

***Tercera parte: primer estudio empírico***

**CAPÍTULO 5. PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO**

	<b><u>Página</u></b>
<b>5.1. Primer estudio empírico</b>	<b>190</b>
<b>5.1.1. Cuestionario enviado a las empresas</b>	<b>191</b>
<b>5.1.2. Abreviaturas y codificación de las variables</b>	<b>203</b>
<b>5.1.3. Tablas y gráficos generales respecto a los cuestionarios enviados y recibidos con 90 ítems</b>	<b>206</b>
<b>5.2. Tablas y gráficos generales, extraídos del estudio empírico realizado, respecto de los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo</b>	<b>216</b>
<b>5.3. La retribución percibida en función de los estudios realizados, el cargo ocupacional y la antigüedad en el cargo</b>	<b>220</b>
<b>5.4. Aptitudes intelectuales</b>	<b>224</b>
<b>5.4.1. La inteligencia</b>	<b>224</b>
<b>5.4.2. Capacidad de análisis</b>	<b>230</b>
<b>5.4.3. Toma de decisiones</b>	<b>238</b>
<b>5.4.4. Creatividad</b>	<b>243</b>
<b>5.4.5. Dotes estratégicas</b>	<b>249</b>
<b>5.4.6. Pragmatismo</b>	<b>256</b>
<b>5.4.7. Capacidad de riesgo</b>	<b>262</b>
<b>5.4.8. Vanguardismo</b>	<b>267</b>
<b>5.4.9. Formación</b>	<b>273</b>
<b>5.4.10. Experiencia</b>	<b>280</b>
<b>5.4.11. Análisis global de las aptitudes intelectuales</b>	<b>286</b>
<b>5.5. Aptitudes personales</b>	<b>293</b>
<b>5.5.1. Integridad</b>	<b>294</b>
<b>5.5.2. Iniciativa</b>	<b>299</b>
<b>5.5.3. Organización/planificación</b>	<b>303</b>

5.5.4. Excelencia	308
5.5.5. Independencia	314
5.5.6. Control del estrés	315
5.5.7. Autoconciencia	318
5.5.8. Adaptabilidad	319
5.5.9. Análisis global de las aptitudes personales	320
5.6. Aptitudes interpersonales	324
5.6.1. Primera impresión	325
5.6.2. Atención al cliente	326
5.6.3. Integración en equipos	329
5.6.4. Asertividad	330
5.6.5. Comunicaciones orales	331
5.6.6. Habilidad política	332
5.6.7. Negociación	334
5.6.8. Persuasión	335
5.6.9. Cordialidad	336
5.6.10. Análisis global de las aptitudes interpersonales	337
5.7. Aptitudes directivas	342
5.7.1. Selección de jugadores de primera	342
5.7.2. Formación/capacitación	345
5.7.3. Determinación de objetivos	346
5.7.4. Delegación de competencias	347
5.7.5. Control de resultados	348

5.7.6. Sustitución de jugadores de tercera	351
5.7.7. Formación de equipos	353
5.7.8. Diversidad	354
5.7.9. Dirección de reuniones	355
5.7.10. Análisis global de las aptitudes directivas	356
5.8. Aptitudes adicionales de liderazgo	361
5.8.1. Liderazgo del cambio	361
5.8.2. Capacidad de arrastre	364
5.8.3. Control de conflictos	366
5.8.4. Análisis global de las aptitudes adicionales de liderazgo	368
5.9. Aptitudes relativas a la motivación	373
5.9.1. Energía	373
5.9.2. Entusiasmo	377
5.9.3. Ambición	379
5.9.4. Compatibilidad de necesidades	380
5.9.5. Equilibrio vital	383
5.9.6. Tenacidad	384
5.9.7. Análisis global de las aptitudes relativas a la motivación	385
5.10. Aptitudes globales	388
5.10.1. Niveles de jugadores de acuerdo con el análisis global	389

*La creación intelectual,  
el más misterioso y solitario  
de los oficios humanos.*

*(Gabriel García Márquez)*

## **CAPÍTULO 5. PRIMER ESTUDIO EMPÍRICO**

### **5.1. Primer estudio empírico**

En primer lugar, se elaboró 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 pequeñas modificaciones, 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, en principio por la realización de las mismas preguntas en formato dicotómico y algunas preguntas abiertas.

Se envió el cuestionario a 485 directivos, recibándose 58 respuestas. Dichas respuestas las analicé con la ayuda del programa SPSS (*Statistical Program Social Sciencies*) y extraje unas conclusiones provisionales, 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.

### 5.1.1. Cuestionario enviado a las empresas

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 de Bradford D. Smart (2001): *El valor del capital humano*. Ed. Paidós, pp. 430 en adelante.

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?

Si	No
----	----

2.- ¿Cómo se le dio el aprendizaje?

Bien	Regular	Mal
------	---------	-----

3.- ¿Cómo fueron los resultados obtenidos?

Bien	Regular	Mal
------	---------	-----

A.2) Capacidad de análisis

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

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

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

11.- ¿Realiza usted una planificación estratégica?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

A.8) Vanguardismo

16.- ¿Se considera usted vanguardista?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

B) APTITUDES PERSONALES

B.1) Integridad

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

B.2) Iniciativa

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

B.3) Organización/planificación

31.- Es usted más bien:

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

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

Si	No
----	----

33.- Lleva usted adelante más bien muchos proyectos:

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

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

Si	No
----	----

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

--

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

B.5) Independencia

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

Si	No
----	----

39.- 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

40.- ¿Sufre usted cambios de humor? 

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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? 

Si	No
----	----

B.7) Autoconciencia

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

47.- ¿Le resulta difícil aceptar críticas?. 

Si	No
----	----

B.8) Adaptabilidad

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

#### 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?

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

52.1.- En caso afirmativo, descríballo:

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

Si	No
----	----

#### C.3) Integración en equipos

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

C.4) Asertividad

58.- ¿Se considera usted una persona asertiva? 

Si	No
----	----

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? 

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

C.6) Habilidad política

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

C.7) Negociación

63.- ¿Tiene usted poder de negociación? 

Si	No
----	----

C.8) Persuasión

64.- ¿Es usted persuasivo/a? 

Si	No
----	----

C.9) Cordialidad

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

D.3) Determinación de objetivos

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

Si	No
----	----

D.4) Delegación de competencias

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

Si	No
----	----

D.5) Control de resultados

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

Si	No
----	----

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

--

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

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?  Si  No

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

1	2	3	4	Entre 5 y 10	Más de 10
---	---	---	---	--------------	-----------

D.7) Formación de equipos

73.- ¿Ha tratado usted de fomentar el trabajo en equipo?  Si  No

D.8) Diversidad

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

D.9) Dirección de reuniones

76.- ¿Son productivas las reuniones que usted dirige?  Si  No

E) APTITUDES ADICIONALES DE LIDERAZGO

E.1) Liderazgo del cambio

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

77.1.1.- En caso afirmativo, ¿cuál?

E.2) Capacidad de arrastre

78.- ¿Es usted un/a "líder nato/a"? 

Si	No
----	----

E.3) Control de conflictos

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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? 

Si	No
----	----

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

--

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

Si	No
----	----

82.1.- En caso afirmativo, ¿Cuál/es?

--

F.2) Entusiasmo

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

Si	No
----	----

84.- Su ritmo de trabajo es: 

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

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

Si	No
----	----

85.1.- En caso afirmativo, describa ¿Cuál?

--

F.3) Ambición

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

Si	No
----	----

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

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

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?

Si	No
----	----

### 5.1.2. Abreviaturas y codificación de las variables

Pregunta 1	a11	sitcompleja= a11
2	a12	aprendizaje = a12
3	a13	rdosobtenid=a13
4	a21	analisis=a21
5	a22a	metodoa=a22a
	a22b	metodob=a22b
	a22c	metodoc=a22c
6	a31	decisdifcil=a31
7	a32a	mejoresdecisa=a32a
	a32b	mejoresdecisb=a32b
	a32c	mejoresdecisc=a32c
	a32d	mejoresdecisd=a32d
	a32e	peoresdecisa=a32e
	a32f	peoresdecisb=a32f
	a32g	peoresdecisc=a32g
	a32h	peoresdecisd=a32h
8	a41	aportacidea=a41
9	a42	perstrivoinnov=a42
10	a51	mantecorrien=a51
11	a52	planifestrategic=a52
12	a53	metodoplanif=a53
12.1	a53a	descripcmetoa=a53a
	a53b	descripcmetob=a53b
13	a54	prevision=a54
14	a61	pensador=a61
15	a71	asumirriesgo=a71
16	a81	vanguardista=a81
17	a82	proyecto=a82
17.1	a82a	descripcproyect=a82a
18	a91	master=a91
18.1	a91a	descripciomast=a91a
19	a92	inquietudpropfun=a92
20	a93	inquietudsect=a93
21	a101	antcargempuotra=a101
22	a102	aprendidotodo=a102
23	a103	aportarmasideas=a103
24	a111	empleosafortun=a111
25	b11	presion=b11
26	b12	accionvaliente=b12
27	b13	frentecondpoceti=b13

28	b21	accionnuevaemp=b21
29	b22	obstaculos=b22
30	b23	solucprobleficaz=b23
31	b31	organiz/desorg=b31
32	b32	incumpplazo=b32
33	b33	ritmoproyectos=b33
34	b34	aplazarcosas=b34
34.1	b34a	tipoaplazosa=b34a
	b34b	tipoaplazosb=b34b
35	b35	incumplobjetivo=b35
35.1	b35a	solucincumobje=b35a
36	b41	subirpropioliston=b41
37	b42	subirlistondemas=b42
38	b51	perdonpermiso=b51
39	b52	acuerdoconjefe=b52
40	b61	cambioshumor=b61
41	b62	soportbienstres=b62
42	b63	realizalivstres=b63
42.1	b63a	formaaliviestresa=b63a
	b63b	formaaliviestresb=b63b
	b63c	formaaliviestresc=b63c
43	b64	irritar/deprimir=b64
44	b65	perdercompostur=b65
45	b71	sugerencias=b71
45.1	b71a	practsugerencias=b71a
46	b72	errorescometid=b72
46.1	b72a	aprendererrores=b72a
47	b73	dificaceptarcritic=b73
48	b81	cambiocaracter=b81
49	b82	dificacepcamborg=b82
49.1	b82a	descripcambios=b82a
50	c11	primeraimpersion=c11
51	c21	sitmasallamejem=c21
52	c22	metododiagnos=c22
52.1	c22a	descripcmetdiagn=c22a
53	c23	clioemplfrustrados=c23
54	c31	trabenequipo=c32
55	c32	capactrabenequipo=c32
56	c33	enfrentconcompaÑe=c33
57	c34	enfrentconjefe=c34
58	c41	personaasertiva=c41
59	c42	diferenciacriterios=c42

60	c51	capachablarenpublico=c51
61	c52	comunicacionoral=c52
61.1	c52a	informes=c52a
62	c61	enfrentpoliticasempresa=c61
62.1	c61a	influenciaenrendimiento=c61a
63	c71	poderdenegociacion=c71
64	c81	persuasion=c81
65	c91	situacfrustrante=c91
66	d11	selecciondetrabajadores=d11
66.1	d11a	metododeseleccion=d11a
67	d21	metododeformacion=d21
68	d31	objetivosarribaabajo=d31
69	d41	interferencia=d41
70	d51	sistemadecontrolrds=d51
70.1	d51a	metododecontrolrds=d51a
71	d52	incumplioobjetivos=d52
71.1	d52a	medidastomadas=d52a
72	d61	sustitucionpersonal=d61
72.1	d61a	numerosustituciones=d61a
73	d71	fomentatrabenequipo=d71
74	d81	afrontadiscriminac=d81
75	d82	demandalaboral=d82
76	d91	reunionesproductivas=d91
77	e11	cambiadoaspectorganiza=e11
77.1	e11a	metodocomunicambio=e11a
77.1.1	e11a1	descripcmetodo=e11a1
78	e21	lidernato=e21
79	e31	barreratrabajo=e31
80	e32	discusionsubordinados=e32
80.1	e32a	accionsoluciondiscusion=e32a
81	f11	horasextras=f11
81.1	f11a	numerohorasextra=f11a
82	f12	motivacion=f12
82.1	f12a	formasmotivacion=f12a
83	f21	entusiasmocarisma=f21
84	f22	ritmotrabajo=f22
85	f23	motivodevariacritmotrab=f23
85.1	f23a	descripcionmotivo=f23a
86	f31	persinfluenciafavorable=f31
87	f32	persinfluciadesfavorab=f32
88	f41	peticionayudaempresa=f41
88.1	f41a	formasdeayuda=f41a
89	f51	satisfaccionequilibrio=f51
90	f61	enfrentamientoareto=f61

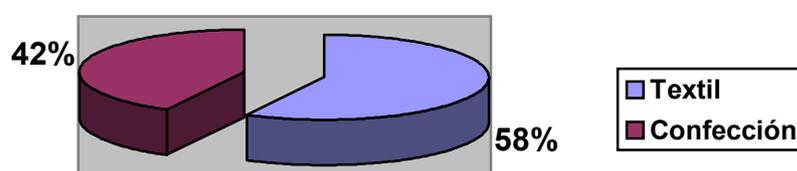
### 5.1.3. Tablas y gráficos generales respecto a los cuestionarios enviados y recibidos con 90 ítems

A continuación se muestra, en las tablas correspondientes y mediante un gráfico, el número de cuestionarios enviados y contestados, por sectores. Se enviaron a 485 directivos, recibiendo 58 respuestas. Dichas respuestas las analicé con la ayuda del programa SPSS (*Statistical Program Social Sciencies*).

SECTOR	TOTAL
Textil	282
Confección	203
<b>TOTAL</b>	<b>485</b>

Tabla 5.1: Número total de cuestionarios enviados

Gráfico 5.1: Porcentajes de cuestionarios enviados



SECTOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas enviadas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Textil	38	13,5	65,5	65,5
Confección	20	9,9	34,5	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>12,0</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.2: Número de respuestas a cuestionario y porcentajes

Gráfico 5.2: Porcentajes de cuestionarios recibidos

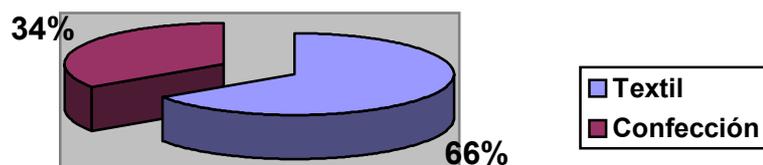
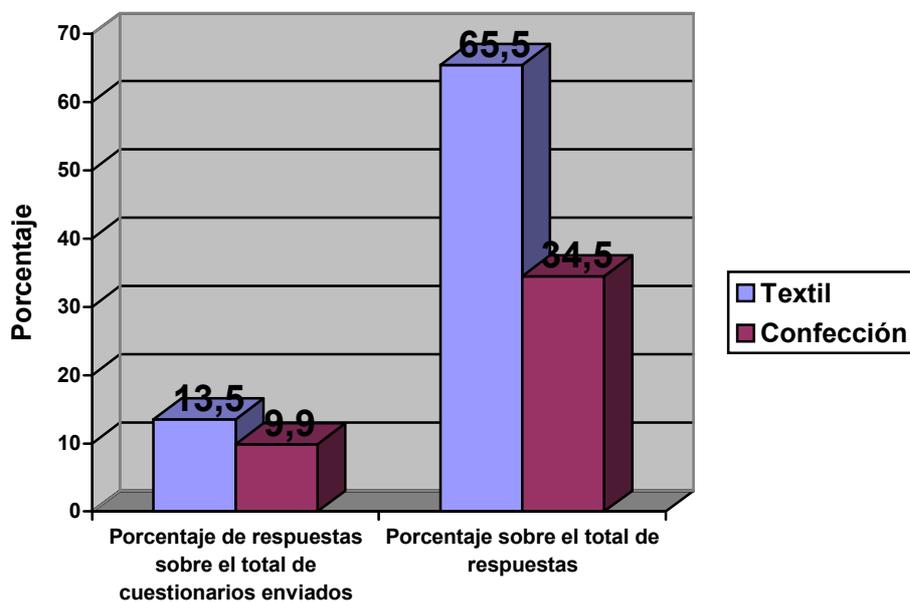


Gráfico 5.2.1: Porcentajes de respuestas



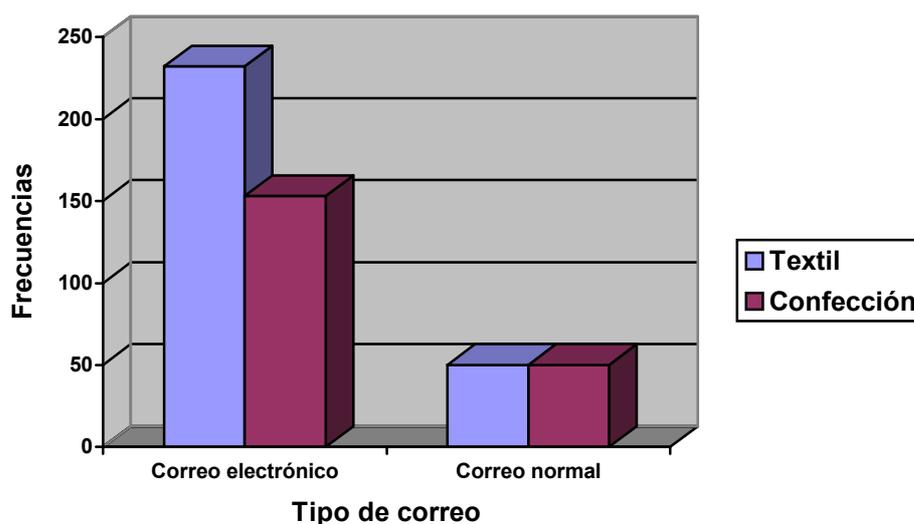
Vemos, en las tablas y gráficos anteriores, que se han enviado más cuestionarios a las empresas textiles que a las de confección y, por tanto, también se han recibido más respuestas del primero; si se analiza el porcentaje de respuestas sobre el total de cuestionarios enviados tenemos que, del textil, se ha recibido un 13,5% y de la confección un 9,9%. El total de respuestas, sobre el total de cuestionarios enviados, representa un 12%, lo que parece un nivel de respuesta aceptable.

A continuación se representa el número de cuestionarios enviados y recibidos por los distintos medios utilizados y por sectores:

SECTOR	Correo electrónico	Correo normal	TOTAL
Textil	232	50	282
Confección	153	50	203
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100</b>	<b>485</b>

Tabla 5.3: Número de cuestionarios enviados por distintos medios de correo

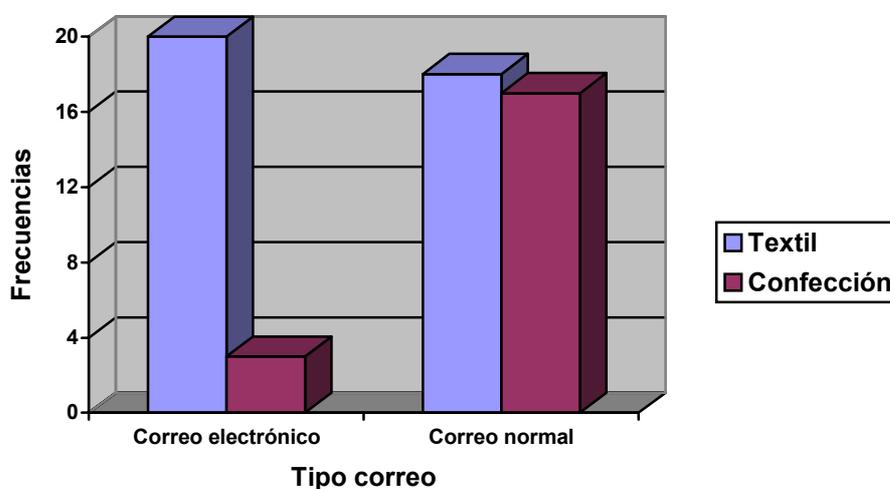
Gráfico 5.3: Número de cuestionarios enviados por distintos medios de correo



SECTOR	Correo electrónico	Correo normal	TOTAL
Textil	20	18	38
Confección	3	17	20
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>58</b>

Tabla 5.4: Número de respuestas por tipo de correo

Gráfico 5.4: Numero de respuestas por tipo correo



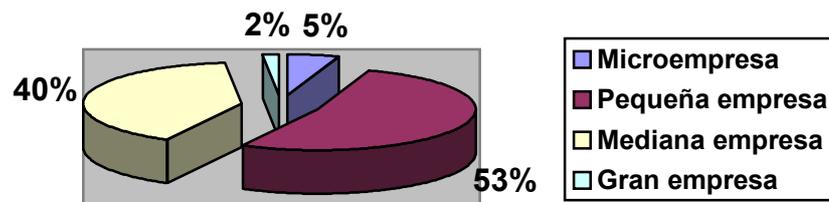
En las páginas anteriores se muestra el número de respuestas que han realizado las empresas a los cuestionarios enviados. Vemos como el número de respuestas, por correo electrónico, ha sido mucho más bajo en la confección que en el textil aunque, por correo normal, el nivel de respuesta ha sido similar en ambas industrias. En general, ha sido, el nivel de respuestas, considerablemente mayor por correo normal que por correo electrónico.

A continuación, se muestra el número de cuestionarios enviados y contestados, por tipos de empresa. Se considera en el análisis empírico y, como ya se ha indicado en las páginas anteriores, que las microempresas tienen hasta 9 trabajadores, las pequeñas empresas tienen desde 10 hasta 49 trabajadores, las empresas medianas desde 50 hasta 499 trabajadores y las grandes empresas tienen más de 500 trabajadores.

