. El sector produce artículos de vestuario, para el hogar (hogar-decoración) y para usos industriales⁸⁸. En los dos estudios empíricos realizados, se van a estudiar dos grupos de subsectores: el textil de cabecera y la confección. No obstante, se denominarán, al igual que los manuales bibliográficos, sector textil y de la confección. Por otra parte se estudian, inicialmente, cuatro tipos de empresas: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

En los estudios empíricos realizados se consideran que las microempresas tienen hasta 9 trabajadores, las pequeñas empresas tienen desde 10 hasta 49 trabajadores, las medianas desde 50 hasta 499 trabajadores y las grandes empresas tienen más de 500 trabajadores.

⁸⁷ Smart, B.D. (2001): *El valor del capital humano. Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, pp. 30 en adelante.

⁸⁸ Fabregat, V. (1992): op. cit., pp. 18-19.

En el año 1999 existían en España, según Fomento de la Producción y siguiendo el baremo anterior, sólo 20 empresas grandes (6 textiles y 14 de confección); 405 empresas medianas (223 textiles y 182 de confección); el resto estaba repartido entre una infinidad de empresas pequeñas y microempresas, tanto del textil como de la confección, hasta llegar, según el INE, a las 17.714 empresas que en total había en España en el año 1999 (7.057 del textil y 10.657 en el de la confección), y que en el 2000 se incrementaron hasta 18.302 empresas (7.079 del textil y 11.223 de la confección) aunque en el 2001 se redujeron, por causa de la confección, a 16.619 empresas (7.127 del textil y 9.492 de la confección).

4.2. Metodología utilizada

La parte empírica de la presente tesis se ha llevado a cabo mediante el siguiente procedimiento:

- A. En primer lugar, se realizó el primer estudio empírico, reestructurando un cuestionario de 90 preguntas, de acuerdo con la entrevista CIDS (siglas en inglés de *Chronological in-depth structured interview*) elaborada por Bradford D. Smart, por tanto, se adoptó y adaptó, con una pequeña modificación, la metodología de encuesta establecida por este psicólogo empresarial, de aplicación a los directivos de empresa, de manera que, en lugar de realizar preguntas abiertas como expone Smart, se optó por la realización de las mismas preguntas en formato dicotómico y algunas preguntas abiertas.

Se envió el cuestionario a 485 directivos, recibándose 58 respuestas. Con dichas respuestas realicé un análisis multivariante con la ayuda del programa SPSS (*Statistical Program Social Sciencies*) y extraje unas conclusiones. El proceso efectuado fue de la siguiente manera:

Se realizó un primer envío, de los cuestionarios por correo electrónico. Debido al bajo índice de respuestas inicial, se realizó un segundo envío de carácter nominativo, igualmente por correo electrónico, lo cual no ayudó a que aumentase el índice de respuestas. Finalmente, se optó por realizar un envío, de carácter, también nominativo, por correo normal. Tal como se muestra en las páginas siguientes. El índice de respuestas por correo normal fue muy superior al del correo electrónico, habiendo enviado un importante número menor de cuestionarios por aquel medio.

En total se recibieron 58 cuestionarios entre los dos medios de correo utilizados con lo que, posteriormente, se procedió a utilizar el programa SPSS para realizar el proceso de tabulación y análisis de los datos que se explica a continuación:

- a) Se procedió a insertar variables, dando un código a cada una de las preguntas, así como un código a cada una de las respuestas.
- b) Posteriormente, se introdujeron los datos correspondientes a las respuestas utilizando los códigos de las mismas, dándoles un valor desde el 1 al 8 y etiquetando dichos valores, dejando el 0 para preguntas filtro del tipo “no procede” y el 9 para “no sabe/no contesta” aunque, en la mayoría de preguntas, los valores fueron de 1 y 2 para designar el “sí” o el “no”, respectivamente.
- c) A continuación, se elaboraron los resultados mediante la visualización, en un primer momento, de las frecuencias de las respuestas a cada pregunta.