TIPOS DE EMPRESAS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Microempresa	25	5,2	5,2
Pequeña empresa	255	52,6	57,8
Mediana empresa	196	40,4	98,2
Gran empresa	9	1,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>485</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.5: Cuestionarios enviados por tipos de empresas

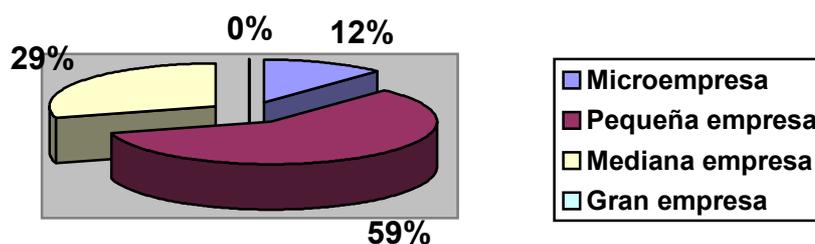
Gráfico 5.5: Porcentajes de envíos por tipos de empresa



TIPOS DE EMPRESAS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas enviadas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Microempresa	7	28,00	12,1	12,1
Pequeña empresa	34	13,33	58,6	70,7
Mediana empresa	17	8,67	29,3	100
Gran empresa	0	0,00	0,0	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>11,96</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.6: Respuestas por tipo empresa

Gráfico 5.6: Porcentajes de respuestas según tipos de empresas



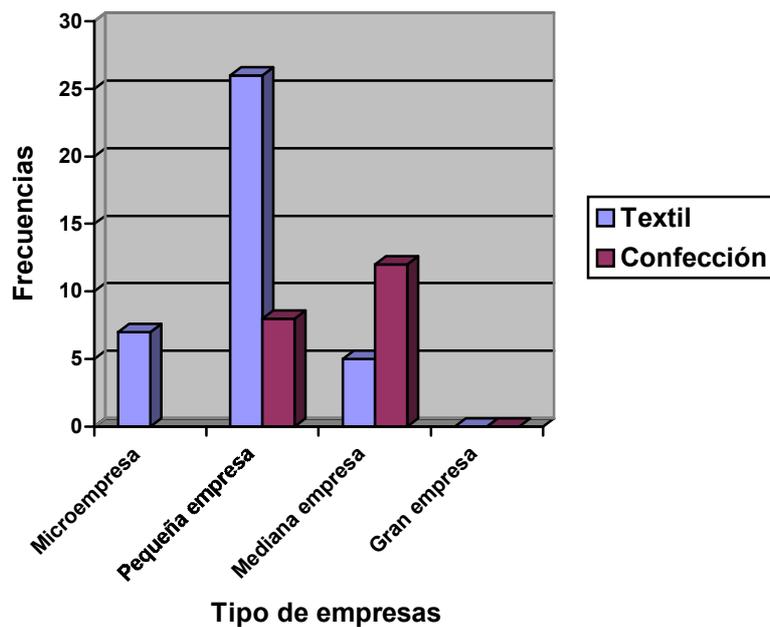
Vemos que, de las 58 respuestas, el mayor índice se ha producido por parte de las pequeñas empresas, lo cual parece lógico al haber realizado el mayor número de envíos a este tipo de empresas; en segundo lugar, las medianas empresas son de las que se ha recibido mayor número de respuestas y, por último, 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
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>58</b>

Tabla 5.7: Respuestas según tipo de empresas

Gráfico 5.7: Número de respuestas por tipo de empresas



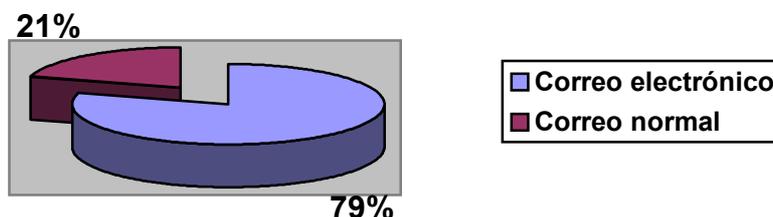
A la vista de los resultados anteriores, en el textil, las empresas pequeñas son las que más han colaborado mientras que, en la confección, las empresas que más han colaborado han sido las medianas. Todas las microempresas que han colaborado han sido del textil, ninguna empresa de confección, de este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

Por último, se va a analizar el número de cuestionarios enviados y recibidos por los distintos medios y relacionando cada medio utilizado con el tipo de empresa:

TIPO DE CORREO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Correo electrónico	385	79,4	79,4
Correo normal	100	20,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>485</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.8: Envíos por tipo de correo utilizado

Gráfico 5.8: Porcentajes de envíos según tipo de correo utilizado

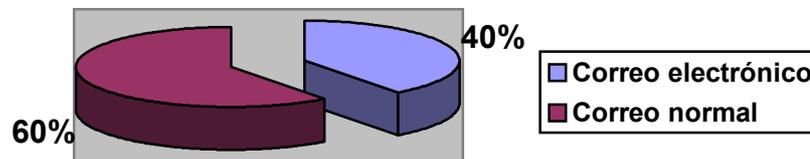


El número y porcentaje de respuestas, de acuerdo con el tipo de correo utilizado para el envío de los cuestionarios, han sido los siguientes:

TIPO DE CORREO	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios enviados	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Correo electrónico	23	5,97	39,7	39,7
Correo normal	35	35,00	60,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>11,96</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.9: Respuestas por tipo de correo utilizado

Gráfico 5.9: Porcentajes de respuestas por tipo de correo utilizado



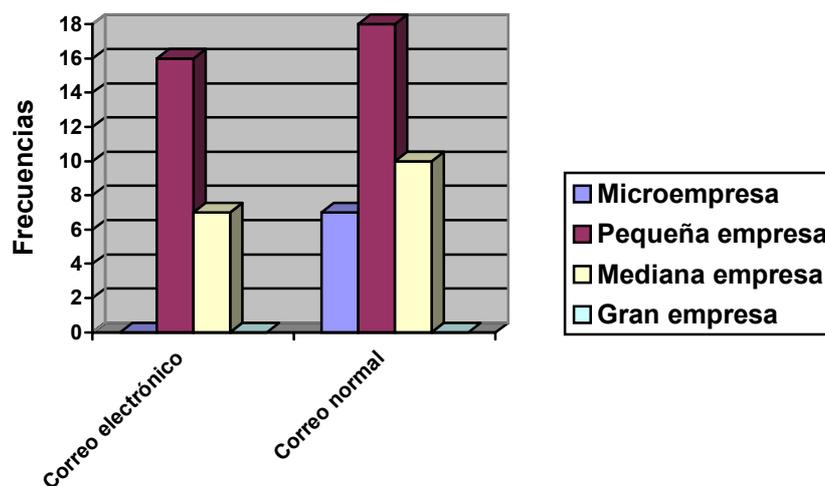
Se refleja que el mayor porcentaje de respuestas, respecto a los cuestionarios enviados, ha sido por correo normal y también se ha producido el mayor porcentaje sobre el total de respuestas por este medio. En total, se ha producido un índice de respuestas del 11,96% sobre el total de cuestionarios enviados.

A continuación se muestra el número de respuestas por tipo de empresas y tipo de correo utilizado para el envío de los cuestionarios:

TIPO DE EMPRESA	Correo electrónico	Correo normal	TOTAL
Microempresa	0	7	7
Pequeña empresa	16	18	34
Mediana empresa	7	10	17
Gran empresa	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>58</b>

Tabla 5.10: Respuestas por tipo de empresas y tipo de correo utilizado

Gráfico 5.10: Número de respuestas por tipo de correo y tipo de empresa



Por tipos de empresa, la pequeña empresa, tanto por correo electrónico como por el normal, ha ofrecido el mayor nivel de respuestas. Todas las microempresas que han respondido el cuestionario lo han hecho por correo normal y la mayor parte de las medianas empresas también han contestado el cuestionario por dicho medio.

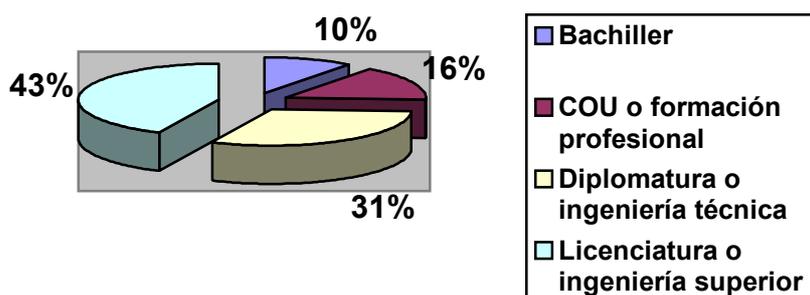
**5.2. Tablas y gráficos generales, extraídos del estudio empírico realizado, respecto de los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo**

El grado de respuestas, teniendo en cuenta los estudios realizados por los encuestados, ha sido la siguiente:

ESTUDIOS REALIZADOS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Bachiller	6	10,3	10,3
COU o formación profesional	9	15,5	25,9
Diplomatura o ingeniería técnica	18	31,0	56,9
Licenciatura o ingeniería superior	25	43,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.11: Personas con distintos tipos de estudios realizados

**Gráfico 5.11: Porcentajes de personas con distinto nivel de estudios**



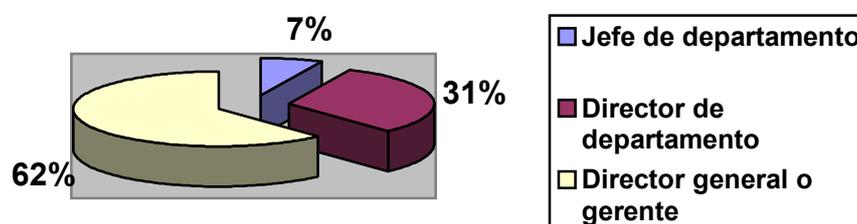
En la tabla y gráfico anteriores vemos que, en relación con los estudios realizados, el mayor porcentaje de respuestas corresponde a los licenciados o ingenieros superiores, con 25 casos, representando un 31% seguido de los diplomados o ingenieros técnicos con 18 respuestas, que representa un 43%; en tercer lugar, se encuentran los que han estudiado COU o formación profesional con 9 respuestas y con un 16%, respectivamente y, por último, se tienen los que han estudiado bachiller con 6 respuestas y con un 10% de los casos.

A continuación, se realiza el mismo análisis, de acuerdo con el cargo ocupacional:

CARGO OCUPACIONAL	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Jefe de departamento	4	6,9	6,9
Director de departamento	18	31,0	37,9
Director general o gerente	36	62,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.12: Personas con distinto cargo ocupacional

Gráfico 5.12: Porcentajes de personas con distinto cargo ocupacional



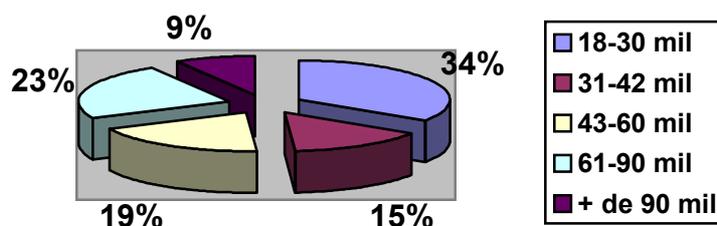
La mayoría de los que han contestado el cuestionario que se les ha enviado han sido los directores generales o gerentes con 36 respuestas y un 62% de los casos; en segundo lugar, los directores de departamento con 18 y con un 31%, respectivamente y, por último, los jefes de departamento con 4 respuestas, representando un 7%.

En relación con la retribución percibida por los encuestados se tienen los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
18-30 mil	16	27,6	34,0	34,0
31-42 mil	7	12,1	14,9	48,9
43-60 mil	9	15,5	19,1	68,1
61-90 mil	11	19	23,4	91,5
+ de 90 mil	4	6,9	8,5	100
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.13: Personas con distinto nivel de retribución percibida

Gráfico 5.13: Porcentajes de personas con distinto nivel de retribución percibida



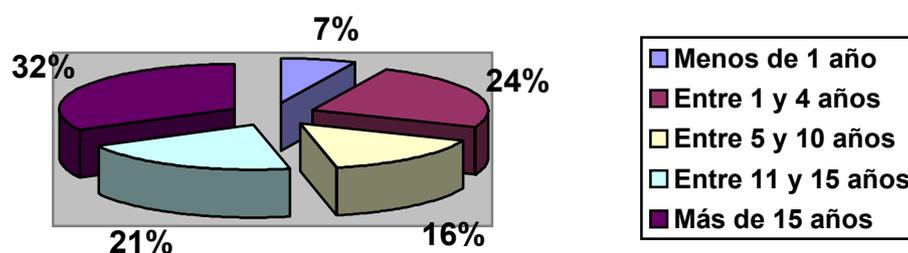
La mayoría de los encuestados que han respondido perciben entre 18 y 30 mil euros/año con 16 respuestas y con un 34% de los casos seguido de 11 que cobran entre 61 y 90 mil euros con un 23%; en tercer lugar, tenemos 9 que perciben entre 43 y 60 mil con un 19%; luego, 7 que perciben entre 31 y 42 mil euros, representando un 15% y, por último, 4 que perciben más de 90 mil euros con un 9% del total.

A continuación se realiza, el mismo análisis anterior pero, en relación con la antigüedad de cada cargo:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Menos de 1 año	4	6,9	6,9
Entre 1 y 4 años	14	24,1	31,0
Entre 5 y 10 años	9	15,5	46,6
Entre 11 y 15 años	12	20,7	67,2
Más de 15 años	19	32,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.14: Personas con distinto tiempo de antigüedad en la empresa

Gráfico 5.14: Porcentajes de personas con distinto tiempo de antigüedad en el cargo que ocupan



Vemos que 19 de los encuestados tienen una antigüedad en el cargo superior a 15 años representando un 32%, seguido por 14 que tienen una antigüedad entre 1 y 4 años con un 24%; en tercer lugar, tenemos 12 que tienen entre 11 y 15 años de antigüedad en el cargo con un 21%, seguido de 9 que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad con un 16% y, por último, los que tienen menos de 1 año de antigüedad con 4 casos que representan un 7% del total.

### **5.3. La retribución percibida en función de los estudios realizados, el cargo ocupacional y la antigüedad en el cargo**

Si se relaciona la retribución percibida, por las personas que han contestado el cuestionario y a dicha pregunta, con los estudios realizados, los resultados obtenidos son los siguientes:

<b>RETRIBUC.</b>	<b>Bachiller</b>	<b>COU o formación profesion.</b>	<b>Diplomatura o ingeniería técnica</b>	<b>Licenciatura o ingeniería superior</b>	<b>TOTAL</b>
<b>18-30 mil</b>	0	1	8	7	16
<b>31-42 mil</b>	3	0	0	4	7
<b>43-60 mil</b>	0	0	7	2	9
<b>61-90 mil</b>	0	8	3	0	11
<b>+ de 90 mil</b>	0	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	3	9	18	17	47

Tabla 5.15: Relación entre la retribución percibida y los estudios realizados por cada entrevistado (frecuencias)

Vemos que, de los 16 que perciben entre 18 y 30 mil euros, la mayoría, concretamente 8, son los diplomados o ingenieros técnicos, representando un 44,4% de los mismos; en segundo lugar, 7 de los 17 son licenciados o ingenieros superiores con un 41% de los mismos. No hay ninguno que haya estudiado bachiller que perciba dicha cantidad y, sólo 1 de los 9, ha estudiado COU o formación profesional con un 11%.

De los 7 que perciben entre 31 y 42 mil euros, 4 han estudiado el nivel más alto de estudios; es decir, la licenciatura o ingeniería superior, representando un 23,5% de los mismos y 3 han estudiado bachiller con el 100% de los mismos. Se observa que, los que perciben dicha cantidad, no tienen estudios intermedios.

De los 9 que perciben entre 43 y 60 mil euros, 7, que son la mayoría, han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica, representando el 39% de los mismos y sólo 2 han estudiado alguna licenciatura o ingeniería superior con un 12% de los mismos. No hay ningún encuestado que perciba dicha cantidad que haya estudiado bachiller o COU o formación profesional.

De los 11 que perciben entre 61 y 90 mil euros, la mayoría, con 8 casos, han estudiado COU o formación profesional, representando el 89% de los mismos y 3 han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica con el 17% de los mismos.

Por último, todos los que perciben más de 90 mil euros tienen alto nivel de estudios, es decir, alguna licenciatura o ingeniería superior, representando el 23,5% de los mismos.

Hay que observar que sólo se han podido considerar 47 de los 58 encuestas ya que, los 11 restantes, no han contestado a la pregunta referente a la cantidad que perciben anualmente.

Relacionando la retribución con el cargo que ocupan, los encuestados que han respondido a dicha pregunta, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUC.	Jefe de departamento	Director de departamento	Director general o gerente	TOTAL
18-30 mil	2	6	8	16
31-42 mil	0	3	4	7
43-60 mil	2	3	4	9
61-90 mil	0	3	8	11
+ de 90 mil	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	4	15	28	47

Tabla 5.16: Relación entre la retribución percibida y el cargo ocupacional (frecuencias)

Los datos anteriores reflejan que, de la mayor parte de los 16 que perciben entre 18 y 30 mil euros, la mitad son directores generales o gerentes, representando un 28,6% de los mismos seguido por 6 que son directores de departamento con un 40% de los mismos y, por último 2 que son jefes de departamento con el 50% de los mismos.

De los 7 que perciben entre 31 y 42 mil euros; 4 son directores generales o gerentes con un 14,3% de los mismos y 3 son directores de departamento con un 20% de los mismos.

De los 9 que perciben entre 43 y 60 mil euros, 4 son directores generales o gerentes con un 14,3% de los mismos; 3 son directores de departamento con un 20% de los mismos y 2 son jefes de departamento, representando el 50% restante de los mismos.

De los 11 que perciben entre 61 y 90 mil euros, 8 son directores generales o gerentes, representando un 28,6% de los mismos; 3 son directores de departamento con un 20% de los mismos.

Los 4 que perciben más de 90 mil euros son directores generales o gerentes, representando un 14,3% del total de los mismos.

Por último, si se relaciona la retribución con la antigüedad, de las personas que han respondido a dicha pregunta, se tienen los siguientes resultados:

RETRIB.	Menos de 1 año	Entre 1 y 4 años	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Más de 15 años	TOTAL
18-30 mil	0	11	0	5	0	16
31-42 mil	4	3	0	0	0	7
43-60 mil	0	0	5	0	4	9
61-90 mil	0	0	0	3	8	11
+ de 90 mil	0	0	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>47</b>

Tabla 5.17: Relación entre la retribución percibida y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Vemos que de los 16 que perciben entre 18 y 30 mil euros/año, 11 tienen una antigüedad entre 1 y 4 años, representando el 78,6% de los mismos y 5 entre 11 y 15 años con el 62,5% de los mismos.

De los 7 que perciben entre 31 y 42 mil euros, 4 llevan menos de 1 año en el cargo, representando el 100% de los mismos y 3 llevan entre 1 y 4 años de antigüedad con un 21,4% de los mismos.

De los 9 que perciben entre 43 y 60 mil euros, 5 tienen entre 5 y 10 años de antigüedad con el 100% de los mismos y 4 llevan más de 15 años en el cargo con un 25% de los mismos.

De los que perciben entre 61 y 90 mil euros, 8 llevan más de 15 años en el cargo con un 50% de los mismos y 3 llevan entre 11 y 15 años en el cargo con un 37,5% de los mismos.

Por último, los 4 que perciben más de 90 mil euros, llevan más de 15 años trabajando en el cargo con el 25% de los mismos.

#### **5.4. Aptitudes intelectuales**

En el análisis realizado, respecto a las aptitudes intelectuales, se han extraído las frecuencias y las tablas de contingencia de cada uno de los requisitos que se consideran en 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, a excepción de las respuestas a preguntas abiertas. 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 el análisis cada vez más general, hasta llegar a establecer unas conclusiones de tipo global que serán el objetivo que se habrá perseguido con la parte empírica de la presente tesis.

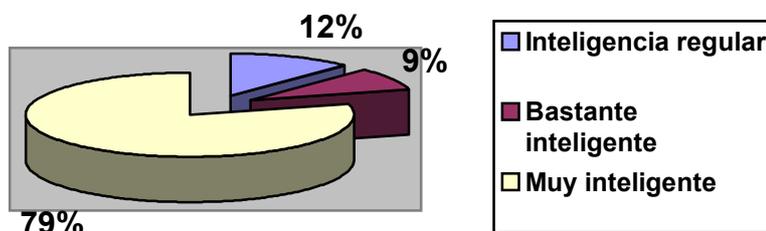
##### **5.4.1. La inteligencia**

A continuación se representan los niveles de inteligencia que se han considerado y los resultados obtenidos de acuerdo con las respuestas obtenidas:

INTELIGENCIA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Inteligencia regular	7	12,1	12,1
Bastante inteligente	5	8,6	20,7
Muy inteligente	46	79,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	

Tabla 5.18: Niveles de inteligencia

Gráfico 5.15: Porcentajes de niveles de inteligencia



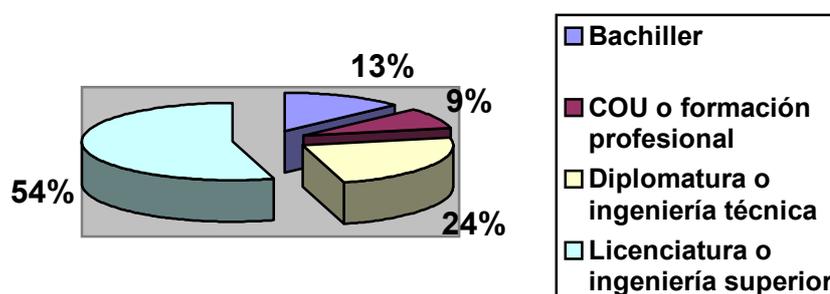
Respecto a la inteligencia vemos que, de los 58 entrevistados que han contestado el cuestionario, el 79% son muy inteligentes, por tanto, corresponde a la mayor parte de los entrevistados.

Al relacionar el nivel de inteligencia con los estudios, realizados por las personas que han contestado a las preguntas correspondientes a este requisito, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Inteligencia regular	Bastante inteligente	Muy inteligente	TOTAL
Bachiller	0	0	6	6
COU o formación profesional	4	1	4	9
Diplomatura o ingeniería técnica	3	4	11	18
Licenciatura o ingeniería superior	0	0	25	25
<b>TOTAL</b>	7	5	46	58

Tabla 5.19: Relación entre la inteligencia y los estudios realizados por los ejecutivos (frecuencias)

Gráfico 5.16: Porcentajes de estudios realizados por personas muy inteligentes



De los 46 entrevistados que son muy inteligentes, la mayor parte, 25, han estudiado alguna licenciatura o ingeniería superior, representando el 54% de los muy inteligentes; 11 han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica con el 24%; 6 han realizado bachillerato con un 13% y, 4 han estudiado COU o formación profesional con un 9%. Se puede observar que no hay ningún encuestado que, habiendo estudiado bachiller o alguna licenciatura o ingeniería superior, tenga una inteligencia regular o sea bastante inteligente ya que todos son muy inteligentes.

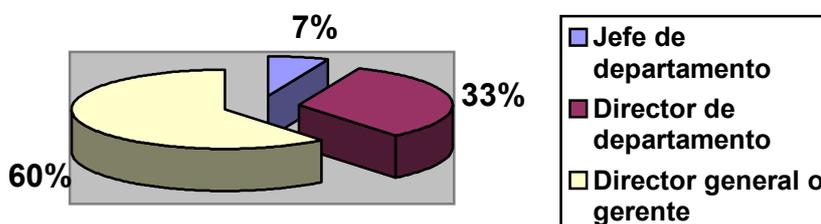
En el caso de los licenciados es lógico que sean muy inteligentes y en el caso de los que han estudiado bachiller también, puesto que para llegar a ocupar cargos de responsabilidad, las personas, sin un nivel importante de estudios, deben demostrar mucha inteligencia. De todas formas la mayor parte de los muy inteligentes son licenciados o ingenieros superiores.

Al realizar el mismo análisis anterior pero, teniendo en cuenta que, el cargo que ocupa cada persona depende de la inteligencia, se han obtenido los siguientes resultados, tanto en forma de tabla como de gráfico:

<b>CARGO EN LA EMPRESA</b>	<b>Inteligencia regular</b>	<b>Bastante inteligente</b>	<b>Muy inteligente</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	0	1	3	4
<b>Director de departamento</b>	3	0	15	18
<b>Director general o gerente</b>	4	4	28	36
<b>TOTAL</b>	7	5	46	58

Tabla 5.20: Relación entre la inteligencia y el cargo que ocupa cada persona (frecuencias)

Gráfico 5.17: Porcentajes de cargos ocupados por personas muy inteligentes



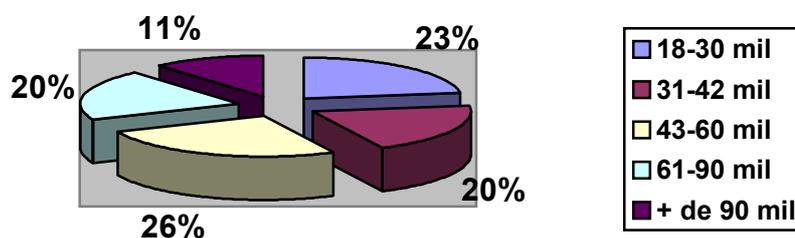
De los 46 muy inteligentes, 28 son directores generales o gerentes, de los 36 encuestados que ocupan dicho cargo, con un 60% del total; 15 son directores de departamento, de los 18 encuestados, con un 33% y 3, de los 4 encuestados, son jefes de departamento con un 7%. Por tanto, la mayor parte son directores generales, concretamente, un 60% de los muy inteligentes y representando, por otra parte, un 78% de los directores generales o gerentes encuestados.

Al relacionar la inteligencia con la retribución percibida, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

RETRIBUCION	Inteligencia regular	Bastante inteligente	Muy inteligente	TOTAL
18-30 mil	3	5	8	16
31-42 mil	0	0	7	7
43-60 mil	0	0	9	9
61-90 mil	4	0	7	11
+ de 90 mil	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	7	5	35	47

Tabla 5.21: Relación entre la inteligencia y la retribución que perciben cada uno de los cargos (frecuencias)

Gráfico 5.18: Porcentajes de retribuciones de personas muy inteligentes



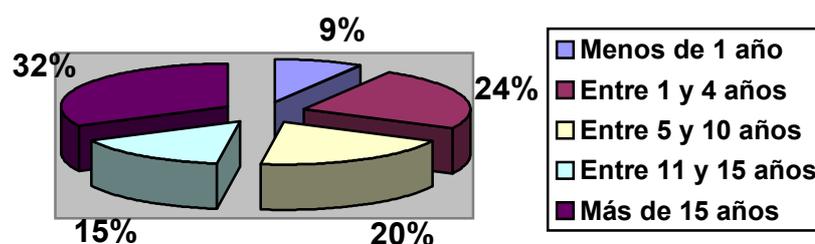
En cuanto a la retribución, de los 35 que son muy inteligentes, 9 perciben entre 43 y 60 mil euros/año, representando el 26%, pero, al mismo tiempo, supone el 100% de los encuestados que cobran esta cifra; 8 perciben entre 18 y 30 mil euros, representando el 23% aunque supone un 50% de los encuestados que cobran esa cifra; 7 cobran entre 31 y 42 mil euros y 7 entre 61 y 90 mil euros, representando el 20% en ambos casos pero, en el primer caso, supone el 100% de los encuestados que cobran esa cifra y, en el segundo caso, supone el 64% puesto que el total de encuestados que cobran esta última cifra son 11 casos; por último, sólo 4 perciben más de 90 mil euros, representando el 11% aunque supone el 100% de las personas encuestadas que cobran esa cifra. En conclusión, la mayoría perciben entre 18 y 30 mil euros pero, la mayor parte de los muy inteligentes, cobran entre 43 y 60 mil euros.

Por último, al relacionar la inteligencia con la antigüedad en el cargo, los resultados obtenidos son los siguientes:

<b>ANTIGÜED. CARGO</b>	<b>Inteligencia regular</b>	<b>Bastante inteligente</b>	<b>Muy inteligente</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 año</b>	0	0	4	4
<b>Entre 1 y 4 años</b>	3	0	11	14
<b>Entre 5 y 10 años</b>	0	0	9	9
<b>Entre 11 y 15 años</b>	0	5	7	12
<b>Más de 15 años</b>	4	0	15	19
<b>TOTAL</b>	7	5	46	58

Tabla 5.22: Relación entre la inteligencia y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

**Gráfico 5.19: Porcentajes de antigüedad en el cargo de las personas muy inteligentes**



En referencia a la antigüedad en el cargo, de los 46 que son muy inteligentes, 15 llevan más de 15 años en el cargo, representando el 32% de los muy inteligentes y el 79% de los encuestados que tienen esta antigüedad seguido por 11, de los 14, que llevan entre 1 y 4 años con el 24%, también, de los muy inteligentes; el resto se distribuye entre los 9 que llevan entre 5 y 10 años y que supone el 100% de los encuestados con esta antigüedad; 7, de los 12, que llevan entre 11 y 15 años con el 58% y, por último, 4 que llevan menos de 1 año, representando el 100% de los encuestados con esta antigüedad y con el 20%, 15% y el 9%, respectivamente, respecto al total de los muy inteligentes. Por tanto, la mayor parte de los muy inteligentes llevan más de 15 años en el cargo.

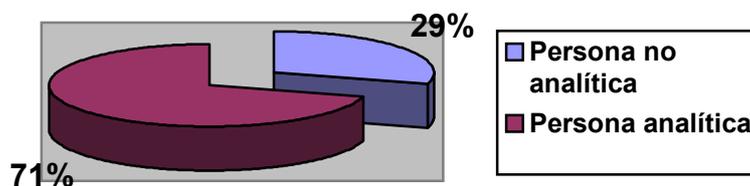
#### **5.4.2. Capacidad de análisis**

Los resultados globales de este requisito, dentro de las aptitudes intelectuales, son los siguientes:

CAPACIDAD DE ANALISIS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Persona no analítica	17	29,3	29,3
Persona analítica	41	70,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	

Tabla 5.23: Ejecutivos analíticos y no analíticos

Gráfico 5.20: Porcentajes de la capacidad de análisis



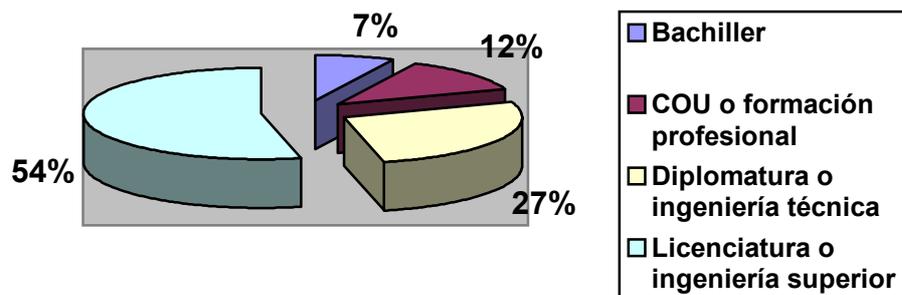
De acuerdo con los resultados obtenidos referente a la capacidad de análisis, de los 58 entrevistados que han contestado el cuestionario, 41 que representan el 71% son personas analíticas; el resto, 17 que, representan el 29% restante, son no analíticas. Lo cual significa que el mayor porcentaje corresponde a personas analíticas.

En relación al nivel de estudios, se han extraído los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Persona no analítica	Persona analítica	TOTAL
Bachiller	3	3	6
COU o formación profesional	4	5	9
Diplomatura o ingeniería técnica	7	11	18
Licenciatura o ingeniería superior	3	22	25
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>58</b>

Tabla 5.24: Relación entre la capacidad de análisis y los estudios realizados por los ejecutivos (frecuencias)

Gráfico 5.21: Porcentajes de estudios realizados de las personas analíticas



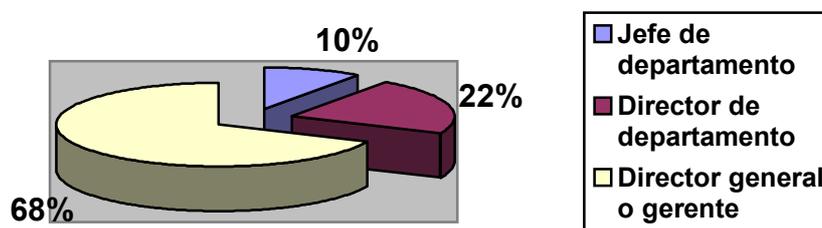
En relación al nivel de estudios, de los 41 entrevistados que son analíticos, 22 son licenciados o ingenieros superiores, representando el 54% y a larga distancia se encuentran 11, que representan el 27% y que son diplomados o ingenieros técnicos; 5, con el 12%, tienen el COU o formación profesional y, 3, el 7%, que tienen el bachiller. Por tanto, la mayoría de los analíticos son licenciados o ingenieros superiores además de que supone el 80% de los encuestados licenciados o ingenieros superiores; es decir, 22 de los 25.

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

CARGO OCUPACIONAL	Persona no analítica	Persona analítica	TOTAL
Jefe de departamento	0	4	4
Director de departamento	9	9	18
Director general o gerente	8	28	36
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>58</b>

Tabla 5.25: Relación entre la capacidad de análisis y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.22: Porcentajes de cargos que son analíticos



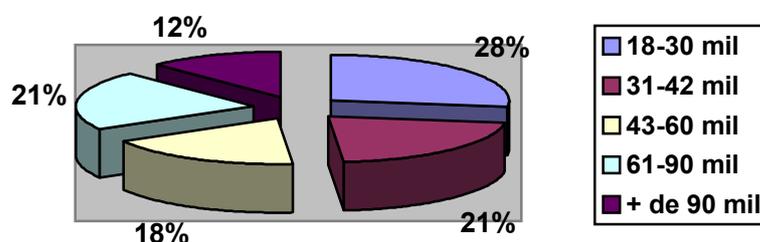
En lo que se refiere al cargo ocupacional, del total de personas analíticas, 28, que representan el 68%, son directores generales o gerentes; 9, que representan el 22%, son directores de departamento y 4, que representan el 10%, son jefes de departamento. Hay que observar que el 100% de los encuestados, que son jefes de departamento, son personas analíticas; la mitad de los encuestados, que son directores de departamento, son analíticos y el 78% de los encuestados, que son directores generales o gerentes, son analíticos. En conclusión, aunque la cifra de encuestas a jefes de departamento es poco representativa, sin lugar a dudas, los jefes de departamento son los más analíticos seguido de los licenciados o ingenieros superiores. Los menos analíticos son los directores de departamento.

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

RETRIBUCION	Persona no analítica	Persona analítica	TOTAL
18-30 mil	7	9	16
31-42 mil	0	7	7
43-60 mil	3	6	9
61-90 mil	4	7	11
+ de 90 mil	0	4	4
<b>TOTAL</b>	14	33	47

Tabla 5.26: Relación entre la capacidad de análisis y la retribución (frecuencias)

Gráfico 5.23: Porcentajes de retribución de las personas analíticas



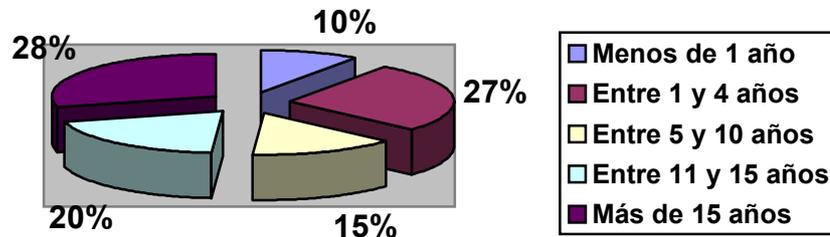
De los 47 entrevistados que en total han contestado a la pregunta de la retribución, 33 son analíticos, representando el 70%. De ellos, 9 perciben entre 18 y 30 mil euros, representando el 28% de los analíticos pero el 56% del total de encuestados que perciben esa cifra; 7 perciben entre 31 y 42 mil euros y 7 entre 61 y 90 mil euros, que representan el 21% en ambos casos, pero que supone el 100% del total de encuestados que perciben el primer intervalo y 64% del total de encuestados del segundo intervalo; por último, 6, de los 9 encuestados, perciben entre 43 y 60 mil euros, representando el 18% de los analíticos y el 67% del total encuestados y 4 perciben más de 90 mil euros, representando sólo el 12% del total de personas analíticas pero el 100% del total de personas que perciben esa cifra. En definitiva, la mayor parte, de las personas analíticas, perciben entre 18 y 30 mil euros/año aunque, muy de cerca, están aquellos que perciben entre 31 y 42 mil euros y los que perciben entre 61 y 90 mil euros.

Por último, en relación a la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD CARGO	Persona no analítica	Persona analítica	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	4
Entre 1 y 4 años	3	11	14
Entre 5 y 10 años	3	6	9
Entre 11 y 15 años	4	8	12
Más de 15 años	7	12	19
<b>TOTAL</b>	17	41	58

Tabla 5.27: Relación entre la capacidad de análisis y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

**Gráfico 5.24: Porcentajes de antigüedad en el cargo de las personas analíticas**



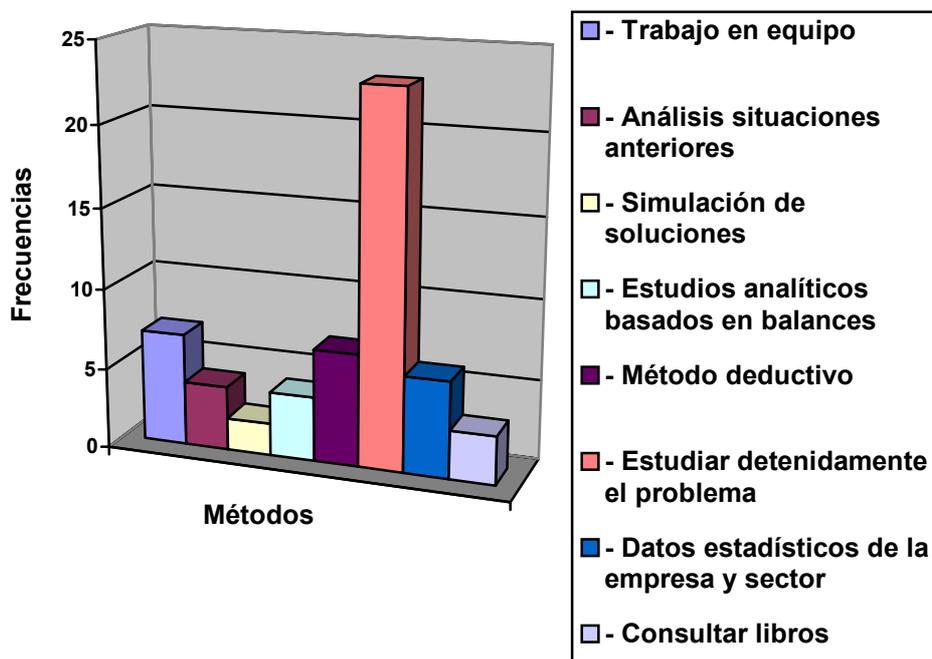
De los 41 entrevistados analíticos, 12 llevan más de 15 años trabajando en el cargo, representando el 28% seguido, muy de cerca, por 11 que llevan entre 1 y 4 años de antigüedad y que representan el 27% y, más de lejos, 8 que llevan entre 11 y 15 años con un 20%; 6 que llevan entre 5 y 10 años con un 15% y, por último, 4 que llevan menos de 1 año de antigüedad en el cargo con un 10%. Hay que observar que no hay personas no analíticas que lleven menos de 1 año en el cargo. En conclusión, la mayor parte, de las personas analíticas, llevan más de 15 años en el cargo que ocupan aunque el 100% de los encuestados, que llevan menos de 1 año en el cargo, son personas analíticas.

Dentro de la capacidad de análisis, se realizó la pregunta respecto a los métodos que utilizan los encuestados para analizar problemas. Es una pregunta abierta y, por tanto, se consideran todas las respuestas realizadas, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

MÉTODOS PARA ANALIZAR PROBLEMAS	Nº DE CASOS
- Trabajo en equipo	7
- Análisis situaciones anteriores	4
- Simulación de soluciones	2
- Estudios analíticos basados en balances	4
- Método deductivo	7
- Estudiar detenidamente el problema	23
- Datos estadísticos de la empresa y sector	6
- Consultar libros	3
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Tabla 5.28: Métodos para analizar problemas

Gráfico 5.25: Frecuencias de los métodos utilizados para analizar problemas



Por los resultados obtenidos, de los 56 entrevistados, que han contestado a la pregunta pertinente, 23 utilizan el método de “estudiar detenidamente el problema”, representando el 41%; a larga distancia están los que utilizan otros métodos como: “el trabajo en equipo” y “el método deductivo” para analizar problemas con 7 respuestas, en ambos casos.

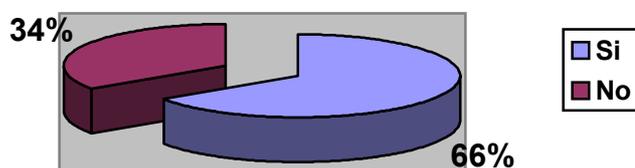
### 5.4.3. Toma de decisiones

De las decisiones difíciles sólo se analizan las frecuencias con el porcentaje así como la relación entre la toma de decisiones difíciles y el cargo ocupacional; no se analiza ni la relación de las decisiones difíciles con los estudios, ni con la retribución, ni con la antigüedad en el cargo puesto que no son dependientes.

DECISIONES DIFICILES	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	38	65,5	65,5
No	20	34,5	100,00
TOTAL	58	100	

Tabla 5.29: Ejecutivos que toman decisiones difíciles y no difíciles

Gráfico 5.26: Porcentajes de ejecutivos que toman decisiones difíciles y no difíciles



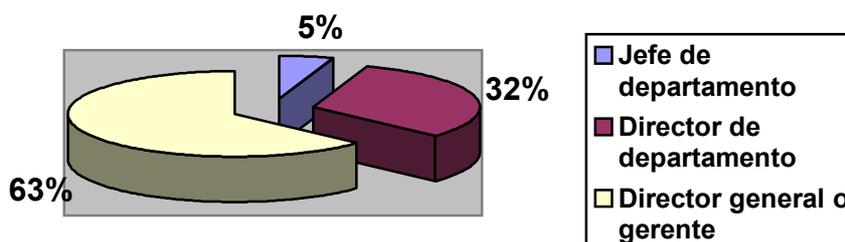
En lo referente a la toma de decisiones, de los 58 entrevistados, 38 toman decisiones difíciles, representando el 66%; el resto no toma decisiones difíciles. Por tanto, la mayoría toman decisiones difíciles.

Al relacionar las decisiones difíciles con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

DECISIONES DIFÍCILES	Jefe de departamento	Director de departamento	Director general o gerente	TOTAL
Si	2	12	24	38
No	2	6	12	20
<b>TOTAL</b>	4	18	36	58

Tabla 5.30: Relación entre toma de decisiones difíciles y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.27: Porcentajes de cargos ocupacionales de las personas que toman decisiones difíciles



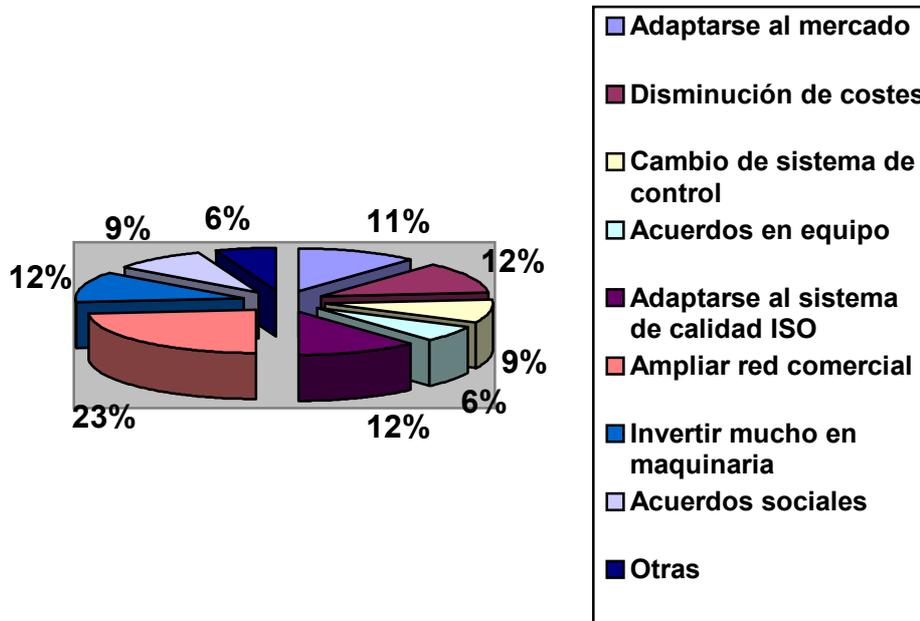
Del porcentaje de personas que toman decisiones difíciles, 24 son directores generales o gerentes, representando el 63% de los que toman decisiones difíciles y, a mayor distancia, 12 que son directores de departamento con el 32% y sólo 2 son jefes de departamento que representan, solamente, el 5%. En relación al total de encuestados de cada cargo tenemos 24, de 36, que son directores generales y que representan el 67%; 12, de 18, son directores de departamento con el 67%, también y 2, de 4, son jefes de departamento con el 50%. En conclusión, la mayor parte de los que toman decisiones difíciles son directores generales o gerentes.

Dentro del requisito de la toma de decisiones se realizaron dos preguntas abiertas: una que hacía referencia a las mejores decisiones y otra a las peores decisiones que los encuestados han tenido que tomar. Los resultados obtenidos, de las mencionadas preguntas, son los siguientes:

<b>MEJORES DECISIONES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Adaptarse al mercado</b>	4	6,9	11,8	11,8
<b>Disminución de costes</b>	4	6,9	11,8	23,6
<b>Cambio de sistema de control</b>	3	5,2	8,8	32,4
<b>Acuerdos en equipo</b>	2	3,4	5,9	38,3
<b>Adaptarse al sistema de calidad ISO</b>	4	6,9	11,8	50,1
<b>Ampliar red comercial</b>	8	13,8	23,4	73,5
<b>Invertir mucho en maquinaria</b>	4	6,9	11,8	85,3
<b>Acuerdos sociales</b>	3	5,2	8,8	94,1
<b>Otras</b>	2	3,4	5,9	100
<b>TOTAL</b>	34	58,6	100	

Tabla 5.31: Mejores decisiones

Gráfico 5.28: Porcentajes de mejores decisiones

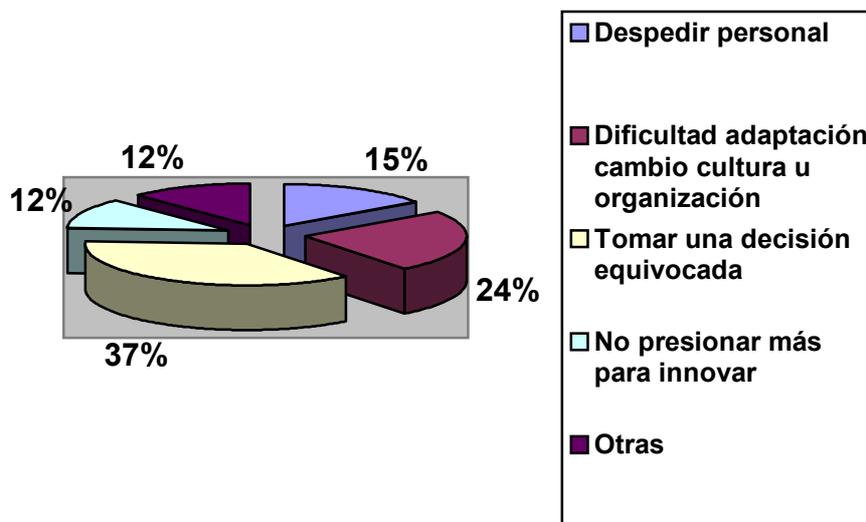


De las mejores decisiones que 34 de los encuestados han respondido, 8 han ampliado la red comercial con un 23%; 4 se han adaptado al mercado, han disminuido costes, se han adaptado al sistema de calidad ISO, y han invertido mucho en maquinaria, representando un 12% para cada caso sobre el total de las mejores decisiones; 3 han realizado un cambio en el sistema de control y han llegado a acuerdos sociales con un 9% en cada caso y 2 han llevado a cabo acuerdos en equipo, representando un 6%, al igual que los 2 casos que han sido incorporados en la expresión de “otras” mejores decisiones.

PEORES DECISIONES	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de cuestionarios recibidos	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Despedir personal	5	8,6	15,15	15,15
Un cambio en la cultura u organización no previendo la dificultad de adaptación	8	13,8	24,24	39,39
Tomar una decisión equivocada	12	20,7	36,37	75,76
No presionar más para innovar	4	6,9	12,12	87,88
Otras	4	6,9	12,12	100
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>56,9</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.32: Peores decisiones

Gráfico 5.29: Porcentajes de peores decisiones



De las 33 personas que han contestado a la pregunta sobre las peores decisiones, 12 dicen haber tomado una decisión equivocada (lógicamente, esta respuesta es muy genérica pero no por ello se deja de tenerla en cuenta puesto que ha sido la respuesta más numerosa), representando un 36% del total de las respuestas; 8 han tenido un cambio cultural o de organización sin prever las dificultades de adaptación, representando un 24%; 5 han despedido personal con un 15% de los casos y 4 casos en la decisión de “no presionar más para innovar”, representando un 12% que es el mismo porcentaje que los 4 casos que, al igual que en el caso anterior, se han incorporado en la expresión de “otras” peores decisiones.

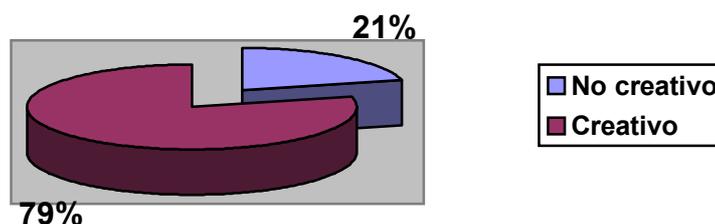
#### 5.4.4. Creatividad

Los resultados globales, en lo referente a la creatividad, han sido los siguientes:

CREATIVIDAD	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
No creativo	12	20,7	21,0	21
Creativo	45	77,6	79,0	100
<b>TOTAL</b>	57	98,3	100,0	

Tabla 5.33 Ejecutivos creativos y no creativos

Gráfico 5.30: Porcentajes de ejecutivos creativos y no creativos



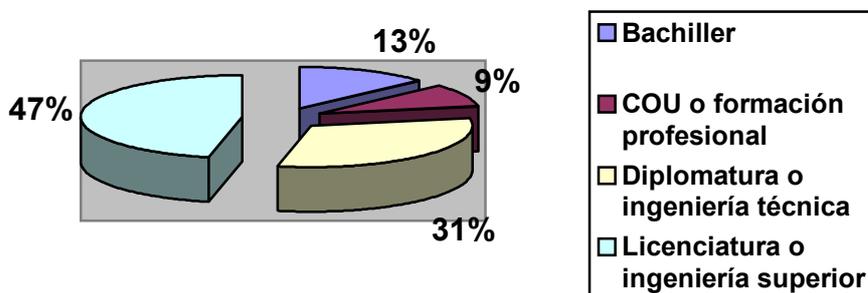
En lo referente a la creatividad, han contestado 57 de los 58 encuestados, representando un 98,3% de los casos, de los cuales, 45, representando un 79%, son creativos y sólo 12 con un 21% son no creativos. En conclusión, la mayor parte de los encuestados son personas creativas.