- d) Una vez elaboradas las frecuencias, se realizó un primer sumatorio para englobar todas las respuestas de las varias preguntas de cada requisito y recodificando las variables para dar a las respuestas, desde la más desfavorable hasta la más favorable, la puntuación desde un 1 hasta el número 3, exceptuando algunos requisitos que se puntuaron con el número 4, siendo el 1 el peor resultado, el 2 el resultado intermedio y el 3 o el 4 el mejor resultado; etiquetando dichos valores, es decir, dándoles un nombre a la etiqueta en función del requisito de que se tratase, dentro de cada aptitud, teniendo en cuenta que, en muchos casos, sólo fueron posibles dos resultados porque, a la hora de mostrar las frecuencias, sólo se daban dos posibles resultados: el mejor y el peor, no los intermedios. Lo expuesto, no fue aplicable a las respuestas de preguntas abiertas puesto que, en este caso, se consideraron todas las respuestas y, por tanto, no se realizó ninguna agrupación de los resultados.
- e) Posteriormente, se hizo otro cálculo en forma de sumatorio de las respuestas a las preguntas de todos los requisitos de cada una de las aptitudes, para realizar un análisis global de cada aptitud dando lugar a otras puntuaciones a las que se asignó un nombre a la etiqueta en función de la puntuación menor y mayor, por ejemplo: si el resultado era de 10 puntuaciones correlativas distintas como máximo, se establecieron el nombre de peor a mejor aptitud, guardando una similitud con la clasificación categórica de Gil Lafuente⁸⁹ es decir, 0 = pésimo, 1= muy malo, 2 = Malo, 3 = Bastante malo, 4 = Más bien malo, 5 = Regular, 6 = Más bien bueno, 7 = Bastante bueno, 8 = Bueno, 9 = Muy bueno, 10 = Perfecto.

⁸⁹ Gil Lafuente, J. (2002): *Algoritmos para la excelencia*. Vigo: Ed. Milladoiro, pág. 17.

Si el resultado era un número menor de 10 puntuaciones se consideró el número de puntuaciones que, como máximo, se podía obtener y, por tanto, en función de ello se estableció la cualificación oportuna. Las puntuaciones, en muchos casos, dieron hasta 16 valores distintos, no siendo, algunos de ellos, correlativos; es decir, podía haber un pequeño salto en la puntuación, por ejemplo: pasar de una puntuación 31 ó 32 al 34.

Se realizó una recodificación, agrupando los valores, esta vez, en 3 niveles, 1, 2 y 3, al igual que anteriormente, siendo el 1 de peor valor, el 2 de un valor intermedio y el 3 del mejor valor, con el fin de homogeneizar los datos, etiquetando dichos niveles de la siguiente manera: el 1, jugador de tercera; el 2, jugador de segunda y el 3, jugador de primera; siendo el jugador de primera, el mejor y el de tercera, el peor.

- f) Luego, se volvieron a buscar los resultados a través de las frecuencias, en el que ya aparecían los 2 ó 3 niveles considerados y a partir de aquí se realizaron las denominadas tablas de contingencia, de manera que se relacionaba cada requisito, dentro de las aptitudes intelectuales y personales, que son las que se consideran que tienen más importancia en el conocimiento y, una parte de los requisitos de las aptitudes interpersonales, con el nivel de estudios, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo, teniendo en cuenta que las variables dependientes son éstas últimas porque, en la mayoría de casos, los requisitos son variables independientes; por tanto, se colocan las variables dependientes en las filas y las variables independientes en las columnas, por ejemplo: los estudios, el cargo, la retribución y la antigüedad dependen de la inteligencia, por tanto, aquellas se pondrán en filas y ésta última en columna. Los requisitos que no se han relacionado con los aspectos generales mencionados han sido por no considerarlos dependientes entre sí.

g) Después, se efectuó otro sumatorio, pero esta vez, de todas las aptitudes, con el objeto de llegar a obtener el número de jugadores de primera, de segunda y de tercera de manera global. Hay que considerar que a la hora de realizar el análisis global para llegar a las conclusiones globales se pierde bastante información, de manera que sólo se han podido considerar 18 de los 58 encuestados puesto que, sólo en ese número, respondieron a todas y cada una de las preguntas del cuestionario realizado, lo cual, se ha considerado bastante lógico dadas las características del estudio.