Al relacionar la creatividad con el nivel de estudios realizados por los encuestados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	No creativo	Creativo	TOTAL
Bachiller	0	6	6
COU o formación profesional	4	4	8
Diplomatura o ingeniería técnica	4	14	18
Licenciatura o ingeniería superior	4	21	25
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>57</b>

Tabla 5.34: Relación entre la creatividad de los ejecutivos y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 5.31: Porcentajes de estudios realizados por personas creativas



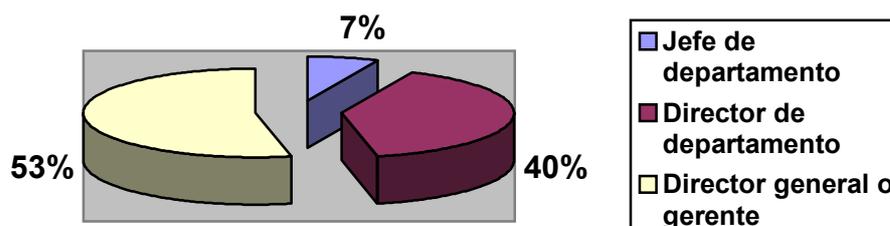
Del total de personas creativas, 21 son licenciados o ingenieros superiores con un 47%; 14 son diplomados o ingenieros técnicos con un 31% y del resto, 6 poseen el bachillerato con un 13% y 4 poseen el COU o formación profesional con un 9%. No obstante, del total de encuestados el 100%, de los que han estudiado bachiller, son creativos; el 50%, de los que han estudiado COU o formación profesional, son creativos; el 78%, de los que poseen alguna diplomatura o ingeniería técnica, son creativos y el 84%, de los que poseen alguna licenciatura o ingeniería superior, son creativos. En definitiva, los más creativos son los que han estudiado bachiller seguido por los licenciados o ingenieros superiores.

En relación con el cargo ocupacional, la distribución obtenida ha sido la siguiente:

CARGO OCUPACIONAL	No creativo	Creativo	TOTAL
Jefe de departamento	0	3	3
Director de departamento	0	18	18
Director general o gerente	12	24	36
<b>TOTAL</b>	12	45	57

Tabla 5.35: Relación entre la creatividad de los ejecutivos y su cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.32: Porcentajes de cargos ocupacionales creativos



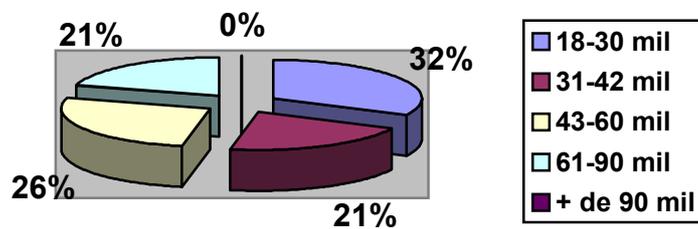
En el caso del cargo ocupacional, de las personas creativas, 24 son directores generales o gerentes con un 53%; 18 son directores de departamento con un 40% y sólo 3 son jefes de departamento con un 7%. Vemos, no obstante, que todos los no creativos son licenciados o ingenieros superiores; no hay ninguna persona no creativa que sea director o jefe de departamento. Por tanto, los más creativos son los directores y jefes de departamento porque representan el 100% y el 75%, respectivamente, de los encuestados.

Al relacionar la creatividad con la retribución, se han extraído los siguientes resultados:

RETRIBUCION	No creativo	Creativo	TOTAL
18-30 mil	4	11	15
31-42 mil	0	7	7
43-60 mil	0	9	9
61-90 mil	4	7	11
+ de 90 mil	4	0	4
<b>TOTAL</b>	12	34	46

Tabla 5.36: Relación entre las retribuciones percibidas por los ejecutivos creativos y no creativos (frecuencias)

Gráfico 5.33: Porcentajes de retribución de los ejecutivos creativos



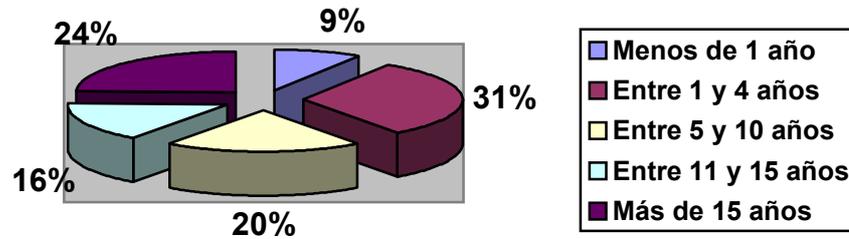
En lo referente a la retribución sólo han contestado a la pregunta correspondiente 46 personas. De ellas, 34 son personas creativas y 12 son no creativas. De los creativos, 11 perciben entre 18-30 mil euros/año, representando el 32%; 9 perciben entre 43-60 mil euros con un 26% y 7 perciben entre 31-42 mil y 61-90 mil euros con un 21%. No hay ninguna persona creativa que perciba más de 90 mil euros/año. Cabe observar, no obstante, que hay personas no creativas que sí perciben más de 90 mil euros, concretamente, 4 de los 12 que no son creativos suponiendo el 100% de los encuestados que cobran esa cifra. Está claro que las personas que cobran la retribución más alta no son creativas, las personas más creativas son las que perciben entre 31 y 42 mil euros y entre 43 y 60 mil euros porque representan el 100% de las personas encuestadas que perciben esas cifras.

Al relacionar la creatividad con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD	No creativo	Creativo	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	4
Entre 1 y 4 años	0	14	14
Entre 5 y 10 años	0	9	9
Entre 11 y 15 años	4	7	11
Más de 15 años	8	11	19
<b>TOTAL</b>	12	45	57

Tabla 5.37: Relación entre la antigüedad en el cargo de los ejecutivos creativos y no creativos (frecuencias)

**Gráfico 5.34: Porcentajes de antigüedad en la empresa de los ejecutivos creativos**



En cuanto a la antigüedad en el cargo, de las 45 personas creativas, 14 tienen entre 1 y 4 años de antigüedad con un 31%; 11 llevan más de 15 años con un 24% y, el resto se distribuye entre los 9 que tienen una antigüedad entre 5 y 10 años con un 20%; 7 que llevan entre 11 y 15 años con un 16% y 4 que llevan menos de 1 año con un 9%. Por tanto, las personas más creativas llevan en la empresa relativamente poco tiempo, entre menos de 1 año y 10 años porque representan el 100% en cada caso de las personas encuestadas que tienen dichas antigüedades, lo cual significa que son los que representan sangre nueva aportando nuevas ideas a la empresa.

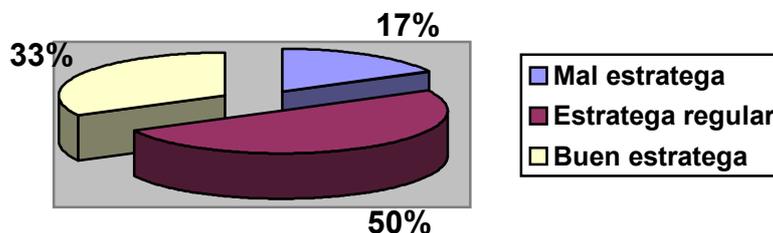
#### 5.4.5. Dotes estratégicas

Los resultados globales obtenidos, de las preguntas formuladas respecto al requisito de las dotes estratégicas que tienen los encuestados que han respondido, son los siguientes:

DOTES ESTRATEGICAS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Mal estrategia	10	17,2	17,2
Estratega regular	29	50,0	67,2
Buen estrategia	19	32,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.38: Niveles de estrategias

Gráfico 5.35: Porcentajes de niveles de estrategias



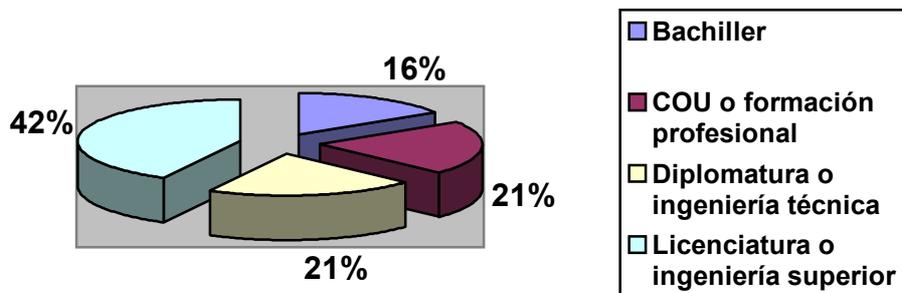
A esta pregunta han contestado la totalidad de los encuestados; es decir, 58, de los cuales 29, que representan el 50%, son regulares estrategias; 19, con un 33%, son buenos estrategas y 10, con un 17%, son malos estrategas. Por tanto, la mayor parte son estrategias un tanto mediocres.

Al relacionar el nivel de las dotes estratégicas de los encuestados con su nivel de estudios, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Mal estrategia	Estrategia regular	Buen estrategia	TOTAL
Bachiller	0	3	3	6
COU o formación profesional	1	4	4	9
Diplomatura o ingeniería técnica	1	13	4	18
Licenciatura o ingeniería superior	8	9	8	25
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>58</b>

Tabla 5.39: Relación entre los niveles de estrategias y los estudios realizados por los mismos (frecuencias)

Gráfico 5.36: Porcentajes de tipos de estudios realizados por los buenos estrategas



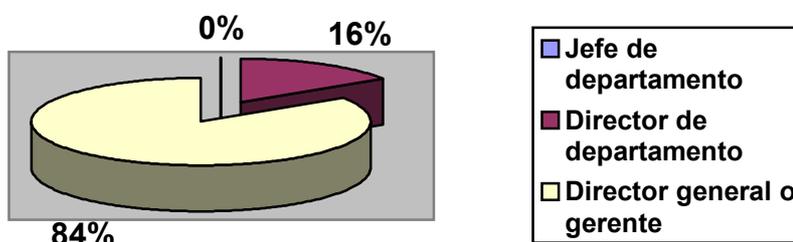
Analizando a los buenos estrategas, que representan el 33% de los encuestados, 8 son licenciados o ingenieros superiores con un 42%; 4 son diplomados o ingenieros técnicos con un 21%, al igual que los que han estudiado hasta COU o formación profesional y 3, con un 16%, han estudiado sólo hasta bachiller. Pero, por otro lado, los mejores estrategas son los que han estudiado hasta bachiller puesto que representan el 50% de los encuestados que han cursado dichos estudios; a continuación, tenemos los que han cursado el COU o formación profesional puesto que representan el 44% de los encuestados que han cursado dichos estudios; después tenemos a los licenciados o ingenieros superiores, que representan el 32% de los encuestados que han cursado dichos estudios. No obstante y en definitiva, de los 29 estrategas regulares que representan el 50% del total de encuestados, 13 son diplomados o ingenieros técnicos con un 45% del total de los mismos.

Al realizar el mismo análisis anterior, pero en relación con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Mal estrategia	Estratega regular	Buen estrategia	TOTAL
Jefe de departamento	2	2	0	4
Director de departamento	0	15	3	18
Director general o gerente	8	12	16	36
<b>TOTAL</b>	10	29	19	58

Tabla 5.40: Relación entre niveles de estrategias y su cargo ocupacional (frecuencias)

**Gráfico 5.37 : Porcentajes de cargos que son buenos estrategias**



En la relación entre el nivel de estrategia y el cargo ocupacional vemos que, la mayor parte de los buenos estrategias, son directores generales o gerentes 16 encuestados, de los 19, con un 84%; a muy larga distancia están 3 directores de departamento con el 16% de los buenos estrategias; no hay ningún caso de jefe de departamento que sea buen estratega, a lo sumo son regulares o malos estrategias. Sin embargo, también hay un porcentaje muy elevado de directores generales que son malos estrategias, concretamente 8 de 10, que representan un 80%; en cambio, la mayor parte de los estrategias regulares son directores de departamento, 15 de 29 con un 52%. Por otro lado, del total de encuestados que son directores generales o gerentes, el 44% son buenos estrategias; es decir, 16 de los 36 que han respondido; el 33% son estrategias regulares; es decir, 12 de 36 y el 22% son malos estrategias; es decir 8 de 36.

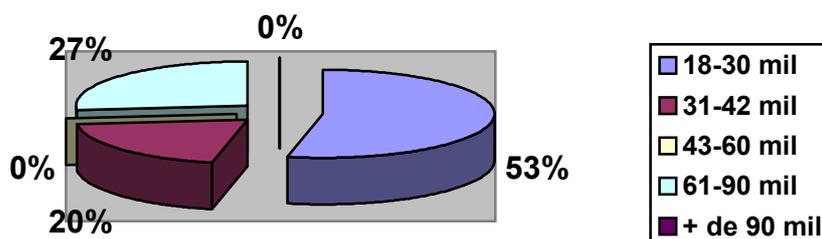
No obstante, no hay ningún jefe de departamento que sea buen estratega y no hay ningún director de departamento que sea mal estratega, en ambos casos son estrategias regulares. En definitiva, aunque la mayor parte de los buenos estrategias son directores generales o gerentes; la mayoría de los estrategias son regulares o mediocres.

Al relacionar dichas dotes con la retribución percibida, teniendo en cuenta que la retribución estará en función de dichas dotes, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Mal estrategia	Estratega regular	Buen estrategia	TOTAL
18-30 mil	2	6	8	16
31-42 mil	4	0	3	7
43-60 mil	0	9	0	9
61-90 mil	0	7	4	11
+ de 90 mil	4	0	0	4
<b>TOTAL</b>	10	22	15	47

Tabla 5.41 Relación entre los niveles de estrategias y las retribuciones que perciben (frecuencias)

Gráfico 5.38: Porcentajes de retribuciones de los buenos estrategas



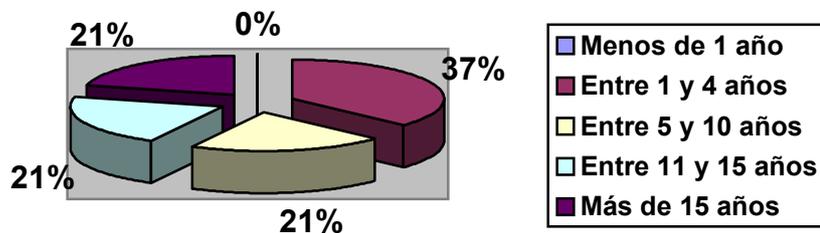
En referencia a la retribución, de los 47 encuestados que han contestado a la pregunta, 15 son buenos estrategas con un 32% del total, de los cuales, 8 perciben entre 18 y 30 mil euros/año con un 53% del total de buenos estrategas; 4 perciben entre 61 y 90 mil euros con un 27% y 3 perciben entre 31 y 42 mil euros; no hay ningún buen estratega que cobre más de 90 mil euros. Sin embargo, se da la circunstancia, como en los casos anteriores, que 4 de los malos estrategas cobran más de 90 mil euros. En definitiva, todos los que cobran más de 90 mil euros son malos estrategas y los mejores estrategas son los que cobran entre 18 y 30 mil euros.

Por último, relacionando dichas dotes con la antigüedad en el cargo, se han extraído los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Mal estrategia	Estrategia regular	Buen estrategia	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	0	4
Entre 1 y 4 años	1	6	7	14
Entre 5 y 10 años	0	5	4	9
Entre 11 y 15 años	1	7	4	12
Más de 15 años	4	11	4	19
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>58</b>

Tabla 5.42 Relación entre la antigüedad en el cargo y niveles de estrategias (frecuencias)

Gráfico 5.39: Porcentajes de antigüedad en el cargo de los buenos estrategas



A la vista de los resultados tenemos que, de los buenos estrategas, la mayor parte, tienen una antigüedad entre 1 y 4 años en el cargo, concretamente son 7 que representan un 37% de los 19 casos; el resto son 12 que se reparten a partes iguales entre los que tienen una antigüedad entre 5 y 10 años y los que llevan más de 11 y 15 años, con un 21% en cada caso; no hay ningún caso que lleve menos de 1 año en el cargo.

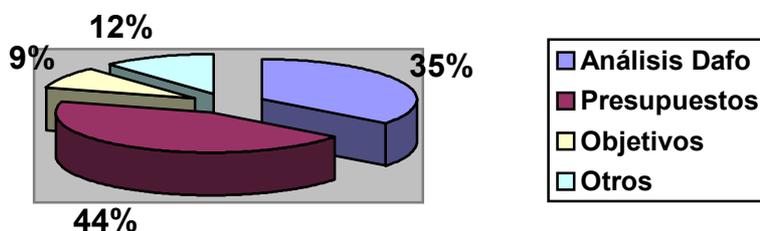
También, hay que observar que, de los 29 casos que son estrategias regulares, la mayor parte; es decir, 11, que representa el 38%, llevan más de 15 años en el cargo, lo cual significa que, la mayor parte, son estrategias mediocres y llevan más de 15 años en el cargo. Por otra parte todos los que llevan menos de 1 año en el cargo son malos estrategas.

Dentro de las dotes estratégicas, se realizó una pregunta abierta que hacía referencia a los métodos de planificación que utilizan los encuestados. Los resultados de las respuestas obtenidas son los siguientes:

METODOS DE PLANIFICACION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Análisis Dafo	12	20,7	35,3	35,3
Presupuestos	15	25,9	44,1	79,4
Objetivos	3	5,2	8,8	88,2
Otros	4	6,9	11,8	100,0
TOTAL	34	58,7	100,0	

Tabla 5.43: Métodos de planificación utilizados

Gráfico 5.40: Porcentajes de métodos de planificación utilizados por ejecutivos



A modo de observación, los métodos más utilizados de planificación son: los que se basan en presupuestos, el análisis DAFO, y la planificación por objetivos, con 15, 12 y 3 casos, respectivamente. En la expresión “otros” se utilizan métodos un tanto incompletos como por ejemplo: el análisis del mercado que es una parte del análisis DAFO.

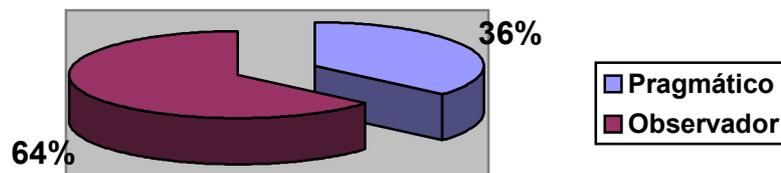
#### 5.4.6. Pragmatismo

Los resultados globales obtenidos, referentes al requisito del pragmatismo, son los siguientes:

PENSADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Pragmático	20	34,5	36,4	36,4
Observador	35	60,3	63,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>94,8</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.44: Tipos de pensadores

Gráfico 5.41: Porcentajes de distintos tipos de pensadores



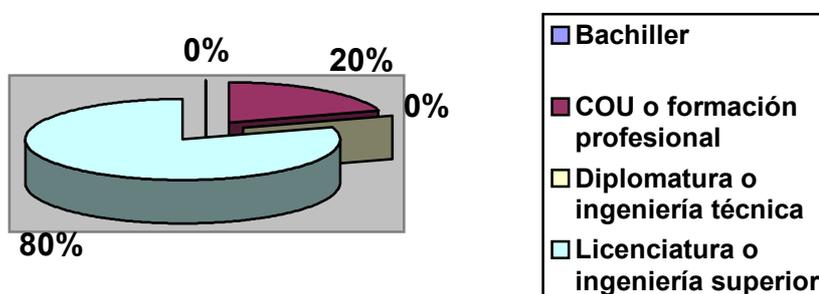
A la pregunta del pragmatismo han contestado 55 personas, de las cuales, 35 son observadores con un 64% y 20 son pragmáticos con un 36%. Por tanto, la mayor parte de los encuestados son observadores, no son pragmáticos.

Al relacionar el pragmatismo con el nivel de estudios, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Pragmático	Observador	TOTAL
Bachiller	0	6	6
COU o formación profesional	4	4	8
Diplomatura o ingeniería técnica	0	18	18
Licenciatura o ingeniería superior	16	7	23
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>55</b>

Tabla 5.45 Relación entre los tipos de pensadores y los niveles de estudios (frecuencias)

Gráfico 5.42: Porcentajes de personas con distintos niveles de estudios que son pragmáticas



En referencia a los estudios, los más pragmáticos son los licenciados o ingenieros superiores con 16 casos de los 20, representando un 80% y el 70% del total de encuestados que poseen dichos estudios; el resto, 4, con un 20%, han estudiado COU o formación profesional, que representan el 50% del total de encuestados que poseen dichos estudios.

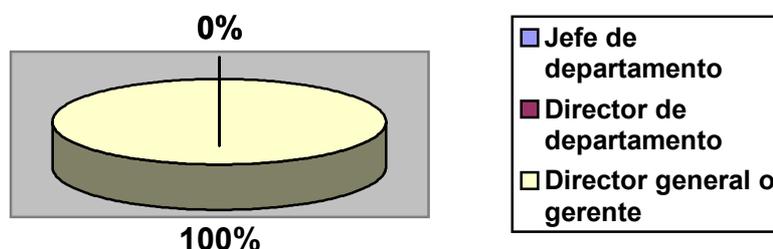
No hay ningún caso de pragmáticos que sean diplomados o ingenieros técnicos ni tampoco que tengan bachillerato. En cambio de los 35 observadores, la mayor parte, 18, con un 51%, han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica, representando el 100% de los que han cursado dichos estudios, al igual que los 6 que han estudiado bachillerato. Está claro que, la mayoría de los encuestados, no son pragmáticos y de los que lo son, en su mayor parte son licenciados o ingenieros superiores.

En su relación con el cargo que ocupa cada persona, se han obtenido los siguientes resultados:

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>Pragmático</b>	<b>Observador</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	0	3	3
<b>Director de departamento</b>	0	16	16
<b>Director general o gerente</b>	20	16	36
<b>TOTAL</b>	20	35	55

Tabla 5.46: Relación entre los tipos de pensadores y los distintos cargos ocupacionales (frecuencias)

Gráfico 5.43: Porcentajes de cargos ocupacionales de personas pragmáticas



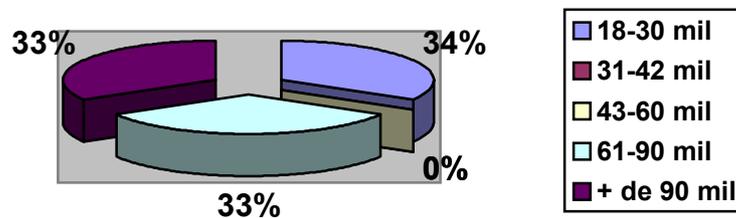
Podemos observar que de las personas pragmáticas, el 100% son directores generales o gerentes; ningún jefe ni director de departamento es pragmático, todos ellos son observadores. Son sólo observadores 3 de los 4 jefes de departamento y 16, de los 18 encuestados, son directores de departamento porque el resto no han contestado. De los 36 directores generales, 20 son pragmáticos, representando el 100% de los mismos y 16 son observadores, representando el 46% de los mismos. En definitiva, la mayoría de los encuestados son observadores pero los pragmáticos absolutos son los directores generales o gerentes.

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

RETRIBUCION	Pragmático	Observador	TOTAL
18-30 mil	4	9	13
31-42 mil	0	7	7
43-60 mil	0	9	9
61-90 mil	4	7	11
+ de 90 mil	4	0	4
<b>TOTAL</b>	12	32	44

Tabla 5.47: Relación entre los tipos de pensadores y la retribución que perciben (frecuencias)

**Gráfico 5.44: Porcentajes de retribuciones que perciben las personas pragmáticas**



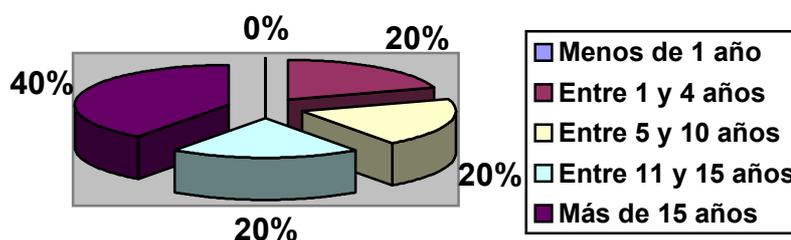
En cuanto a la retribución, las 12 personas pragmáticas se reparten por igual entre las personas que cobran entre 18 y 30 mil euros, entre las que perciben entre 61 y 90 mil euros y las que perciben más de 90 mil euros. Se da la circunstancia que sólo 13, de las 16 personas que perciben entre 18 y 30 mil euros, han contestado a esta pregunta, de las cuales 4 son pragmáticas y 9 observadoras; todas las personas que perciben entre 31 y 42 mil euros y todas las que perciben entre 43 y 60 mil euros son observadoras mientras que todas las que perciben más de 90 mil euros son pragmáticas. En resumen, la mayoría de los encuestados, son observadores excepto los que perciben más de 90 mil euros que son todos pragmáticos y los que perciben entre 31 y 42 mil y los que cobran entre 31 y 60 mil euros que son todos observadores.