Respecto a todo lo anteriormente expuesto, cabe destacar varias aclaraciones:

1. En lo que hace referencia a los resultados, los datos que aparecen como nulos, se producen, bien porque no hay ninguna respuesta al realizar el análisis de las frecuencias o bien pueden aparecer como nulos cuando se realizan los análisis globales, porque hay personas que no han contestado a todas las preguntas y esto hace que las frecuencias sean muy pocas porque sólo se consideran, a la hora de realizar el análisis estadístico, las personas que han respondido todas y cada una de las preguntas, con lo cual, se pierde información, no obstante, permitirá llegar a unas conclusiones.
2. En un principio, el cuestionario iba dirigido fundamentalmente a los directores generales o gerentes, considerando más tarde las respuestas realizadas por los directores y jefes de departamento del sector textil y de la confección, aprovechando dichas respuestas para realizar un estudio incluso más exhaustivo.

Se intuían las dificultades que entrañaría la realización del cuestionario a los directores generales o gerentes, por las muchas obligaciones que éstos tienen, de ahí que se optase por no realizar el cuestionario mediante entrevistas, porque se creyó que se hubieran tenido, todavía, mayores dificultades para realizar el mismo. De esta manera, se logró una aceptable respuesta, en concreto: 36 respuestas de directores generales o gerentes, que era el objetivo prioritario; 18 de directores de departamento y 4 de jefes de departamento, aunque estos dos últimos cargos, especialmente los jefes de departamento, se consideran como objetivo secundario; sin menospreciarlos, en absoluto, sino todo lo contrario, especialmente porque, aparte de ser unos profesionales que tienen también bastantes responsabilidades, han ayudado a que se realicen comparaciones con los primeros.

B. En segundo lugar, se realizó un segundo estudio empírico, considerando que el primer cuestionario era demasiado extenso, para ello se realizó una depuración de ítems, con la ayuda del análisis multivariante a través del programa SPSS, de la siguiente manera:

a) Se utilizó 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 la Universidad de Barcelona), 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 al 5 en función de su menor o mayor aportación para apreciar los conocimientos de un directivo, según los siguientes criterios:

- 1 = Pregunta inadecuada
- 2 = Pregunta poco adecuada
- 3 = Pregunta moderadamente adecuada
- 4 = Pregunta considerablemente adecuada
- 5 = Pregunta muy adecuada

A continuación, se calcularon las medias de las puntuaciones dadas por los jueces expertos, eliminándose aquellas preguntas que alcanzaron una media menor o igual a 3. Con ello se logró eliminar una serie de preguntas o ítems.

- b) Una vez depurados los ítems, se definió el formato de respuesta y, en principio, se utilizó el formato dicotómico para enviar el cuestionario a un grupo piloto de empresas textiles y de la confección. De 200 envíos se recibieron 18 respuestas. Una vez recibidos los cuestionarios cumplimentados, se calcularon las correlaciones ítem-resto de ítems y se eliminaron aquellos que presentaban una correlación baja, por no tener relación entre ellos, confeccionando la escala definitiva con los ítems con correlación alta.
- c) A continuación la escala definitiva que constaba, finalmente, de 56 preguntas, se eliminaron las 2 preguntas abiertas que quedaban porque no podía obtener la correlación de *Pearson*, se envió a un grupo de 320 empresas textiles y de la confección con dos tipos de formato, independientes y separados en el tiempo, por un lado, en formato dicotómico y, por otro, en formato tipo *Likert*, la mayoría con seis respuestas posibles, recibiendo contestación de 28 directivos, en los dos tipos de formato y de los mismos directivos. Una vez recibidas las respuestas en cada uno de los dos formatos, se calcularon las correlaciones de *Pearson* para ver si ambos formatos eran equivalentes.

d) Una vez probada la equivalencia de ambos formatos, se calculó el coeficiente de consistencia interna y la fiabilidad test-retest de las respuestas de ambos formatos y se determinaron las variables o factores principales a través del análisis de componentes principales. Estos dos análisis permitieron realizar una mayor depuración de ítems, dejando el cuestionario definitivo en 41 ítems de preguntas cerradas, puesto que las abiertas no permitían realizar todo el análisis de este apartado B y tampoco el análisis del apartado C.