Por último, en su relación con la antigüedad en el cargo, se ha obtenido lo siguiente:

ANTIGÜEDAD CARGO	Pragmático	Observador	TOTAL
Menos de 1 año	0	3	3
Entre 1 y 4 años	4	8	12
Entre 5 y 10 años	4	5	9
Entre 11 y 15 años	4	8	12
Más de 15 años	8	11	19
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>55</b>

Tabla 5.48: Relación entre los tipos de pensadores y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 5.45: Porcentajes de antigüedad en el cargo de personas pragmáticas



En cuanto a la antigüedad en el cargo, aunque la mayoría son observadores, entre los pragmáticos, ninguno tiene menos de 1 año de antigüedad; todos tienen más de 1 año de antigüedad; el 44% de los encuestados que tienen una antigüedad entre 5 y 10 años son pragmáticos seguido por los que tienen más de 15 años de antigüedad con un 42% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad. Aunque, del total de personas pragmáticas, las personas que tienen más de 15 de antigüedad son los más pragmáticos con un 40%.

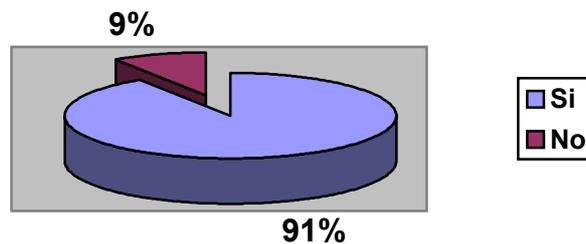
### 5.4.7. Capacidad de riesgo

Los resultados globales obtenidos, de la pregunta referente a la capacidad de riesgo, han sido los siguientes:

ASUNCION DE RIESGOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	49	84,5	90,7	90,7
No	5	8,6	9,3	100
<b>TOTAL</b>	54	93,1	100	

Tabla 5.49: Capacidad de riesgo

**Gráfico 5.46: Porcentajes de personas que han asumido y los que no han asumido riesgos en los últimos años**



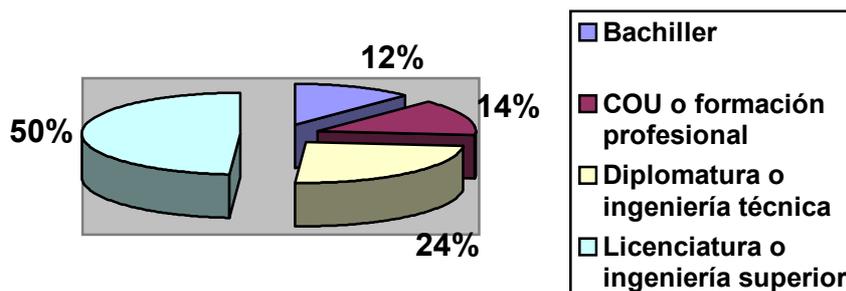
En lo que hace referencia a la asunción de riesgos, de los 54 que han contestado a la pregunta correspondiente, 49 han asumido riesgos con el 91% mientras que, sólo 5 no han asumido ningún riesgo con un 9%. En definitiva, la mayoría de los encuestados han asumido riesgos.

Relacionando la asunción de riesgos con los estudios realizados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Han asumido riesgos	No han asumido riesgos	TOTAL
Bachiller	6	0	6
COU o formación profesional	7	0	7
Diplomatura o ingeniería técnica	12	5	17
Licenciatura o ingeniería superior	24	0	24
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>54</b>

Tabla 5.50: Relación entre la capacidad para asumir riesgos y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 5.47: Porcentajes de niveles de estudios realizados por personas con capacidad de riesgo



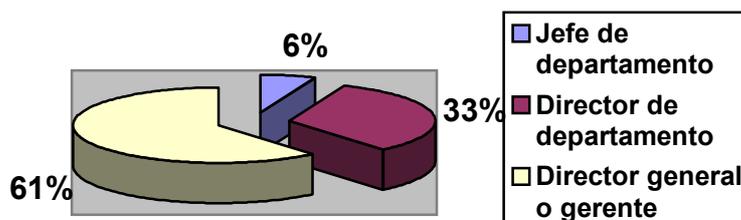
De los que 49 que han asumido riesgos, los más arriesgados son los licenciados o ingenieros superiores con un 50% de los arriesgados representando el 96% de los encuestados con estos estudios; hay solamente una persona que no ha contestado a la pregunta correspondiente, al igual que todos los que han estudiado bachiller; 7, de los 9 que han estudiado COU o formación profesional, son arriesgados porque el resto no han contestado a la pregunta y los únicos, que no han asumido riesgos, son los diplomados o ingenieros técnicos con 5 casos, representando el 100% de los no arriesgados. En definitiva, los que asumen más riesgos son los licenciados o ingenieros superiores.

Relacionando la asunción de riesgos con el cargo ocupacional, se ha obtenido lo siguiente:

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>Han asumido riesgos</b>	<b>No han asumido riesgos</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	3	1	4
<b>Director de departamento</b>	16	0	16
<b>Director general o gerente</b>	30	4	34
<b>TOTAL</b>	49	5	54

Tabla 5.51: Relación entre la capacidad de riesgo y el cargo ocupacional (frecuencias)

**Gráfico 5.48: Porcentajes de cargos ocupacionales de personas con capacidad de riesgo**



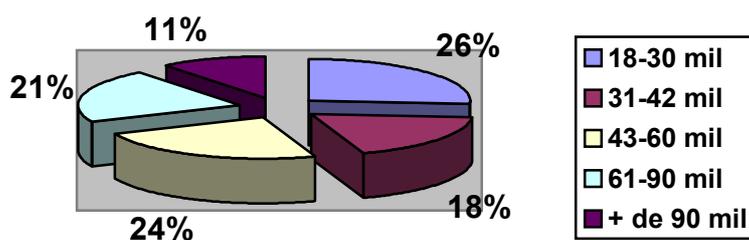
En referencia a los cargos que asumen riesgos, 30, de los 49 que asumen riesgos, son directores generales o gerentes con un 61%, representando el 83% de los encuestados que tienen dicho cargo; seguido por 16 que ocupan el cargo de director de departamento con un 33% de los que asumen riesgos y de un 89% de los encuestados que ocupan dicho cargo. Por tanto, los más arriesgados son los directores generales o gerentes.

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

RETRIBUCION	Han asumido riesgos	No han asumido riesgos	TOTAL
18-30 mil	10	5	15
31-42 mil	7	0	7
43-60 mil	9	0	9
61-90 mil	8	0	8
+ de 90 mil	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>43</b>

Tabla 5.52: Relación entre la capacidad de riesgo y la retribución (frecuencias)

Gráfico 5.49: Porcentajes de las diferentes retribuciones que perciben las personas con capacidad de riesgo



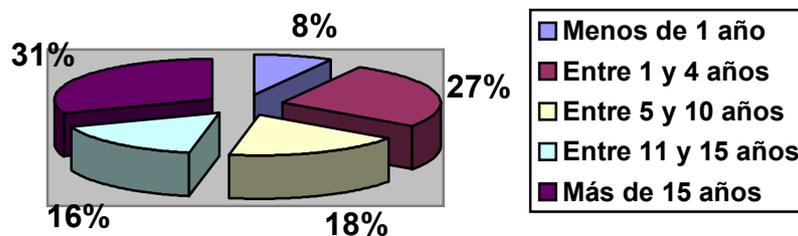
En cuanto a la retribución la mayoría, de los que asumen riesgos, cobran entre 18 y 30 mil euros, 10 de los 38 casos con un 26% y un 63% de los encuestados que cobran esa cifra; les sigue 9 de los que cobran entre 43 y 60 mil euros con un 24% de los arriesgados y el 100% de los que cobran dicha cifra; 8 cobran entre 61 y 90 mil euros con un 21% y un 73% de los encuestados que cobran dicha cifra. Todos los encuestados que cobran más de 90 mil euros asumen riesgos, representando el 11% de los arriesgados. En definitiva, los más arriesgados son los que perciben menor sueldo.

Por último, en relación con la antigüedad en el cargo, se ha obtenido lo siguiente:

ANTIGÜEDAD CARGO	Han asumido riesgos	No han asumido riesgos	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	4
Entre 1 y 4 años	13	1	14
Entre 5 y 10 años	9	0	9
Entre 11 y 15 años	8	4	12
Más de 15 años	15	0	15
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>54</b>

Tabla 5.53: Relación entre la capacidad de riesgo y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 5.50: Porcentajes de tiempo de antigüedad en el cargo por parte de las personas con capacidad de riesgo



En cuanto a la antigüedad en el cargo, los que asumen mayores riesgos son los que llevan más de 15 años en el cargo, 15, de los 49 que asumen riesgos, representando un 31% y el 79% de los encuestados que tienen dicha antigüedad puesto que el resto, hasta 19 casos de más de 15 años, no ha contestado a dicha pregunta les sigue, los que tienen una antigüedad entre 1 y 4 años, con 13 casos, representando un 27% de los arriesgados y un 93% de los encuestados que tienen dicha antigüedad. En definitiva, los que asumen mayor riesgo son los que llevan más de 15 años y los que llevan menos de 1 año ya que, de éstos últimos, todos ellos asumen riesgos; ninguno de ellos no asumen ningún riesgo.

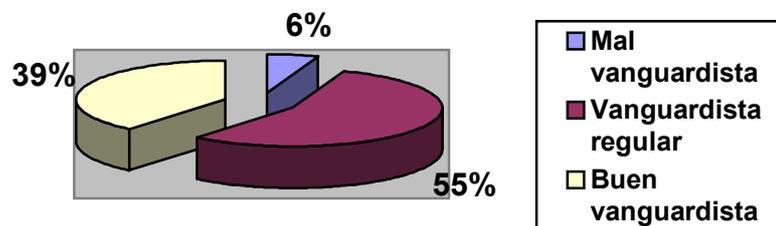
#### 5.4.8. Vanguardismo

Los resultados globales, obtenidos del requisito del nivel de vanguardismo de las personas encuestadas que han respondido a dichas preguntas, son los siguientes:

VANGUARDISMO	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Mal vanguardista	3	5,2	5,6	5,6
Vanguardista regular	30	51,7	55,6	61,1
Buen vanguardista	21	36,2	38,9	100
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>93,1</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.54: Niveles de vanguardismo

**Gráfico 5.51: Porcentajes de personas con distintos niveles de vanguardismo**



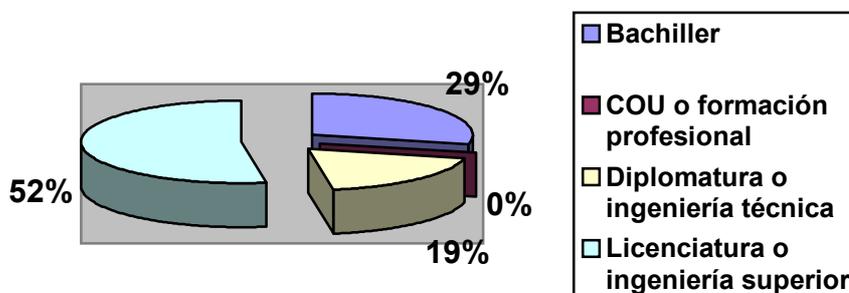
El análisis anterior es el del vanguardismo. Han contestado 54 personas a dicha pregunta, de las cuales, 30 son vanguardistas regulares o mediocres con un 55% de los casos; 21 son buenos vanguardistas con un 39% y, por último, tenemos 3 malos vanguardistas con un 6%. En conclusión, la mayor parte de los encuestados son vanguardistas mediocres.

Relacionando el vanguardismo con los estudios, efectuados por las personas que han respondido a dichas preguntas, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Mal vanguardista	Vanguardista regular	Buen vanguardista	TOTAL
Bachiller	0	0	6	6
COU o formación profesional	0	7	0	7
Diplomatura o ingeniería técnica	3	10	4	17
Licenciatura o ingeniería superior	0	13	11	24
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>54</b>

Tabla 5.55: Relación entre los niveles de vanguardismo y los estudios realizados (frecuencias)

**Gráfico 5.52: Porcentajes de distintos niveles de estudios de las personas que son buenos vanguardistas**



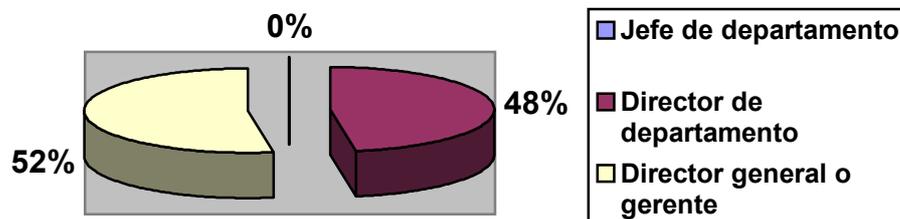
Vemos que, de los 6 encuestados que poseen el bachiller, todos son buenos vanguardistas y representan por tanto el 100% de los encuestados con dichos estudios suponiendo el 29% de los buenos vanguardistas; de los 9 que han estudiado COU o formación profesional, 7 son vanguardistas regulares o mediocres; el resto no han contestado a dicha pregunta, representando el 78% de los que han realizado dichos estudios; en cuanto a los diplomados o ingenieros técnicos, 4 de los 17 encuestados que han contestado la pregunta; es decir, el 22% son buenos vanguardistas; 10 son regulares o mediocres con un 59% de los encuestados que han respondido y 3 son malos vanguardistas con un 18%; respecto a los buenos vanguardistas sólo supone el 19% del total de buenos vanguardistas y 11 son licenciados o ingenieros superiores, representando el 46% de los encuestados que han cursado dichos estudios y el 52% de los buenos vanguardistas. En definitiva los mejores vanguardistas son los licenciados o ingenieros superiores y los peores vanguardistas son los diplomados o ingenieros técnicos puesto que no hay ningún mal vanguardista que tenga bachiller, COU o formación profesional o que sean licenciados o ingenieros superiores.

Al relacionar el vanguardismo con el cargo ocupacional se han extraído los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Mal vanguardista	Vanguardista mediocre	Buen vanguardista	TOTAL
Jefe de departamento	0	4	0	4
Director de departamento	3	4	10	17
Director general o gerente	0	22	11	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>54</b>

Tabla 5.56: Relación entre los niveles de vanguardismo y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.53: Porcentajes de cargos ocupacionales de personas que son buenas vanguardistas



En lo referente al cargo la mayoría de los vanguardistas mediocres son licenciados o ingenieros superiores, con 22 de los 30 casos que son mediocres y con un 73% y un 67% del total de encuestados que han contestado a esta pregunta y que ocupan dicho cargo, además de que son 33 directores generales o gerentes de los 36 que ocupan dicho cargo. Los peores vanguardistas son los directores de departamento con el 100% de los malos vanguardistas y el 18% de los 17 encuestados que ocupan dicho cargo y que han respondido a la pregunta en cuestión. No hay ningún jefe de departamento ni director general o gerente que sea mal vanguardista.

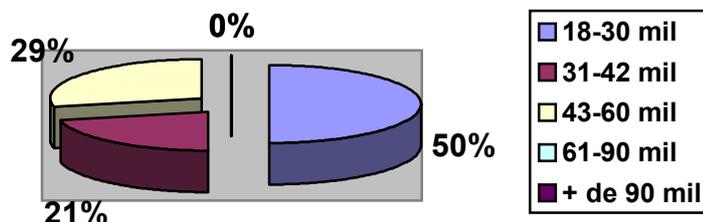
En definitiva, los mejores vanguardistas son los directores generales o gerentes seguidos, muy de cerca, por los directores de departamento. Los peores son los directores de departamento pero, la mayoría, son regulares o mediocres con los directores generales o gerentes a la cabeza.

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

RETRIBUCION	Mal vanguardista	Vanguardista regular	Buen vanguardista	TOTAL
18-30 mil	0	8	7	15
31-42 mil	0	4	3	7
43-60 mil	0	5	4	9
61-90 mil	3	5	0	8
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	3	26	14	43

Tabla 5.57: Relación entre los niveles de vanguardismo y la retribución percibida (frecuencias)

Gráfico 5.54: Porcentajes de retribuciones de las personas que son buenas vanguardistas



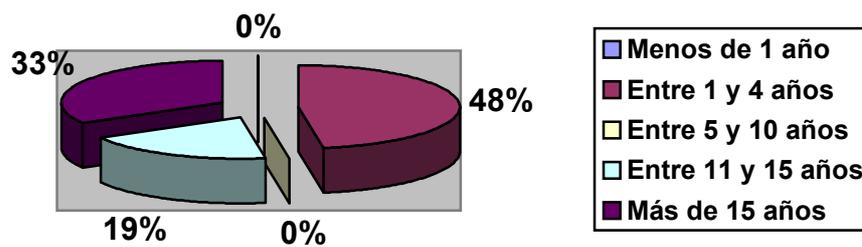
En referencia a la retribución la mayor parte de los buenos vanguardistas perciben entre 18 y 60 mil euros/año con un 50% de los mismos y un 47% de los 15 encuestados que perciben dicho sueldo y que han respondido a la pregunta; los peores vanguardistas perciben entre 61 y 90 mil euros, que corresponde al 100% de los mismos. En definitiva, la mayoría son vanguardistas regulares o mediocres y perciben cantidades muy diversas. No hay ningún buen vanguardista que cobre más de 60 mil euros/año.

Por último, en relación con la antigüedad en el cargo, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

ANTIGÜEDAD CARGO	Mal vanguardista	Vanguardista regular	Buen vanguardista	TOTAL
Menos de 1 año	0	3	0	3
Entre 1 y 4 años	0	3	10	13
Entre 5 y 10 años	0	9	0	9
Entre 11 y 15 años	3	5	4	12
Más de 15 años	0	10	7	17
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>54</b>

Tabla 5.58: Relación entre los niveles de vanguardismo y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 5.55: Porcentajes de antigüedad en el cargo de las personas que son buenas vanguardistas



De la antigüedad en el cargo, de los 21, que son buenos vanguardistas y que representan un 48% del total, no hay ninguno que tenga una antigüedad inferior a 1 año, la mayoría tienen una antigüedad entre 1 y 4 años con 10 casos de los 13 encuestados que han respondido a esta pregunta con dicha antigüedad suponiendo el 77% del total seguido por 7 buenos vanguardistas que llevan más de 15 años de antigüedad en el cargo con un 33% de los mismos y que supone un 41% de los encuestados que tienen dicha antigüedad y que han respondido a dicha pregunta. En definitiva, la mayoría de los buenos vanguardistas llevan entre 1 y 4 años de antigüedad; los mediocres se reparten bastante entre los distintos años de antigüedad y todos los malos vanguardistas llevan entre 11 y 15 años de antigüedad.

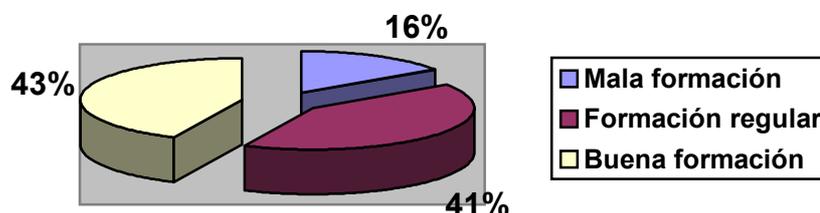
#### 5.4.9. Formación

Los resultados globales obtenidos, en lo referente al requisito de la formación obtenida por los encuestados durante el ejercicio de su profesión para ampliar los conocimientos adquiridos con los estudios realizados, han sido los siguientes:

FORMACION	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Mala formación	9	15,5	15,5	15,5
Formación regular	24	41,4	41,4	56,9
Buena formación	25	43,1	43,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.59: Niveles de formación

Gráfico 5.56: Porcentajes de niveles de formación



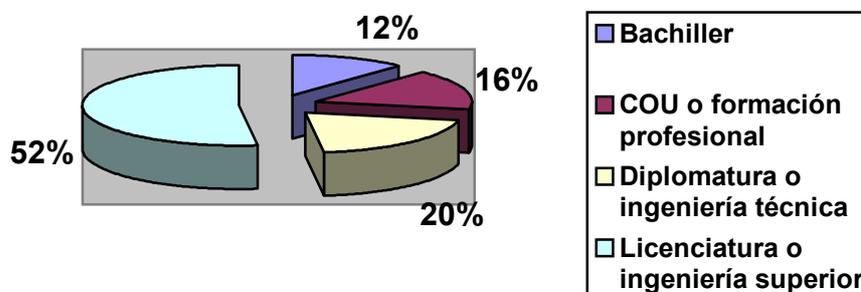
En cuanto a la formación han respondido todos los encuestados; es decir, los 58 encuestados, de los cuales, la mayoría, tienen una buena formación, 25 del total que representan el 43% de los casos seguido por los que tienen una formación regular, 24 casos que representan el 41% de los casos y, por último, 9 que tienen una mala formación y que representan un 16% del total. En definitiva, la mayoría de los encuestados poseen una buena formación.

Al relacionar la formación adquirida, posteriormente a la terminación de los estudios de formación reglada, con los mismos, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Mala formación	Formación regular	Buena formación	TOTAL
Bachiller	0	3	3	6
COU o formación profesional	5	0	4	9
Diplomatura o ingeniería técnica	0	13	5	18
Licenciatura o ingeniería superior	4	8	13	25
<b>TOTAL</b>	9	24	25	58

Tabla 5.60: Relación entre el nivel de formación y los niveles de estudios (frecuencias)

Gráfico 5.57: Porcentajes de niveles de estudios de las personas con buena formación



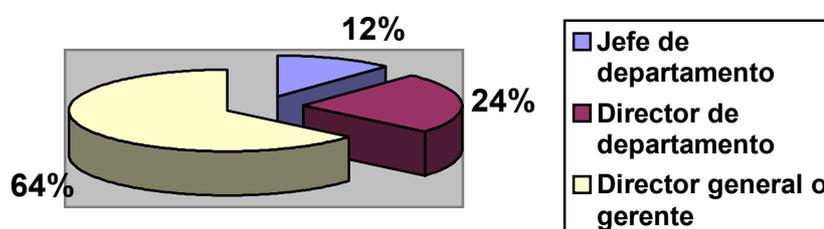
En relación con el nivel de estudios, entre los que tienen una buena formación, cabe destacar los licenciados o ingenieros superiores que representan el 52% de los buenos formados y que suponen el 52% del total de encuestados con dichos estudios. Es curioso observar que, de los 9 que tienen mala formación, 5 han estudiado COU o formación profesional y, 4 son licenciados o ingenieros superiores. No hay ningún diplomado que posea bachillerato y que tenga mala formación. En definitiva, los que poseen mejor formación son los licenciados o ingenieros superiores.

Al relacionar la formación con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Mala formación	Formación regular	Buena formación	TOTAL
Jefe de departamento	1	0	3	4
Director de departamento	0	12	6	18
Director general o gerente	8	12	16	36
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>58</b>

Tabla 5.61: Relación entre los niveles de formación y el cargo ocupacional (frecuencias)

**Gráfico 5.58: Porcentajes del cargo que ocupan las personas con buena formación**



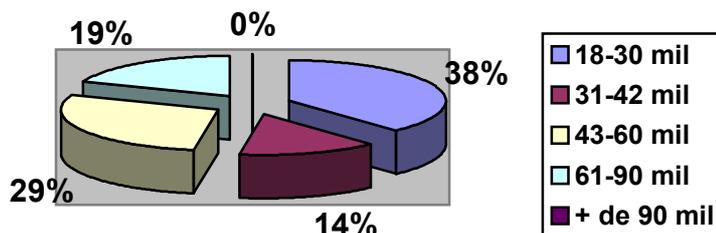
En cuanto al cargo ocupacional, los que poseen mejor formación son los directores generales o gerentes, 16 de los 25 bien formados, representando un 64% de los mismos y suponiendo un 44% del total de los 36 encuestados que tienen dicho cargo; les sigue a larga distancia 6 directores de departamento con un 24% de los bien formados, representando un 33% del total de directores de departamento encuestados. Por tanto, los mejor formados son, también, los directores generales o gerentes. Se da la circunstancia de que, de los 9 que poseen peor formación, 8 son igualmente directores generales o gerentes, representando el 89% del total de peores formados y el 22% del total de encuestados que tienen dicho cargo.