C. A través del análisis de componentes principales realizado en el subapartado d del apartado anterior, se realizó una agrupación de las variables en factores o componentes proponiendo una denominación. Este paso se realizó dos veces: una para denominar a los requisitos y se realizó un segundo análisis de componentes principales para proponer una denominación a las aptitudes. Si se observa, en el capítulo 6 respecto al 5, hay varios requisitos y una aptitud que tienen la misma denominación y que los componen distintas preguntas. Ello es así porque se considera que se puede utilizar una misma pregunta para valorar distintos requisitos. A continuación se envió, el cuestionario definitivo, a la misma muestra del apartado A, pero en esta ocasión directamente a los directivos y jefes de departamento de las 58 empresas que contestaron ese primer cuestionario de 90 ítems, procediéndose a realizar un segundo estudio empírico, exactamente igual que en el apartado A anterior, con la única diferencia que se enviaron, esta vez, los cuestionarios por correo normal, en formato tipo *Likert* y varias veces para poder obtener respuestas de las mismas personas, de manera que, se dejó el 0 para preguntas filtro del tipo “no procede” y el 9 para “no sabe/no contesta” y del 1 al 8 para designar los siguientes valores, para el caso de ítems con 6 respuestas: 1 para “siempre”, el 2 para “casi siempre”, el 3 para “muchas veces”, el 4 para “algunas veces”, el 5 para “rara vez” y el 6 para “nunca”; para el caso de ítems con 4 respuestas, los

valores son: el 1 para “sí”, el 2 para “más bien sí”, el 3 para “más bien no”, el 4 para “no”, por último para los pocos ítems dicotómicos se asignó un 1 para el “sí” y un 2 para el “no”.

- a) Todos los demás pasos se realizaron exactamente igual que para el formato dicotómico utilizado en el primer estudio empírico, ya que a través de una recodificación se transformaron las respuestas tipo likert como formato dicotómico procediéndose a considerar el “nunca” como un “no” y las otras cinco respuestas, es decir, “siempre”, “casi siempre”, “muchas veces”, “algunas veces” y “rara vez” como un “sí”, realizando además las recodificaciones correspondientes para considerar los valores más bajos como peores y los valores más altos como mejores.
- b) Posteriormente, se procedió a analizar las tablas de contingencia y a llegar a unas conclusiones del segundo estudio empírico. Para luego proceder a unas conclusiones, al comparar el primer estudio empírico con el segundo. Por último, se llegan a unas conclusiones globales.

4.3. Características de las aptitudes y requisitos necesarios para la valoración de los conocimientos en el primer estudio empírico⁹⁰

<u>A: APTITUDES INTELLECTUALES</u>	SON LAS PRINCIPALES APTITUDES DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO PUESTO QUE, TODOS LOS REQUISITOS QUE INCLUYEN, SON GENERADORES DE CONOCIMIENTO.
A.1.- Inteligencia	Demuestra capacidad para entender y absorber nueva información rápidamente. Lo capta todo enseguida. Esta aptitud no refleja ni motivación para aprender ni voluntad para aceptar el cambio; más bien es indicador de la capacidad intelectual que, cuando se combina con la motivación, da como resultado el aprendizaje.

⁹⁰ Smart, B.D.(2001): op. cit., pp. 466-473.

A.2.- Capacidad de análisis	Identifica problemas y oportunidades importantes. Analiza los problemas en profundidad. Relaciona y compara datos de diversa procedencia. Separa “el grano de paja”, siendo capaz de determinar las causas últimas y las relaciones sutiles entre datos de diversa procedencia. Da muestras de sagacidad mental. Tiene gran perspicacia.
A.3.- Toma de decisiones	Demuestra una lógica consistente, racionalidad y objetividad al tomar decisiones. Logra el equilibrio entre las decisiones rápidas y los enfoques más lentos y minuciosos; es decir, ni es indeciso ni dispara sin apuntar. Demuestra sentido común. Prevé las consecuencias de sus decisiones.
A.4. Creatividad	Da nuevos enfoques (creativos) a los problemas o aporta modificaciones originales (innovaciones) a los enfoques establecidos. Demuestra imaginación.
A.5.- Dotes estratégicas	Determina las oportunidades y las amenazas a través de un análisis minucioso de las tendencias presentes y futuras. Evalúa con precisión la capacidad y la vulnerabilidad competitivas de la organización a la que pertenece. Hace ajustes tácticos y estratégicos, incorporando los datos nuevos. Tiene una buena imagen global de la situación. Lee los últimos libros y artículos sobre estrategia.
A.6.- Pragmatismo	Da soluciones razonables, realistas y prácticas a los problemas.
A.7.- Capacidad de riesgo	Da muestras de haber asumido riesgos calculados, por lo general, con resultados favorables. No “se juega la camisa”.
A.8.- Vanguardismo	Persigue una constante optimización de las prácticas y espera de sus subordinados que hagan lo mismo. Se esfuerza por ser lo más vanguardista posible sin perder de vista los costes.
A.9.- Formación	Cumple los requisitos educativos exigidos para el puesto, tanto en lo referente a estudios reglados como a formación complementaria. Se forma continuamente a través de la lectura, de la asistencia a seminarios profesionales, realización de másters u otros cursos o seminarios.
A.10.- Experiencia	A determinar para cada puesto, aunque se incluye el historial de éxitos profesionales. Cumple sus compromisos. Los fracasos repetidos con “buenas excusas”, probablemente, no sean aceptables. Dará mayor importancia a los resultados más recientes.

<u>B. APTITUDES PERSONALES</u>	ES EL SEGUNDO GRUPO DE APTITUDES QUE, TAMBIÉN, TIENEN MUCHA IMPORTANCIA EN EL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO.
B.1.- Integridad	No toma atajos si son poco éticos. Mantiene la coherencia en lo que dice y hace en su relación con los demás. Se gana la confianza de sus colaboradores. Guarda las confidencias. Pone los intereses de la organización por encima de los propios. Hace lo que tiene que hacer, no lo políticamente oportuno. Intellectualmente es honesto; no juega con los datos para marcarse un tanto.
B.2.- Iniciativa	Busca y provoca las oportunidades, va más allá de lo que le exige el deber; busca la forma de superar las barreras. Tiene recursos. Persona emprendedora y muy activa, logra buenos resultados a pesar de la carencia de recursos. Reactiva los proyectos que están en decadencia. Demuestra preferencia por la acción (“que se haga ahora mismo”).
B.3.- Organización/ planificación	Planifica, organiza, programa y presupuesta de forma eficiente y productiva. Se centra en las prioridades clave. Simultanea eficazmente múltiples proyectos. Prevé contingencias razonables. Presta la debida atención a los detalles. Organiza bien su tiempo personal.
B.4.- Excelencia	Fija niveles de resultados altos y flexibles para sí mismo y para todos sus colaboradores. Es poco tolerante con la mediocridad. Exige resultados de alta calidad. Demuestra escrupulosidad y tiene un alto sentido de la responsabilidad.
B.5.- Independencia	Aunque se compromete con las labores de equipo, demuestra voluntad de conservar un rango independiente. A veces se hará cargo personalmente de las grandes operaciones. No se deja influir excesivamente por la última persona con la que ha hablado.
B.6.- Control del estrés	Mantiene un rendimiento estable y conserva el aplomo en situaciones de fuerte presión por parte de la dirección (“tienes que cuadrar las cuentas”), del tiempo (demasiado escaso), de los sindicatos (amenaza de huelga) y de los clientes (insatisfechos).

B.7.- Autoconciencia	No sólo reconoce sus virtudes, sino también sus carencias y sus áreas susceptibles de mejora. Se le aprecia coraje para no mostrarse a la defensiva, racionalizar los errores o echar a otros la culpa de sus propios fracasos. Aprende de sus errores. Sabe instaurar mecanismos de comunicación para reducir al mínimo los “agujeros negros”. Hace encuestas de 360 grados sobre sí mismo y sobre sus subordinados.
B.8.- Adaptabilidad	Se adapta a las nuevas presiones de la competencia, a la pérdida de talento y a las nuevas prioridades. Emplea su alta objetividad consigo mismo en corregirse y en su mejora personal. No es rígido ni intelectualmente, ni en lo emocional, ni en la relación con otras personas. Se ajusta rápidamente a los cambios de prioridades. Afronta con eficacia la complejidad.