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

RETRIBUCION	Mala formación	Formación regular	Buena formación	TOTAL
18-30 mil	1	7	8	16
31-42 mil	0	4	3	7
43-60 mil	0	3	6	9
61-90 mil	4	3	4	11
+ de 90 mil	4	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>47</b>

Tabla 5.62: Relación entre los niveles de formación y la retribución (frecuencias)

**Gráfico 5.59: Porcentajes de retribuciones que perciben las personas con buena formación**



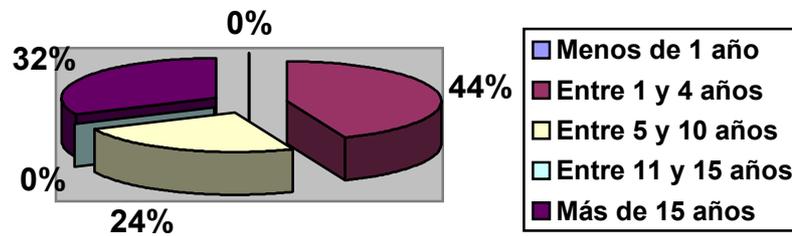
En cuanto a su relación con la retribución percibida, de los mejor formados, 8 de 21 perciben entre 18 y 30 mil euros, representando el 38% del total y suponiendo un 50 % del total de encuestados que perciben dichas cantidades; seguido, por los que perciben entre 43 y 60 mil euros, 6 de 21, representando un 29% y suponiendo el 67% del total de encuestados que perciben dicha cantidad. Se da la circunstancia, que los que cobran más; es decir, todos los que perciben más de 90 mil euros poseen una mala formación y los que tienen mejor formación son los que cobran menos; es decir, entre 18 y 30 mil euros.

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

ANTIGÜEDAD CARGO	Mala formación	Formación regular	Buena formación	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	0	4
Entre 1 y 4 años	0	3	11	14
Entre 5 y 10 años	0	3	6	9
Entre 11 y 15 años	1	11	0	12
Más de 15 años	8	3	8	19
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>58</b>

Tabla 5.63: Relación entre los niveles de formación y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

**Gráfico 5.60: Porcentajes de antigüedad en el cargo de las personas con buena formación**



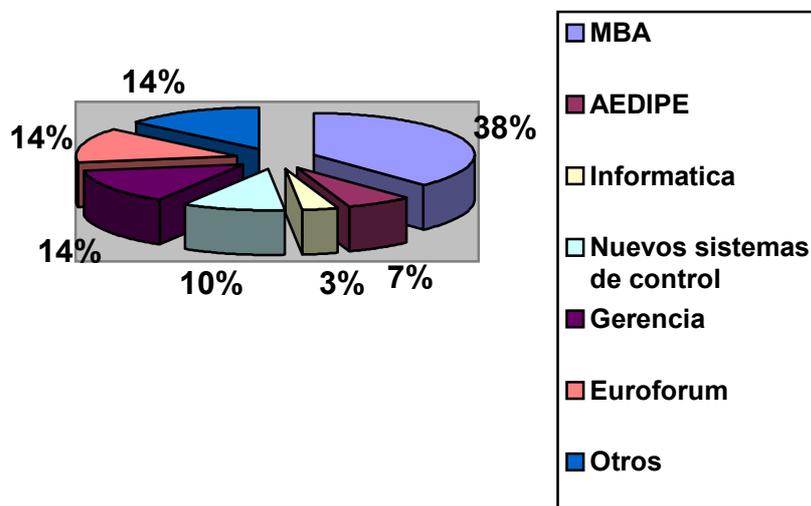
Por último, en referencia a la antigüedad en el cargo, tenemos que los que poseen mejor formación tienen una antigüedad en el cargo entre 1 y 4 años; es decir, 11 de los 25 bien formados, representando un 44% y un 79% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad; les sigue los que llevan más de 15 años de antigüedad, que son 8 de 25, representando un 32% del total de bien formados y un 42% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad. Por tanto, los mejor formados tienen una antigüedad entre 1 y 4 años. De los 9 peor formados hay 8 que llevan más de 15 años en el cargo y 1 que lleva en el cargo entre 11 y 15 años. No hay ninguna persona con mala formación que lleve trabajando en el cargo menos de 11 años lo cual, es bastante lógico, teniendo en cuenta que antiguamente las personas no estudiaban tanto como en los últimos años, de ahí que ahora tengan mejor formación; no obstante, no hay ningún encuestado que, con menos de 1 año, tenga buena formación.

Dentro de la formación, se realizó la pregunta abierta referente a los másters o cursos realizados por las personas que han contestado a dicha pregunta. De ella se han obtenido los siguientes resultados:

MASTERS O CURSOS REALIZADOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
MBA	11	19	37,9	37,9
AEDIPE	2	3,4	6,9	44,8
Informatica	1	1,7	3,4	48,3
Nuevos sistemas de control	3	5,2	10,3	58,6
Gerencia	4	6,9	13,8	72,4
Euroforum	4	6,9	13,8	86,2
Otros	4	6,9	13,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.64: Personas que han realizado distintos másters o cursos de formación

Gráfico 5.61: Porcentajes de personas que han realizado másters o cursos de formación



La mayoría de las personas que han contestado a la pregunta en cuestión, con el 38%, ha realizado el Máster de Administración y Dirección de Empresas (MBA); seguido por aquéllos que han realizado algún curso de gerencia: los que han asistido al Instituto Universitario Euroforum Escorial fundado en el año 1988 y adscrito a la Universidad Complutense de Madrid en el año 1993 y otros cursos varios con el 14%, respectivamente, para cada caso y, por último, están los que han asistido a algún congreso organizado por la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) y los que han efectuado cursos de informática o asistido a algún seminario sobre nuevos sistemas de control.

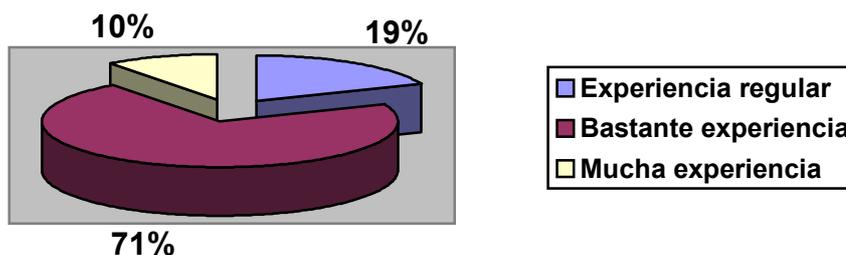
#### 5.4.10. Experiencia

En referencia a la experiencia de los encuestados, se han obtenido los siguientes resultados globales:

EXPERIENCIA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Experiencia regular	11	19	19
Bastante experiencia	41	70,7	89,7
Mucha experiencia	6	10,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.65: Niveles de experiencia

Gráfico 5.62: Porcentajes de niveles de experiencia



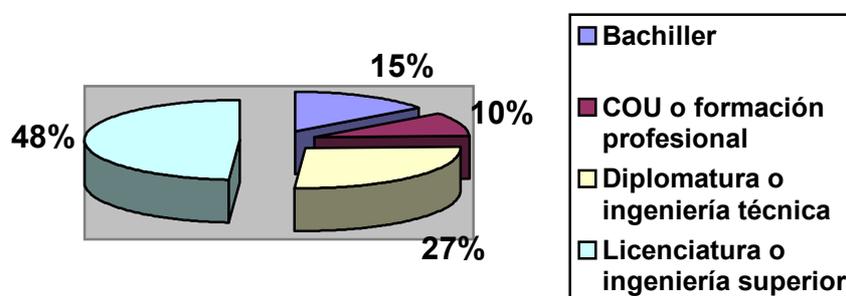
Respecto a la experiencia han respondido todos los encuestados; es decir, 58 casos de manera que, los que poseen una experiencia regular, 11 de los 58 casos, representan un 19%; los que poseen bastante experiencia, 41 con un 71% de los casos y, por último, los que tienen mucha experiencia que sólo son 6 de los 58 casos con un 10% de los casos. La mayoría poseen bastante experiencia; es decir, ni mucha ni poca.

Al relacionar la experiencia con los estudios realizados por los encuestados, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Experiencia regular	Bastante experiencia	Mucha experiencia	TOTAL
Bachiller	0	6	0	6
COU o formación profesional	4	4	1	9
Diplomatura o ingeniería técnica	4	11	3	18
Licenciatura o ingeniería superior	3	20	2	25
<b>TOTAL</b>	11	41	6	58

Tabla 5.66: Relación entre los niveles de experiencia y los niveles de estudios (frecuencias)

Gráfico 5.63: Porcentajes de estudios realizados por las personas que poseen bastante experiencia



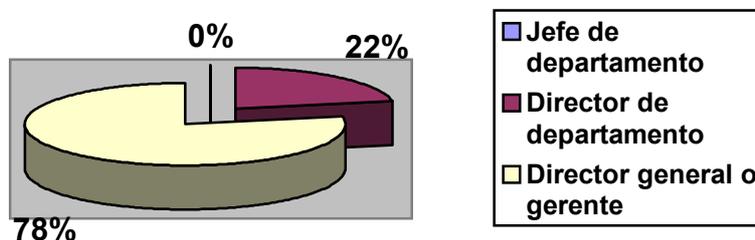
De los anteriores resultados vemos que la gran mayoría poseen bastante experiencia, dentro de ellos, la mayoría son licenciados o ingenieros superiores, 20 de 41 con un 48% de ellos y representando un 80% del total de encuestados que poseen dichos estudios seguido de los diplomados o ingenieros técnicos, 11 de los 41, representando un 27% de ellos y un 61% del total de encuestados con dichos estudios. Se da la circunstancia que todos los que han estudiado bachiller, poseen bastante experiencia, sin llegar a tener mucha experiencia ni experiencia regular. Sólo hay 6 personas que poseen mucha experiencia y, en su mayor parte, son diplomados o ingenieros técnicos con un 50% de ellos y un 17% del total de encuestados con dichos estudios seguido de los licenciados o ingenieros superiores que representan un 33%; a larga distancia tenemos los que han estudiado COU o formación profesional con un 17% y ninguno ha estudiado bachillerato. En definitiva, los licenciados o ingenieros superiores poseen bastante experiencia y, de hecho, es el porcentaje más representativo, de ahí que hayan sido, éstos últimos, los datos que se han representado gráficamente.

Relacionando la experiencia con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>Experiencia regular</b>	<b>Bastante experiencia</b>	<b>Mucha experiencia</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	1	0	3	4
<b>Director de departamento</b>	6	9	3	18
<b>Director general o gerente</b>	4	32	0	36
<b>TOTAL</b>	11	41	6	58

Tabla 5.67: Relación entre los niveles de experiencia y los cargos ocupacionales (frecuencias)

Gráfico 5.64: Porcentajes de cargos ocupacionales con bastante experiencia



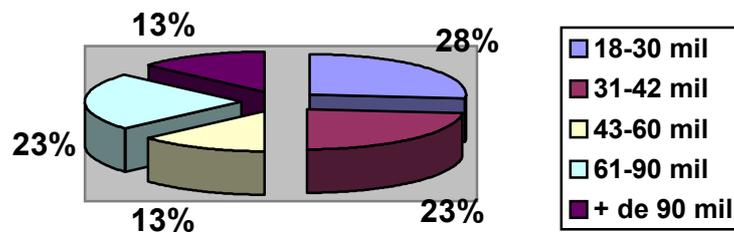
En su relación con el cargo ocupacional lo más representativo es que la mayoría posee también bastante experiencia y, de ellos, la mayor parte son directores generales o gerentes con 32 de los 41 casos, representando el 78% de los que poseen bastante experiencia y el 89% del total de encuestados que ocupan dicho cargo. Por tanto, sin lugar a dudas, los directores generales o gerentes poseen bastante experiencia sin llegar al máximo de la misma puesto que no hay ningún director general o gerente que tenga mucha experiencia. Lo mismo ocurre con los directores de departamento aunque en mucho menor grado. Sólo hay 6 personas que poseen mucha experiencia, de ellos, la mitad son directores departamentales y la otra mitad son jefes de departamento, de ahí que sólo se hayan representado gráficamente los que poseen bastante experiencia.

En su relación con la retribución, se ha obtenido lo siguiente:

RETRIBUCION	Experiencia regular	Bastante experiencia	Mucha experiencia	TOTAL
18-30 mil	7	8	1	16
31-42 mil	0	7	0	7
43-60 mil	0	4	5	9
61-90 mil	4	7	0	11
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	11	30	6	47

Tabla 5.68: Relación entre los niveles de experiencia y la retribución (frecuencias)

**Gráfico 5.65: Porcentajes de retribuciones percibidas por las personas con bastante experiencia**



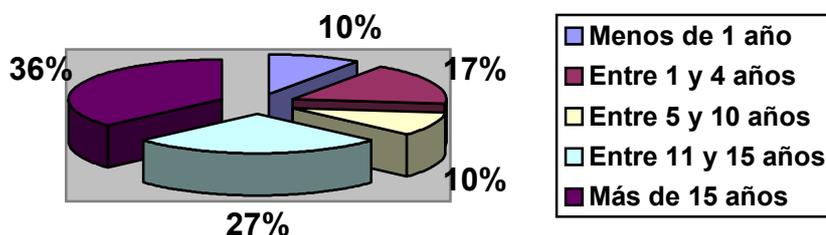
En la cuestión de la retribución, de los 47 que han respondido a dicha pregunta, 30 poseen bastante experiencia, representando el 64% de los que han respondido, de los cuales, 8 perciben entre 18 y 30 mil euros/año, representando el 28% de los mismos y el 50% del total de encuestados que perciben dicha cantidad seguido por los 7 que perciben entre 31 y 42 mil euros y otros 7 que perciben entre 61 y 90 mil con un 23%, en ambos casos, suponiendo el 100% de los que cobran el primer intervalo y el 64% de los que perciben el segundo intervalo. Se dan, además, dos circunstancias: en primer lugar, de los 6 que poseen mucha experiencia, 5 perciben entre 43 y 60 mil euros, representando el 83% de los mismos y el 56% del total de encuestados que perciben dicho intervalo y, en segundo lugar, todos los que perciben 90 mil euros tienen bastante experiencia.

Por último, relacionando la experiencia con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los resultados siguientes:

ANTIGÜEDAD CARGO	Experiencia regular	Bastante experiencia	Mucha experiencia	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	0	4
Entre 1 y 4 años	7	7	0	14
Entre 5 y 10 años	0	4	5	9
Entre 11 y 15 años	0	11	1	12
Más de 15 años	4	15	0	19
<b>TOTAL</b>	11	41	6	58

Tabla 5.69: Relación entre los niveles de experiencia y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 5.66: Porcentajes de distintas antigüedades en el cargo de las personas con bastante experiencia



En lo referente a la antigüedad en el cargo, los que llevan más de 15 años en el cargo poseen bastante experiencia, 15 de los 41, representando el 36% de los mismos y el 79% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad.

De los 6 que poseen mucha experiencia vemos que hay 5 que tienen una antigüedad entre 5 y 10 años, representando el 83% de los mismos y el 56% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad. De los 11 que tienen una experiencia regular, 7 llevan entre 1 y 4 años en el cargo, representando un 64% y un 50% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad, y 4 llevan más de 15 años en el cargo, que representa un 36% de los mismos y un 21% del total de encuestados que tienen dicha antigüedad.

#### **5.4.11. Análisis global de las aptitudes intelectuales**

Respecto al análisis global de las aptitudes intelectuales, 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.

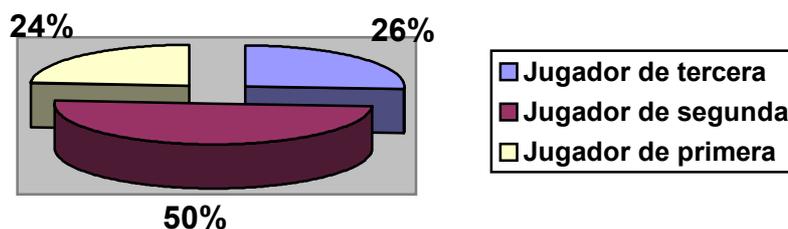
Al realizar el recuento a través del programa mencionado sólo se pueden considerar 46 de los 58 que han respondido la encuesta por la siguiente razón: los 46 encuestados son los que han respondido a todas las preguntas referentes a las aptitudes intelectuales; los 12 restantes que no han podido considerarse ha sido porque no han contestado a algunas preguntas de este primer bloque.

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	12	20,7	26,1	26,1
Jugador de segunda	23	39,7	50	76,1
Jugador de primera	11	19	23,9	100
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>79,3</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.70: Jugadores según las aptitudes intelectuales

Gráfico 5.67: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes intelectuales



De los 46 casos, la mayor parte son jugadores de segunda, con 23 casos y con un 50%; seguido de los jugadores de tercera, 12 casos con un 26% y, por último, 11 jugadores de primera con un 24% de los casos. En definitiva y, en términos generales, resulta que la mayor parte de los encuestados que han respondido a todas las preguntas son jugadores de segunda.

Al relacionar los distintos niveles con los estudios, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	3	3	6
COU o formación profesional	0	0	0	0
Diplomatura o ingeniería técnica	8	10	0	18
Licenciatura o ingeniería superior	4	10	8	22
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>46</b>

Tabla 5.71: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes intelectuales (frecuencias)

Realizando el análisis de los estudios que han realizado cada uno de los distintos tipos de jugadores, todos los jugadores de tercera son, o bien diplomados o ingenieros técnicos, 8 de 12 con un 67% de los jugadores y un 44% del total de encuestados que han cursado dichos estudios o bien son licenciados o ingenieros superiores, 4 de los 12 con un 33% de dichos jugadores y representando un 18% del total de licenciados o ingenieros superiores. No hay ningún jugador de tercera que haya cursado bachiller o COU o formación profesional. De los jugadores de segunda, 10 de los 23 han cursado alguna diplomatura o ingeniería técnica y 10 más han cursado alguna licenciatura o ingeniería superior con un 43% en ambos casos y con un 56% del total de diplomados y un 45% del total de licenciados, respectivamente; hay 3 jugadores de segunda que han cursado sólo hasta bachiller con un 13% de dichos jugadores y un 50% del total de encuestados que han realizado dichos estudios.

De los jugadores de primera, que son 11 de los 46, resulta que 8 son licenciados o ingenieros superiores, con un 73% de los mismos y un 36% del total de encuestados que han cursado dichos estudios y 3 han estudiado bachiller con un 27% de los jugadores de primera y un 50% del total de encuestados que han realizado dichos estudios. No hay ningún jugador de primera, segunda o tercera que haya cursado COU o formación profesional y tampoco hay ningún diplomado o ingeniero técnico que haya estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica.

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

Al relacionar los niveles de jugadores con el cargo ocupacional, se obtienen los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	1	2	0	3
Director de departamento	3	9	3	15
Director general o gerente	8	12	8	28
<b>TOTAL</b>	12	23	11	46

Tabla 5.72: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes intelectuales (frecuencias)

Vemos que, la mayor parte de los distintos cargos, son jugadores de segunda, concretamente, 2, de 23, son jefes de departamento con un 9%; 9 son directores de departamento con un 39% y 12 son directores generales o gerentes con un 52%, representando, del total de las personas que ocupan cada uno de los cargos, un 67%, 60% y 43%, respectivamente.

En cuanto a los jugadores de tercera, 8, de los 12, son directores generales o gerentes con un 67%; 3 son directores de departamento con un 25% y 1 es jefe de departamento con un 8%, representando del total de encuestados que ocupan cada cargo: un 28%, 20% y un 33%, respectivamente. Por último, de los 11 jugadores de primera, no hay ninguno que sea jefe de departamento; hay 3 que son directores de departamento con un 27% y 8 directores generales o gerentes con un 73% del total de dichos jugadores y, respecto al total de los encuestados que ocupan cada uno de los cargos suponen un 0%, 20% y un 29%, respectivamente.

En conclusión, aunque teniendo en cuenta al número de jugadores, la mayoría de ellos, tanto de primera, de segunda, como de tercera son directores generales o gerentes seguido de los directores de departamento y los jefes de departamento. Si se tiene en cuenta el porcentaje que representan respecto a los totales encuestados que ocupan cada cargo resulta lo siguiente: de los jugadores de primera los mejores son los directores generales o gerentes; de los jugadores de segunda, en primer lugar, están los jefes de departamento seguido de los directores de departamento y, después, los directores generales o gerentes; finalmente, de los jugadores de tercera, los más numerosos son, también, los jefes de departamento seguido de los directores generales o gerentes y, por último, están los directores de departamento.

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

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	8	0	4	12
31-42 mil	0	4	3	7
43-60 mil	0	9	0	9
61-90 mil	0	3	0	3
+ de 90 mil	4	0	0	4
<b>TOTAL</b>	12	16	7	35

Tabla 5.73: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes intelectuales (frecuencias)

En lo que se refiere a la retribución que percibe cada tipo de jugador, parece que está más claro que en el caso anterior, teniendo en cuenta que sólo se han podido considerar 35 del total de 58 encuestados puesto que hay muchos de ellos que no han contestado a la pregunta de la retribución y a otras preguntas específicas del cuestionario. De los 7 jugadores de primera, 4 perciben entre 18 y 30 mil euros/año y 3 perciben entre 31 y 42 mil euros. No hay ningún jugador de primera que perciba más de 42 mil euros. De los 16 jugadores de segunda, no hay ninguno que perciba entre 18 y 30 mil euros, ni que perciba más de 90 mil; los 9 que perciben entre 43 y 60 mil euros son jugadores de este último tipo; 4 perciben entre 31 y 42 mil y 3 perciben entre 61 y 90 mil euros. Por último, de los 12 jugadores de tercera, 8 perciben entre 18 y 30 mil y 4 perciben más de 90 mil euros. No hay jugadores de tercera que perciban cantidades intermedias.

En definitiva, todos los jugadores de primera perciben las cantidades más bajas hasta un máximo de 42 mil euros. Todos los jugadores de segunda perciben cantidades intermedias, entre 31 y 90 mil euros. Todos los jugadores de tercera, o bien perciben las cantidades más bajas; es decir, entre 18 y 30 mil euros o bien perciben las cantidades más altas; es decir, más de 90 mil euros.

Al relacionar el nivel con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

<b>ANTIGÜEDAD CARGO</b>	<b>Jugador de tercera</b>	<b>Jugador de segunda</b>	<b>Jugador de primera</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 año</b>	0	4	0	4
<b>Entre 1 y 4 años</b>	4	0	7	11
<b>Entre 5 y 10 años</b>	0	5	4	9
<b>Entre 11 y 15 años</b>	4	7	0	11
<b>Más de 15 años</b>	4	7	0	11
<b>TOTAL</b>	12	23	11	46

Tabla 5.74: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes intelectuales (frecuencias)

Analizando la antigüedad en el cargo tenemos que, de los 11 jugadores de primera, ninguno lleva menos de 1 año, ni más de 11 años de antigüedad; 7 llevan entre 1 y 4 años y 4 llevan entre 5 y 10 años con un 64% y 36%, respectivamente de dichos jugadores aunque del total de encuestados que llevan los distintos intervalos de tiempos de antigüedad son el 64% y 44%, respectivamente.

De los 23 jugadores de segunda, 4 llevan menos de 1 año, representando un 17% de los mismos aunque el 100% de los encuestados que tienen dicha antigüedad; no hay ninguno que lleve entre 1 y 4 años; tenemos 5 que llevan entre 5 y 10 años con un 22% de los mismos y con un 56% del total de encuestados con dicha antigüedad; 7 llevan entre 11 y 15 años y otros 7 más de 15 años, representando un 30% en cada caso y un 64% en ambos casos, también, del total de encuestados que llevan cada uno de dichas antigüedades. De los 12 jugadores de tercera, 4 llevan entre 1 y 4 años; 4 entre 11 y 15 años y 4 llevan más de 15 años; tampoco hay ningún jugador de tercera que lleve menos de 1 año en el cargo ni entre 5 y 10 años.

En conclusión, la mayoría de los jugadores de primera llevan entre 1 y 4 años de antigüedad; la mayoría de los jugadores de segunda llevan más de 11 años de antigüedad. De los jugadores de tercera, la mayoría llevan, también, más de 11 años en el cargo.

### **5.5. Aptitudes personales**

A continuación se muestran todas las frecuencias y porcentajes generales así como las tablas de contingencia obtenidas a lo largo de este capítulo para, después, llegar a unas conclusiones de cada uno de los requisitos dentro de las aptitudes personales para, finalmente, después de repetir el proceso, llegar a unas conclusiones globales de dichas aptitudes. Como en los casos anteriores, se han considerado 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, nos dan dichos niveles posibles. En algún caso pueden haber más de 3 ó 4 pero, como se tienen que homogeneizar los datos, sólo se pueden considerar máximo esos valores. Posteriormente se vuelven a recodificar dichos valores, previo sumatorio de todos los requisitos, para transformarlos 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 han sido etiquetados dándoles los nombres de: jugador de tercera, de segunda o de primera, respectivamente. Ya se ha indicado en páginas anteriores que de lo que se trata es de hacer el análisis cada vez más general hasta llegar a establecer unas conclusiones de tipo global que serán el objetivo que se habrá perseguido con la parte empírica de la presente tesis.

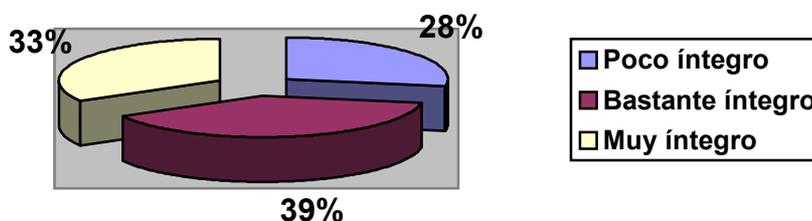
### 5.5.1. Integridad

Los resultados globales obtenidos, de las preguntas efectuadas y que forman parte de la valoración de la integridad, son los siguientes:

INTEGRIDAD	Frecuencia	Porcentaje sobre el total encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Poco íntegro	15	25,9	27,8	27,8
Bastante íntegro	21	36,2	38,9	66,7
Muy íntegro	18	31	33,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>93,1</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.75: Personas con distinto grado de integridad

Gráfico 5.68: Porcentajes de personas con distintos grados de integridad



Vemos que, de las 54 personas que han respondido a la pregunta sobre la integridad, la mayoría son bastante íntegros, concretamente 21, representando casi el 40% de las respuestas; en segundo lugar, tenemos 18 muy íntegros, representando el 33%; por último, tenemos los poco íntegros con 15 casos que representan casi el 28% del total de respuestas. En conclusión, la mayoría de las personas se pueden considerar bastante íntegras aunque no muy íntegras.

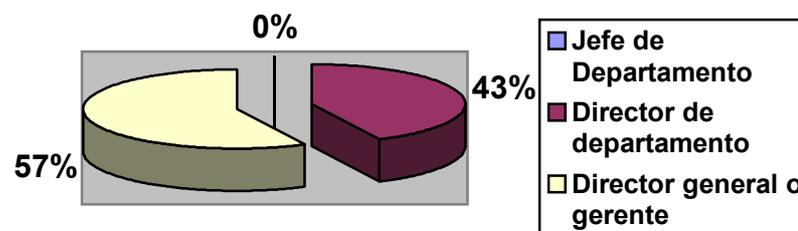
A continuación se relaciona sólo la integridad con las variables: cargo ocupacional, retribución y antigüedad. No se considera la relación estudios-integridad porque son independientes entre sí.

Respecto a la relación de la integridad con el cargo ocupacional, se han obtenido los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Poco íntegro	Bastante íntegro	Muy íntegro	TOTAL
Jefe de Departamento	4	0	0	4
Director de departamento	3	9	6	18
Director general o gerente	8	12	12	32
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>54</b>

Tabla 5.76: Relación entre la integridad y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.69: Porcentajes de personas con distintos cargos que son bastante íntegras



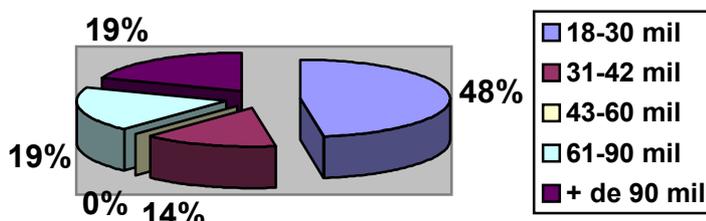
De las 21 personas bastante íntegras, la mayoría, 12 son directores generales o gerentes, representando el 57% del total de personas bastante íntegras y el 37,5% del total de directores generales o gerentes; les siguen 9 directores departamentales, representando el 43% restante de las personas bastante íntegras y el 50% del total de los directores departamentales. No hay ningún jefe de departamento que sea ni tan siquiera bastante íntegro, todos ellos son poco íntegros; es decir, el 100%; de los directores generales o gerentes hay un 25% de personas poco íntegras; el 37,5% son muy íntegras y, el resto, tal como se ha indicado anteriormente, son también bastante íntegras. En cuanto a los directores departamentales, 3, de los 18, son poco íntegros, representando un 17% de los mismos y un 53% de los poco íntegros. En definitiva, a la vista de los resultados, los menos íntegros son los jefes de departamento y los más íntegros son los directores generales o gerentes; los directores de departamento muestran un poco de todo, los hay muy íntegros y los hay poco íntegros.

En lo que respecta a la relación, de dicho requisito, con la retribución, se han obtenido los resultados siguientes:

RETRIBUCION	Poco íntegro	Bastante íntegro	Muy íntegro	TOTAL
18-30 mil	2	10	4	16
31-42 mil	4	3	0	7
43-60 mil	6	0	3	9
61-90 mil	3	4	0	7
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	15	21	7	43

Tabla 5.77: Relación entre el grado de integridad y la retribución (frecuencias)

**Gráfico 5.70: Porcentajes de personas con distintas retribuciones y que son bastante íntegras**



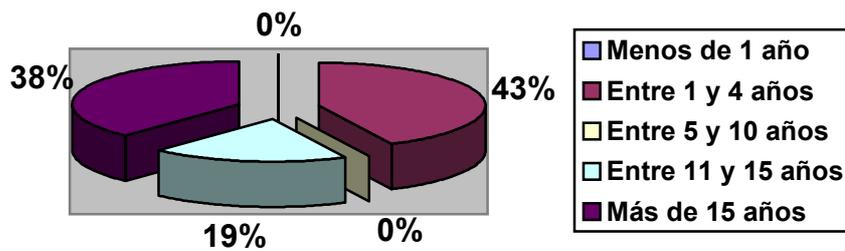
De acuerdo con los datos obtenidos, de los 21 bastante íntegros, 10 perciben entre 18 y 30 mil euros/año, con un 48% seguido por 8 que perciben más de 61 mil euros, de los cuales 4 perciben entre 61 y 90 mil euros y 4 perciben más de 90 mil euros con un 19%, en ambos casos y, por último, 3 que perciben entre 31 y 42 mil euros con un 14%, tal como se ha mostrado en el gráfico anterior. De los 7 muy íntegros, 4 perciben las cantidades más bajas y 3 perciben entre 43 y 60 mil euros. De los 15 poco íntegros, la mayoría perciben cantidades intermedias, tenemos 6 que perciben entre 43 y 60 mil euros; el resto se reparte entre los otros intervalos de retribuciones. Los 4 que perciben la retribución más alta son bastante íntegros aunque no hay ninguna persona poco íntegra que perciba más de 90 mil euros. En conclusión, la mayoría de los bastante y muy íntegros perciben las cantidades más bajas; es decir, entre 18 y 30 mil euros y los menos íntegros perciben cantidades más elevadas.

En lo que hace referencia a la antigüedad en el cargo en su relación con la integridad, se han obtenido los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Poco íntegro	Bastante íntegro	Muy íntegro	TOTAL
Menos de 1 año	4	0	0	4
Entre 1 y 4 años	1	9	4	14
Entre 5 y 10 años	2	0	7	9
Entre 11 y 15 años	4	4	4	12
Más de 15 años	4	8	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>54</b>

Tabla 5.78: Relación entre la antigüedad en el cargo y los grados de integridad (frecuencias)

Gráfico 5.71: Porcentajes de personas con distintas antigüedades en el cargo y que son bastante íntegras



A la vista de los resultados la mayoría de los que son bastante íntegros llevan entre 1 y 4 años con un 43% seguido por los que llevan más de 15 años trabajando en el mismo cargo con un 38% y por los que llevan entre 11 y 15 años con un 19%. De los muy íntegros, la mayoría tienen una antigüedad entre 5 y 10 años. La mayor parte de los poco íntegros tienen una antigüedad de menos de 1 año, representando el 100% de los mismos. No hay ninguna persona que lleve trabajando en la empresa menos de 1 año que sea bastante o muy íntegra. Por tanto los menos íntegros llevan muy poco tiempo trabajando en el cargo y los más íntegros llevan más de 1 año de antigüedad. Parece que cuantos más años está en el cargo una persona, en el sector objeto de estudio, más integridad ofrece.

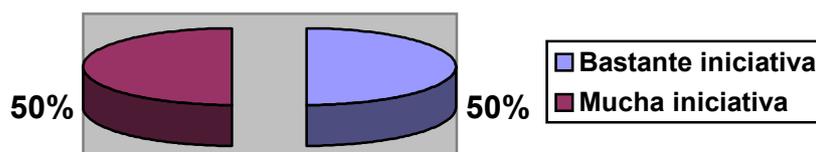
### 5.5.2. Iniciativa

Los resultados globales obtenidos, en lo que hace referencia a la iniciativa, han sido los siguientes:

INICIATIVA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Bastante iniciativa	29	50	50
Mucha iniciativa	29	50	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.79: Personas con distinto grado de iniciativa

Gráfico 5.72: Porcentajes de personas con distinto grado de iniciativa



Todos los que han contestado a las preguntas sobre la iniciativa muestran o bastante o mucha iniciativa, concretamente el 50%, en ambos casos. Se han considerado sólo estas dos posibilidades porque de las posibles puntuaciones, mínima y máxima, al realizar el sumatorio correspondiente, todos los encuestados han obtenido la puntuación más alta.

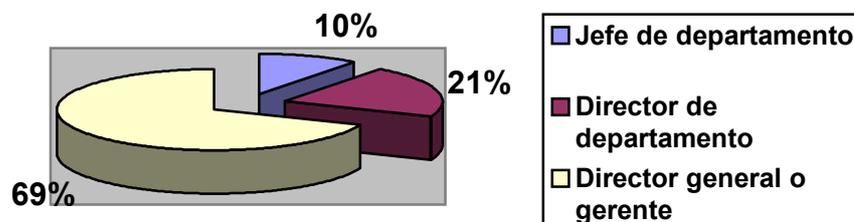
Sólo se han relacionado la iniciativa con el cargo, la retribución y la antigüedad, no con los estudios porque, al igual que en el caso anterior, se considera que los estudios no dependen de la iniciativa en el trabajo.

En lo que hace referencia a la relación entre la iniciativa y el cargo ocupacional, se han extraído los siguientes resultados:

CARGO OCUPACIONAL	Bastante iniciativa	Mucha iniciativa	TOTAL
Jefe de departamento	1	3	4
Director de departamento	12	6	18
Director general o gerente	16	20	36
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>58</b>

Tabla 5.80: Relación entre el grado de iniciativa y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.73: Porcentajes de personas con distintos cargos ocupacionales y con mucha iniciativa



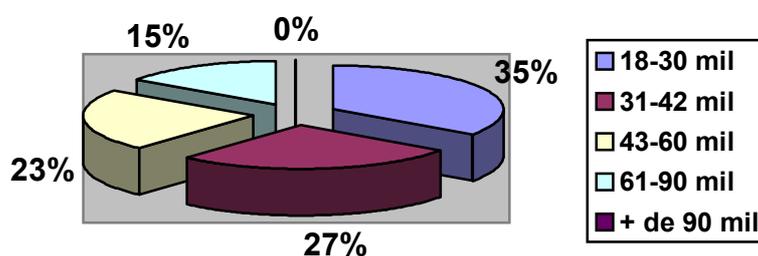
De todos los encuestados que presentan mucha iniciativa vemos que la mayoría son directores generales o gerentes con un 69%; los que presentan menos iniciativa son los jefes de departamento, 1, de los 4, con un 25% de los mismos y un 3% del total que tienen bastante iniciativa. Aunque, en conclusión, todos los distintos cargos presentan bastante o mucha iniciativa aunque los que tienen más iniciativa son los directores generales o gerentes.

En su relación con la retribución percibida por los encuestados, que han respondido a las preguntas correspondientes, se han obtenido los siguientes resultados:

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

Tabla 5.81: Relación entre el grado de iniciativa y la retribución (frecuencias)

Gráfico 5.74: Porcentajes de personas con distintas retribuciones y con mucha iniciativa



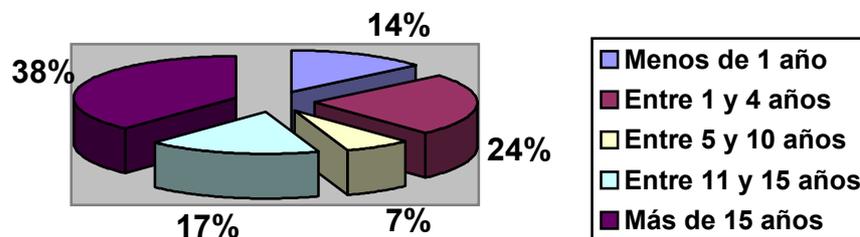
En lo que respecta a la retribución la mayor parte de los que tienen mucha iniciativa perciben las cantidades más bajas; es decir, entre 18 y 30 mil euros con un 35%. No hay ningún caso que teniendo mucha iniciativa perciba más de 90 mil euros. Los 4 casos que perciben esta última cantidad tienen bastante iniciativa pero no mucha iniciativa. Todos los que perciben entre 31 y 42 mil poseen mucha iniciativa con un 27%. En definitiva, todos los que tienen mucha iniciativa perciben menos de 90 mil euros.

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

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Bastante iniciativa	Mucha iniciativa	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	4
Entre 1 y 4 años	7	7	14
Entre 5 y 10 años	7	2	9
Entre 11 y 15 años	7	5	12
Más de 15 años	8	11	19
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>58</b>

Tabla 5.82: Relación entre el grado de iniciativa y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

Gráfico 5.75: Porcentajes de personas con distinta antigüedad en el cargo y mucha iniciativa



Analizando los resultados obtenidos vemos que todos los que llevan menos de 1 año en el cargo tienen mucha iniciativa aunque, la mayoría de los que tienen mucha iniciativa, llevan más de 15 años en el cargo con un 38% de los casos, tal como se muestra en el gráfico anterior. El resto se haya muy repartido entre los distintos años de antigüedad.

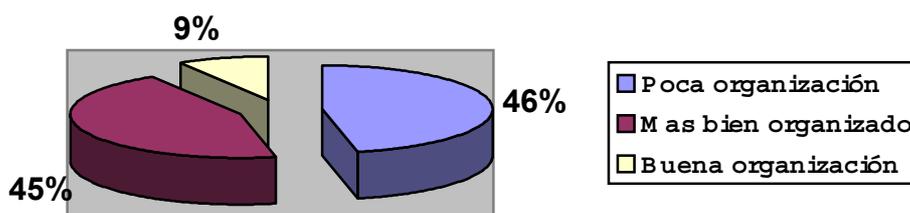
### 5.5.3. Organización/planificación

Los resultados globales obtenidos, de las preguntas sobre las aptitudes referentes a la organización/planificación, han sido los siguientes:

ORGANIZACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca organización	27	46,6	46,6
Mas bien organizado	26	44,8	91,4
Buena organización	5	8,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.83: Personas con distintos grados de organización

Gráfico 5.76 : Porcentajes de distintos grados de organización



Vemos que la mayor parte de los encuestados ofrecen poca organización puesto que representan casi la mitad de los encuestados, sólo 5, de los 58 encuestados, con el 8,6%, ofrecen una buena organización.

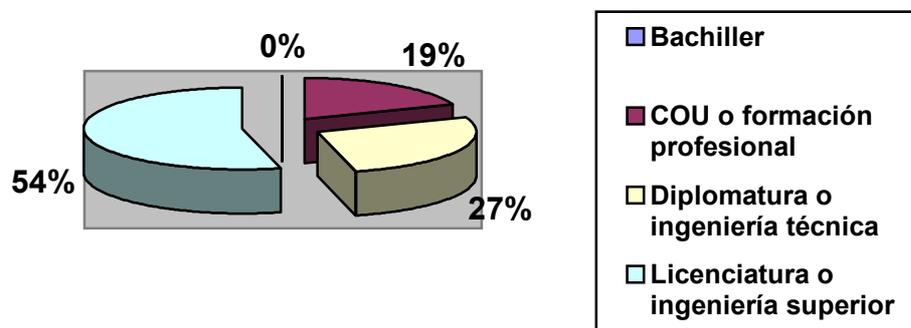
Se ha relacionado este requisito sólo con los estudios; no se ha realizado dicha relación con el cargo, retribución y antigüedad porque son independientes entre sí ya que el que una persona sea, organizada o no, no depende de ninguna de las mencionadas variables.

En su relación con los estudios, se han obtenido los resultados siguientes:

ESTUDIOS	Poca organización	Más bien organizado	Buena organización	TOTAL
Bachiller	6	0	0	6
COU o formación profesional	4	5	0	9
Diplomatura o ingeniería técnica	6	7	5	18
Licenciatura o ingeniería superior	11	14	0	25
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

Tabla 5.84: Relación entre el nivel de organización y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 5.77: Porcentajes de estudios realizados por personas más bien organizadas



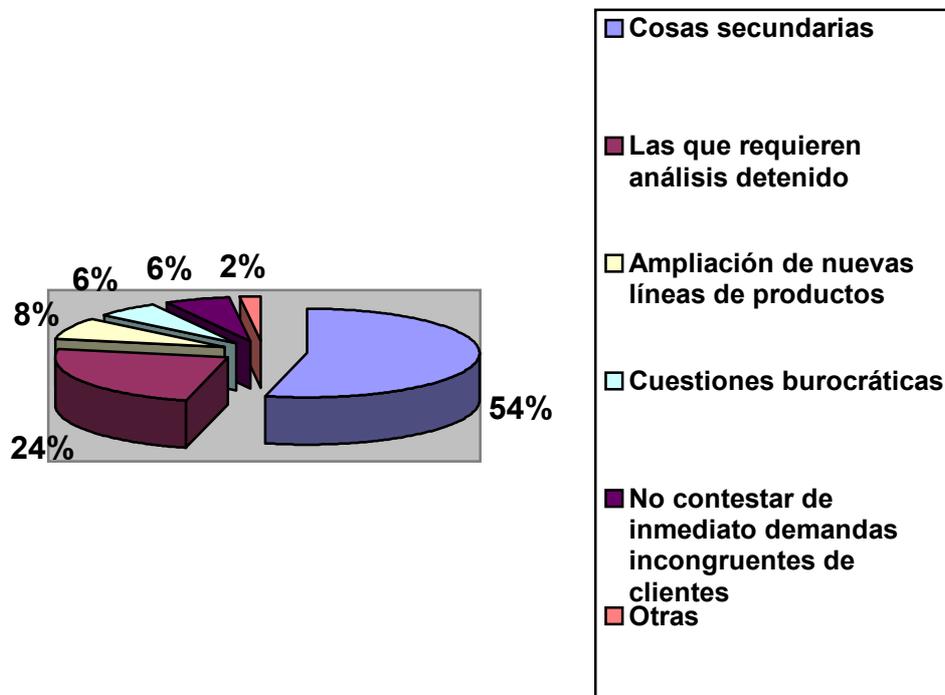
De las personas con cierto grado de organización se observa que 26 son más bien organizadas, de ellas, el 54% han estudiado alguna licenciatura o ingeniería superior; el 27% ha estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica y el 19% ha estudiado COU o formación profesional. Las 5 únicas personas que tienen un nivel de buena organización son diplomados o ingenieros técnicos. De los 27 que tienen poca organización los peores son los licenciados o ingenieros superiores. Por tanto, se puede decir, que estos últimos son, en general, un tanto desorganizados.

Respecto a la pregunta abierta, sobre las cosas que suelen aplazar los encuestados que han respondido a dicha pregunta, se han obtenido los siguientes resultados:

<b>COSAS A APLAZAR</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Cosas secundarias</b>	27	46,6	54,0	54,0
<b>Las que requieren análisis detenido</b>	12	20,7	24,0	78,0
<b>Ampliación de nuevas líneas de productos</b>	4	6,9	8,0	86,0
<b>Cuestiones burocráticas</b>	3	5,1	6,0	92
<b>No contestar de inmediato demandas incongruentes de clientes</b>	3	5,1	6,0	98
<b>Otras</b>	1	1,7	2,0	100
<b>TOTAL</b>	50	86,1	100	

Tabla 5.85: Personas con distintas cuestiones que aplazan

**Gráfico 5.78: Porcentajes de personas con distintas cuestiones que aplazan**



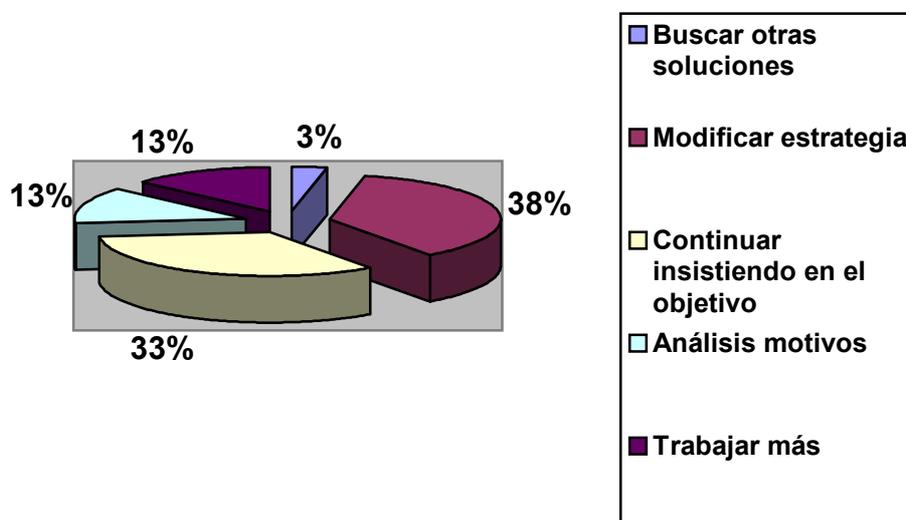
La mayoría de los encuestados aplazan cosas que consideran secundarias 27 de 58 con un 54% del total seguido por 12 personas que aplazan cosas que requieren un análisis detenido con un 24%, lo cual significa que, la mayor parte de, los encuestados aplazan cosas que no se consideran importantes o que ellos no consideran que son importantes.

Respecto a la pregunta referente a las medidas a tomar, en el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos, se han obtenido los resultados siguientes:

SOLUCIÓN INCUMPLIMENT. OBJETIVOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Buscar otras soluciones	1	1,7	3,3	3,3
Modificar estrategia	11	19	36,7	40
Continuar insistiendo en el objetivo	10	17,2	33,3	73,3
Análisis motivos	4	6,9	13,3	86,7
Trabajar más	4	6,9	13,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>51,7</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.86: Personas que dan distintas soluciones al incumplimiento de los objetivos

Gráfico 5.79: Porcentajes de personas que dan distintas soluciones al incumplimiento de los objetivos



Los datos anteriores muestran que para dar solución al incumplimiento de los objetivos, la mayor parte, de las personas encuestadas, considera que debe modificar la estrategia con un 38% mientras que en segundo lugar se encuentran los que piensan que deben continuar insistiendo en el cumplimiento de los objetivos; un 13% considera que debe de analizar los motivos del incumplimiento al igual que los que opinan que tienen que trabajar más para conseguir el objetivo.

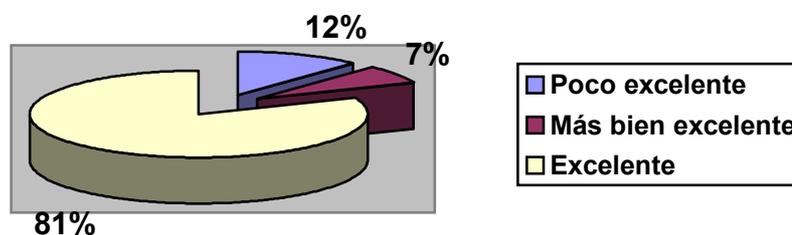
#### 5.5.4. Excelencia

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
Poco excelente	7	12,1	12,1
Más bien excelente	4	6,9	19
Excelente	47	81	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.87: Personas con distinto nivel de excelencia

Gráfico 5.80: Porcentajes de personas con distintos niveles de excelencia



De las 58 personas encuestadas, 47 son excelentes con un 81%, a muy larga distancia se encuentran las personas que son poco excelentes, 7 de los 58 con un 12% del total.