<u>C. APTITUDES INTERPERSON.</u>	ESTE TERCER GRUPO DE APTITUDES TIENE UNA MENOR IMPORTANCIA EN LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS PERO SE HAN CONSIDERADO PORQUE SON ASPECTOS, TAMBIÉN, A DESTACAR EN LA MISMA.
C.1.- Primera impresión	Conducta profesional. Consigue dar una primera impresión favorable gracias a un lenguaje corporal apropiado, al contacto ocular, a la postura, a las cualidades de la voz, a sus modales y a su atuendo.
C.2.- Atención al cliente	Comprueba regularmente la satisfacción del cliente. Satisface las necesidades internas y externas de los clientes de forma que les aporta satisfacción y excelentes resultados. Establece relaciones de “asociación” con los clientes. Éstos lo consideran cercano y accesible.
C.3.- Integración en equipos	Tiende la mano a sus compañeros de equipo para derribar muros. Supera las relaciones “nosotros-ellos”. Asequible. Sabe convencer a sus compañeros para que apoyen lo que es mejor para toda la empresa. Cooperar con sus supervisores (pero sin decir amén a todo) y establece relaciones de colaboración con sus compañeros de equipo (sin ser incauto).
C.4.- Asertividad	Adopta posturas contundentes sin ser excesivamente brusco.

C.5.- Comunicaciones orales	Comunica eficazmente cara a cara, en grupos pequeños y en público. Se le aprecia fluidez, agilidad, organización de los procesos mentales y dominio del lenguaje. Articula fácilmente visión y normas. Mantiene a la gente informada.
C.6.- Habilidad política	Es consciente de los factores políticos y de las “agendas ocultas” y actúa con astucia sin ser egoísta ni “apuñalar por la espalda”. Sabe adónde tiene que acudir para que las cosas se hagan y construye redes informales para conectar las fuentes de información e influencia.
C.7.- Negociación	Historial de triunfos como componente esencial para llevar la negociaciones a buen puerto. Demuestra eficacia para salvar las negociaciones tensas (con clientes, sindicatos, etc.)
C.8.- Persuasión	Demuestra capacidad de convicción en los esfuerzos de cambio, vendiendo una “visión”. El “carisma” es deseable, aunque la venta sutil y la credibilidad sin estridencias son alternativas aceptables.
C.9.- Cordialidad	Hace que la gente se sienta cómoda. Es afectuoso, sensible y compasivo. Forja y mantiene relaciones de confianza con todos los sectores (socios, clientes, comunidad, organizaciones profesionales). No “repele” a la gente. No es arrogante. Demuestra simpatía, sentido del humor, autenticidad, bondad. Aunque esté descontento, trata a la gente con respeto.

<u>D. APTITUDES DIRECTIVAS</u>	ESTAS APTITUDES TIENEN, TAMBIÉN, IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PORQUE AYUDAN A LA GENERACIÓN DEL MISMO, POR ESTO HAN SIDO TENIDAS EN CUENTA.
D.1.- Selección de jugadores de primera	Aplica el <i>topgrading</i> reclutando eficazmente y seleccionando a no menos de un 90% de “jugadores de primera” (no más de un 10% de contrataciones fallidas).
D.2.- Formación/ Capacitación	Capacita y forma activa y eficazmente a las personas para sus cometidos actuales y le ayuda a desarrollarse para que asciendan a puestos donde puedan hacer un buen trabajo. Hace encargos estimulantes. Hace crecer a la gente.

D.3.- Determinación de objetivos	Establece objetivos claros, justos y “elásticos” para sí mismo y para los demás, fomentando la iniciativa individual (prefiere que surja de abajo arriba, no de arriba abajo).
D.4.- Delegación de competencias	Traslada la toma de decisiones desde los niveles superiores a los niveles inferiores (óptimos); facilita autoridad y recursos. No se inmiscuye en el trabajo de sus subordinados cuando no es necesario.
D.5.- Control de resultados	Potencia la existencia de niveles altos de responsabilidad mediante un sistema de control de resultados justo e implacable. Mide escrupulosamente los resultados. Refuerza la integridad en el sistema, controlando personalmente el rendimiento de sus subordinados (sin supervisar en exceso) y calificando y valorando honestamente a las personas (sin “regalos” ni salidas fáciles). Se atiene a los sistemas de recompensa establecidos (sueldos, ascensos, destituciones). No escatima los elogios ni los reconocimientos merecidos. Es constructivo en sus críticas. Informa con frecuencia a sus subordinados sobre la calidad de su trabajo.
D.6.- Sustitución de jugadores de tercera	Historial de haber recolocado a los jugadores de tercera crónicos mediante traslados, descenso de categoría y ceses o ayudando a la persona a entender que es mejor que se vaya.
D.7.- Formación de equipos	Consigue crear un “espíritu de equipo” unido y eficaz (positivo, de apoyo mutuo) con los subordinados. El “clima” del equipo se caracteriza por unas relaciones abiertas y sinceras en las que las diferencias se solventan constructivamente, sin ignorarlas, acallarlas o negarlas. Trata a los subordinados con equidad. Comparte los méritos.
D.8.- Diversidad	Forma plantillas diversas a todos los niveles para lograr eficacia global y para cumplir la ley. Rechaza los símbolos; aplica el <i>topgrading</i> mediante la diversidad. Derriba activamente las barreras que impiden la diversidad; lucha ostensiblemente contra la discriminación.
D.9.- Dirección de reuniones	Demuestra capacidad para organizar y dirigir reuniones eficaces.

<u>E. APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO</u>	ESTAS APTITUDES, TAMBIÉN, SON IMPORTANTES PORQUE AYUDAN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, POR ESTO HAN SIDO CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO EMPIRICO.
E.1.- Liderazgo del cambio	Interviene activamente para crear cambios positivos e infundirles vigor. Puede citar ejemplos específicos de cómo dirigió una organización en un proceso de cambio importante. Dirige con su ejemplo.
E.2.- Capacidad de arrastre	Mediante una determinada combinación de aptitudes, inspira a las personas para que sigan su liderazgo. Reduce al mínimo la intimidación y la amenaza. Se pone al frente. Motiva pulsando las “teclas sensibles” apropiadas de los individuos.
E.3.- Control de conflictos	Demuestra comprender las fuentes naturales del conflicto y actúa para prevenirlas o suavizarlas. Cuando se produce conflictos, los afronta eficazmente con óptimos resultados. No esconde, no ignora ni niega el conflicto.

<u>F. APTITUDES RELATIVAS A LA MOTIVACION</u>	ESTE GRUPO DE APTITUDES, AL IGUAL QUE LAS ANTERIORES, TAMBIÉN SON IMPORTANTES PORQUE AYUDAN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, POR ESTO HAN SIDO CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO EMPIRICO.
F.1.- Energía	Demuestra energía, un fuerte deseo de tener éxito y un nivel de dedicación convenientemente alto. Aunque las horas en sí mismas son menos importantes que los resultados, probablemente necesita 60 horas semanales o más para lograr los resultados que espera.
F.2.- Entusiasmo	Da muestras de dinamismo, carisma, apasionamiento y exhibe una actitud positiva y optimista.
F.3.- Ambición	Desea crecer en responsabilidad y autoridad. Reconoce que no le resulta admisible un crecimiento personal o profesional lento.
F.4.- Compatibilidad de necesidades	Demuestra tener necesidades (de dinero, reconocimiento, afiliación, logro, prestigio, ascenso, poder, localización, cantidad de tiempo de viaje, etc.) coherentes con las oportunidades que se le presentan en el futuro inmediato.

F.5.- Equilibrio vital	Logra un equilibrio suficiente entre trabajo, salud, relaciones, implicación en la comunidad, asociaciones profesionales, amistades, aficiones e intereses. “Suficiente” se puede definir de diversas maneras, reflejando la necesidad de hacer frente a los retos del trabajo actual, la posibilidad de “quemarse” o las consecuencias de sacrificar tanto ahora, que en un momento posterior de su vida pueda arrepentirse.
F.6.- Tenacidad	Demuestra que le recompensa luchar apasionadamente para lograr resultados. Transmite una fuerte necesidad de triunfar. Fama de no abandonar.

4.4. Características de las aptitudes y requisitos propuestos para la valoración de los conocimientos en el segundo estudio empírico

<u>A: APTITUDES PARA LAS RELACIONES HUMANAS</u>	SON LAS PRINCIPALES APTITUDES DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO PUESTO QUE, TODOS LOS REQUISITOS QUE INCLUYEN, GENERAN APTITUDES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CON BASE EN EL CONOCIMIENTO.
A.1.- Emociones	Demuestra si una persona posee unas emociones dinámicas o positivas. Ello es muy importante para que la persona pueda desplegar todos sus conocimientos e intelecto y ejercer su labor de estrategia con total eficacia.
A.2.- Formación de equipos	Consigue crear un “espíritu de equipo” unido y eficaz (positivo, de apoyo mutuo) con los subordinados. El “clima” del equipo se caracteriza por unas relaciones abiertas y sinceras en las que las diferencias se solventan constructivamente, sin ignorarlas, acallarlas o negarlas. Trata a los subordinados con equidad. Comparte los méritos.

A.3.- Excelencia	Fija niveles de resultados altos y flexibles para sí mismo y para todos sus colaboradores. Es poco tolerante con la mediocridad. Exige resultados de alta calidad. Demuestra escrupulosidad y tiene un alto sentido de la responsabilidad.
A.4.- Negociación	Historial de triunfos como componente esencial para llevar la negociaciones a buen puerto. Demuestra eficacia para salvar las negociaciones tensas (con clientes, sindicatos, etc.)

<u>B. APTITUDES DE ESTRATEGIA</u>	ES EL SEGUNDO GRUPO DE APTITUDES QUE, TAMBIÉN, TIENEN MUCHA IMPORTANCIA EN EL CAPITAL HUMANO, PUESTO QUE SE TRATA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CON BASE EN EL CONOCIMIENTO.
B.1.- Toma de decisiones	Demuestra una lógica consistente, racionalidad y objetividad al tomar decisiones. Logra el equilibrio entre las decisiones rápidas y los enfoques más lentos y minuciosos; es decir, ni es indeciso ni dispara sin apuntar. Demuestra sentido común. Prevé las consecuencias de sus decisiones.
B.2.- Iniciativa	Busca y provoca las oportunidades, va más allá de lo que le exige el deber; busca la forma de superar las barreras. Tiene recursos. Persona emprendedora y muy activa, logra buenos resultados a pesar de la carencia de recursos. Reactiva los proyectos que están en decadencia. Demuestra preferencia por la acción (“que se haga ahora mismo”).
B.3.- Integración en equipos	Tiende la mano a sus compañeros de equipo para derribar muros. Supera las relaciones “nosotros-ellos”. Asequible. Sabe convencer a sus compañeros para que apoyen lo que es mejor para toda la empresa. Cooperera con sus supervisores (pero sin decir amén a todo) y establece relaciones de colaboración con sus compañeros de equipo (sin ser incauto).

<u>C. APTITUDES DE LIDERAZGO</u>	ESTAS APTITUDES, TAMBIÉN, SON IMPORTANTES PORQUE UN DIRECTIVO DEBE SER CAPAZ DE PERSUADIR HÁBILMENTE A SUS SUBORDINADOS. ÉSTOS LE OBEDECERÁN, DE MANERA GRATA, SI CONSIDERAN AL DIRECTIVO COMO LÍDER, POR TANTO, DICHAS APTITUDES AYUDAN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.
C.1.- Independencia	Aunque se compromete con las labores de equipo, demuestra voluntad de conservar un rango independiente. A veces se hará cargo personalmente de las grandes operaciones. No se deja influir excesivamente por la última persona con la que ha hablado.
C.2.- Habilidad política	Es consciente de los factores políticos y de las “agendas ocultas” y actúa con astucia sin ser egoísta ni “apuñalar por la espalda”. Sabe adónde tiene que acudir para que las cosas se hagan y construye redes informales para conectar las fuentes de información e influencia.