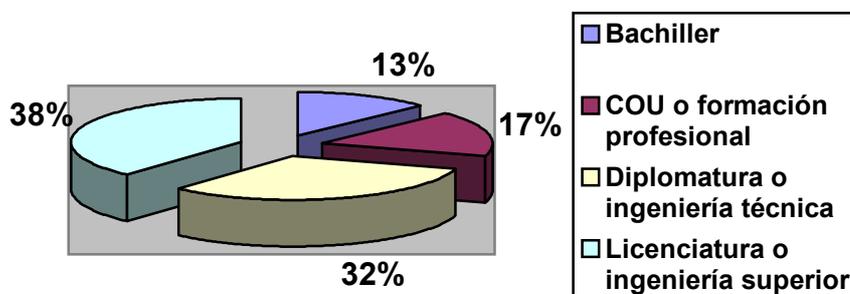
Se ha efectuado además del análisis global, como en los casos anteriores, la relación entre la excelencia y las cuatro variables que se consideran; es decir, los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo.

Al relacionar el nivel de excelencia con los estudios, se han obtenido los resultados siguientes:

ESTUDIOS	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
Bachiller	0	0	6	6
COU o formación profesional	0	1	8	9
Diplomatura o ingeniería técnica	3	0	15	18
Licenciatura o ingeniería superior	4	3	18	25
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>58</b>

Tabla 5.88: Relación entre el nivel de excelencia y los estudios realizados (frecuencias)

Gráfico 5.81: Porcentajes de personas con distinto nivel de estudios y que son excelentes



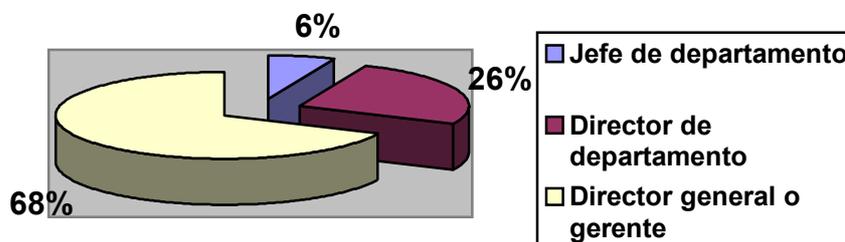
La gran mayoría de las personas excelentes, o bien son licenciados o ingenieros superiores, 18 de los 47 casos, con un 38% y con un 72% de los mismos o bien son diplomados o ingenieros técnicos, 15 de los 47 casos, con un 32% del total de excelentes y un 83% del total de diplomados o ingenieros técnicos. Es insignificante el número de personas que no son excelentes o más bien excelentes ya que sumando, ambos, sólo representan el 19% de los casos aunque no hay ninguna persona poco excelente que haya estudiado bachiller o COU o formación profesional.

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

CARGO OCUPACIONAL	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
Jefe de departamento	0	1	3	4
Director de departamento	3	3	12	18
Director general o gerente	4	0	32	36
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>58</b>

Tabla 5.89: Relación entre el nivel de excelencia y el cargo ocupacional (frecuencias)

Gráfico 5.82: Porcentajes de personas con distinto cargo ocupacional que son excelentes



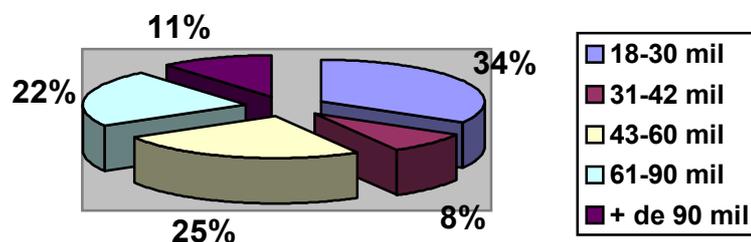
Analizando los datos vemos que los directores generales o gerentes son los más excelentes con un 68% del total de los mismos aunque hay unos pocos casos que son poco excelentes; no hay término medio entre los directores generales o gerentes. Los directores de departamento son, también, mayoritariamente excelentes con un 26% aunque hay un porcentaje reducido de directores departamentales que son o poco excelentes o más bien excelentes. No hay jefes de departamento que sean poco excelentes, la mayoría de éstos son excelentes. En conclusión, la mayoría de los tres cargos ocupacionales estudiados son excelentes.

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

RETRIBUCION	Poco excelente	Más bien excelente	Excelente	TOTAL
18-30 mil	0	4	12	16
31-42 mil	4	0	3	7
43-60 mil	0	0	9	9
61-90 mil	3	0	8	11
+ de 90 mil	0	0	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>47</b>

Tabla 5.90: Relación entre el nivel de excelencia y la retribución (frecuencias)

Gráfico 5.83: Porcentajes de personas con distinta retribución y que son excelentes



La mayoría de las personas excelentes percibe entre 18 y 30 mil euros con un 34%. Todos los que perciben más de 90 mil euros son excelentes con un 11%; el resto de personas excelentes se reparte entre todas las retribuciones establecidas. Las 4 personas que son más bien excelentes perciben también las cantidades más bajas. Y los poco excelentes perciben cantidades intermedias. No hay ninguna persona poco excelente que perciba ni la cantidad más baja ni la más alta.

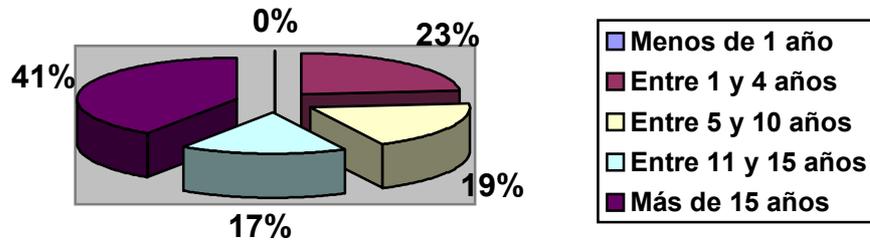
En definitiva, la mayor parte de los que son excelentes perciben las cantidades más bajas; es decir, entre 18 y 30 mil euros.

Por último, al relacionar el nivel de excelencia con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los siguientes resultados:

<b>ANTIGÜEDAD DEL CARGO</b>	<b>Poco excelente</b>	<b>Más bien excelente</b>	<b>Excelente</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 año</b>	4	0	0	4
<b>Entre 1 y 4 años</b>	0	3	11	14
<b>Entre 5 y 10 años</b>	0	0	9	9
<b>Entre 11 y 15 años</b>	3	1	8	12
<b>Más de 15 años</b>	0	0	19	19
<b>TOTAL</b>	7	4	47	58

Tabla 5.91: Relación entre el nivel de excelencia y la antigüedad en el cargo (frecuencias)

**Gráfico 5.84: Porcentajes de personas con distinta antigüedad en el cargo que son excelentes**



Vemos que la mayoría de personas excelentes tienen más de 15 de antigüedad en el cargo, concretamente el 41% de los excelentes y el 100% de los que tienen dicha antigüedad son excelentes. Todos los que llevan menos de 1 año en el cargo son poco excelentes, representando el 57% de los poco excelentes. En cuanto a los 4 que son más bien excelentes, 3 llevan entre 1 y 4 años en el cargo y sólo 1 lleva entre 11 y 15 años en el cargo. También hay un porcentaje elevado de personas entre 1 y 4 años de antigüedad en el cargo que son excelentes con el 23% de los mismos, representando el 79% de los que tienen dicha antigüedad.

En resumen, la mayoría de los más excelentes llevan más de 1 año en el cargo y el porcentaje más elevado corresponde a los que tienen más de 15 años de antigüedad.

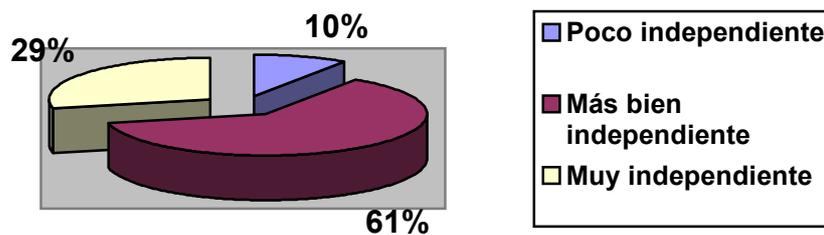
### 5.5.5. Independencia

De la independencia sólo se extraen los resultados globales puesto que es un requisito que es independiente de las variables consideradas, por tanto, del análisis efectuado sobre la independencia se han obtenido los siguientes resultados:

INDEPENDENCIA	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Poco independiente	4	6,9	9,5	9,5
Más bien independiente	26	44,8	61,9	71,4
Muy independiente	12	20,7	28,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>72,4</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.92: Personas con distinto nivel de independencia

Gráfico 5.85: Porcentajes de niveles de independencia



La mayoría de los encuestados son más bien independientes con un 61% del total; seguido, a muy larga distancia, por los muy independientes; por último, tenemos los poco independientes que representan un porcentaje bastante reducido sobre el total.

No se relaciona la independencia con los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad porque no se consideran dependientes entre sí.

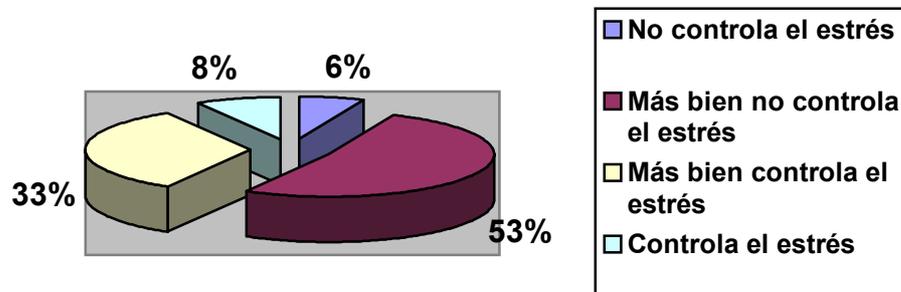
### 5.5.6. Control del estrés

Respecto a las preguntas sobre el control del estrés, se han obtenido los niveles y resultados siguientes:

<b>CONTROL DEL ESTRÉS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>No controla el estrés</b>	3	5,2	6,3	6,3
<b>Más bien no controla el estrés</b>	25	43,1	52,1	58,3
<b>Más bien controla el estrés</b>	16	27,6	33,3	91,7
<b>Controla el estrés</b>	4	6,9	8,3	100
<b>TOTAL</b>	48	82,8	100	

Tabla 5.93: Personas con distinto nivel de control del estrés

**Gráfico 5.86: Porcentajes de distintos grados de control del estrés**



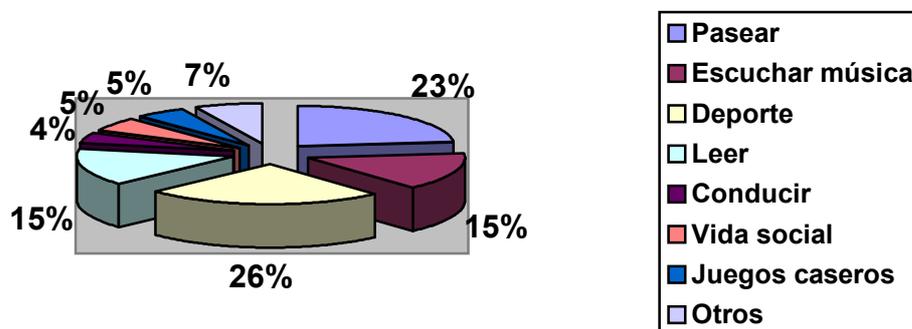
La mayoría de las personas que han contestado a la pregunta sobre el estrés, más bien no controla el estrés con el 53% del total. Sólo un 8% controla el estrés y un 33% más bien sí controla el estrés. Un 6% no controla el estrés en absoluto. En definitiva, la mayoría de las personas encuestadas o bien no controlan o más bien no controlan el estrés. Lógicamente, no se relaciona el estrés con las cuatro variables mencionadas porque no son dependientes. Se podría pensar que el estrés depende del cargo pero en realidad el estrés depende de cómo sea cada persona independientemente del cargo.

En cuanto a la pregunta abierta, sobre las distintas formas que tienen los encuestados para aliviar su estrés, se han obtenido los siguientes resultados:

FORMAS DE ALIVIAR ESTRÉS	Frecuencias	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Pasear	17	23,3	23,3
Escuchar música	11	15,0	38,3
Deporte	18	24,7	63,0
Leer	11	15,0	78,0
Conducir	3	4,1	82,1
Vida social	4	5,5	87,6
Juegos caseros	4	5,5	93,1
Otros	5	6,9	100
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.94: Formas de aliviar el estrés

Gráfico 5.87: Porcentajes de distintas formas de aliviar el estrés



De las 58 personas encuestadas se han producido 73 respuestas ya que, muchos de los encuestados, han respondido varias formas de aliviar el estrés. La mayoría, con un 26%, practica algún deporte seguido por los que pasean para aliviar su estrés con un 23%; después están los que escuchan música y leen con un 15%, en cada caso; seguido de lejos por el resto de las formas que se muestran tanto en la tabla como en el gráfico anteriores.

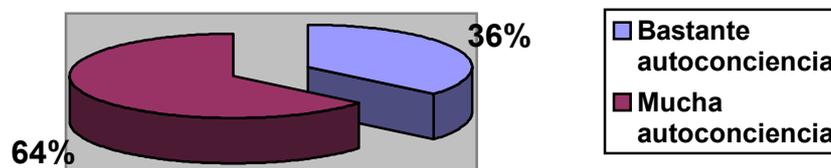
### 5.5.7. Autoconciencia

Respecto a la autoconciencia, también, se ha realizado sólo el análisis global. De dicho análisis, se desprenden los siguientes resultados:

AUTOCONCIENCIA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Bastante autoconciencia	21	36,2	36,2
Mucha autoconciencia	37	63,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.95: Personas con distinto grado de autoconciencia

**Gráfico 5.88: Porcentajes de personas con distinto grado de autoconciencia**



La mayoría de los encuestados poseen mucha autoconciencia aunque todos poseen en alguna medida la autoconciencia. En definitiva, todos los encuestados son autoconscientes y en un 64% de los casos ofrecen mucha autoconciencia.

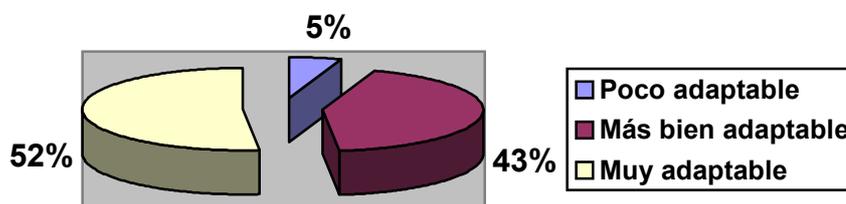
### 5.5.8. Adaptabilidad

En cuanto a la adaptabilidad también, se han obtenido los resultados globales siguientes:

ADAPTABILIDAD	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poco adaptable	3	5,2	5,2
Más bien adaptable	25	43,1	48,3
Muy adaptable	30	51,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.96: Personas con distinto grado de adaptabilidad

Gráfico 5.89: Porcentajes de distintos grados de adaptabilidad



La gran mayoría de los encuestados son muy adaptables, el 52% de los casos; seguido por los que son más bien adaptables. Sólo hay un 5% de los casos que son poco adaptables.

La adaptabilidad es independiente de las cuatro variables que se han relacionado en requisitos anteriores, por eso no se efectúa la comparación.

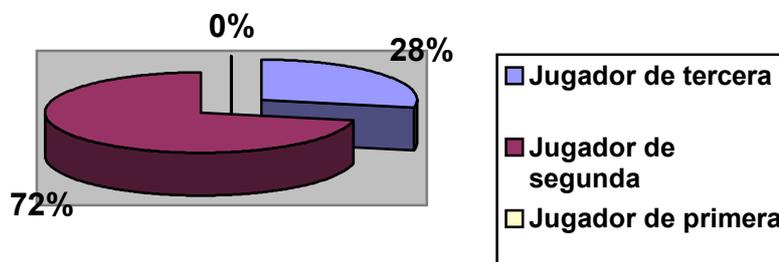
### 5.5.9. Análisis global de las aptitudes personales

Los resultados globales de las aptitudes personales obtenidos, de la suma de todos los requisitos habiendo establecido los tres niveles de jugadores correspondientes y teniendo en cuenta que no hay ningún jugador de primera, 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	9	15,5	28,1	28,1
Jugador de segunda	23	39,7	71,9	100
Jugador de primera	0	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>55,2</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.97: Jugadores según las aptitudes personales

Gráfico 5.90: Porcentajes de niveles de jugadores según las aptitudes personales



Habiendo realizado el sumatorio de todos los requisitos para llegar a establecer los distintos tipos de jugadores vemos que, globalmente, sólo se pueden considerar 32 respuestas de las 58 puesto que son los que han respondido a todas las respuestas, dentro de estas aptitudes personales. La mayor parte de los mismos son jugadores de segunda, 23 de los 32 casos, con lo que representa un 72% del total y el resto son jugadores de tercera. No hay ningún jugador de primera, dentro de las aptitudes personales, por tanto, y en definitiva, vemos que en lo que hace referencia a las aptitudes personales, los encuestados, son bastante mediocres.

Relacionando los niveles de jugadores con los estudios, se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	TOTAL
Bachiller	0	3	3
COU o formación profesional	0	1	1
Diplomatura o ingeniería técnica	6	9	15
Licenciatura o ingeniería superior	3	10	13
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>32</b>

Tabla 5.98: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes personales (frecuencias)

La mayoría de los jugadores de segunda son licenciados o ingenieros superiores, seguido por los diplomados o ingenieros técnicos; hay muy poco porcentaje que haya estudiado bachiller o COU o formación profesional, un 23% y un 4%, respectivamente, del total de jugadores de segunda. No hay ningún jugador de tercera que haya estudiado bachiller o COU o formación profesional. Lo cual significa que si se considera que los estudios dependen de las aptitudes personales también dependen del tipo de jugador. Todos los que tienen pocos estudios son jugadores de segunda, tanto los que han estudiado bachiller como COU o formación profesional. Ocurre lo mismo con los diplomados o ingenieros técnicos y con los licenciados o ingenieros superiores cuya mayoría son también jugadores de segunda.

Relacionando los niveles de jugadores con el cargo ocupacional, se obtienen los siguientes resultados:

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>Jugador de tercera</b>	<b>Jugador de segunda</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	0	4	4
<b>Director de departamento</b>	9	3	12
<b>Director general o gerente</b>	0	16	16
<b>TOTAL</b>	9	23	32

Tabla 5.99: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes personales (frecuencias)

Todos los directores generales o gerentes que han contestado a todas las preguntas sobre las aptitudes personales son jugadores de segunda; no hay ninguna persona que ocupe dicho cargo que sea jugador de primera, ni de tercera. El 75% de los directores de departamento son jugadores de tercera, representando el 100% de los mismos; sólo el 25% de los directores departamentales son jugadores de segunda. Los cuatro que son jefes de departamento son también jugadores de segunda.

En definitiva, la mayor parte de los directores de departamento son jugadores de tercera. Todos los directores generales o gerentes y los jefes de departamento son jugadores de segunda. No hay ningún jugador de primera en lo que respecta a las aptitudes personales.

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

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	TOTAL
18-30 mil	6	10	16
31-42 mil	0	0	0
43-60 mil	0	6	6
61-90 mil	3	0	3
+ de 90 mil	0	0	0
<b>TOTAL</b>	9	16	25

Tabla 5.100: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes personales (frecuencias)

La mayoría de los que perciben entre 18 y 30 mil euros/año son jugadores de segunda en cuanto a las aptitudes personales, concretamente, el 62,5% tanto del total de jugadores de segunda como del total de los que perciben dicha cantidad; el resto, un 37,5% percibe entre 43 y 60 mil euros. En cuanto al resto, de los que perciben la primera cantidad, son jugadores de tercera y 3 de los 9 jugadores de tercera perciben entre 61 y 90 mil euros. Por tanto, todos los que perciben entre 18 y 30 mil euros son, en cuanto a las aptitudes personales, jugadores de segunda y de tercera. No hay ninguno que perciba más de 90 mil euros aunque todos los que perciben entre 61 y 90 mil euros son jugadores de tercera y todos los que perciben entre 43 y 60 mil euros son jugadores de segunda.

Relacionando los niveles de jugadores con la antigüedad en el cargo, se obtienen los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	0
Entre 1 y 4 años	6	5	11
Entre 5 y 10 años	0	6	6
Entre 11 y 15 años	3	5	8
Más de 15 años	0	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>32</b>

Tabla 5.101: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes personales (frecuencias)

Todos los que tienen más de 15 años de antigüedad son jugadores de segunda en cuanto a las aptitudes personales. No hay ninguna persona que lleve menos de 1 año en el cargo que sea jugador de segunda o de tercera en cuanto a dichas aptitudes. En definitiva, todos los que son jugadores de segunda, en cuanto a las aptitudes personales, llevan más de 1 año trabajando en el cargo y la mayoría llevan más de 15 años de antigüedad. En cuanto a los jugadores de tercera todos llevan, o bien entre 1 y 4 años o bien entre 11 y 15 años trabajando en el cargo.

### **5.6. Aptitudes interpersonales**

En lo referente a las aptitudes interpersonales se ha realizado, o bien el sumatorio de las preguntas que engloba cada uno de los requisitos o bien simplemente se han considerado las frecuencias con los porcentajes correspondientes para aquellos requisitos que sólo tenía una pregunta que considerar. En ambos casos se ha tenido que realizar, como en casos anteriores, una recodificación con el fin de etiquetar los valores correspondientes.

Por otra parte, estas aptitudes se han considerado independientes de las variables que se han tenido presente en los dos capítulos anteriores; es decir, independientes de los estudios, cargo, retribución y antigüedad.

Por otra parte, como en los capítulos anteriores, se han establecido 3 niveles, para cada requisito, a excepción de la integración en equipos, del cual se han tenido que establecer cuatro niveles debido a los resultados del sumatorio realizado y, exceptuando también las respuestas a las preguntas abiertas, de las cuales se han representado las frecuencias de todas las respuestas.

Dichas aptitudes forman parte tanto de las competencias de las personas como del conocimiento que dispone la empresa en cuanto al capital humano.

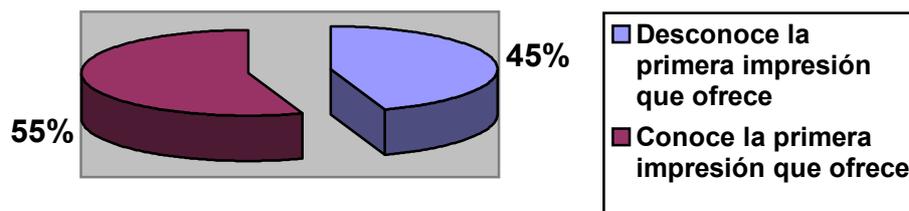
### 5.6.1. Primera impresión

Respecto a las preguntas realizadas, con el objeto de conocer si el encuestado sabe o no la primera impresión que ofrece a los demás resulta que, de las respuestas obtenidas, se han extraído los siguientes resultados:

PRIMERA IMPRESIÓN	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Desconoce la primera impresión que ofrece	26	44,8	44,8
Conoce la primera impresión que ofrece	32	55,2	100
<b>TOTAL</b>	58	100	

Tabla 5.102: Respuestas de la primera impresión que ofrecen

**Gráfico 5.91: Porcentajes de personas con distinto conocimiento sobre la primera impresión que ofrecen**



En lo referente al conocimiento que cada encuestado tiene respecto a cuál es la primera impresión que ofrece a los demás, la mayoría conoce cuál es la primera impresión que ofrece, concretamente un 55%, frente al 45% que no conoce cuál es la primera impresión que ofrece a los demás.

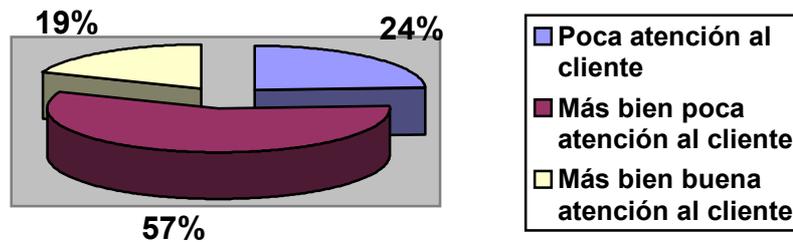
### 5.6.2. Atención al cliente

Respecto a la atención que ofrecen los encuestados, a los clientes, se han obtenido los siguientes resultados globales:

ATENCIÓN AL CLIENTE	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca atención al cliente	14	24,1	24,1
Más bien poca atención al cliente	33	56,9	81
Más bien buena atención al cliente	11	19	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.103: Personas con distinto grado de atención al cliente

**Gráfico 5.92: Porcentajes de personas con distinto grado de atención a los clientes**



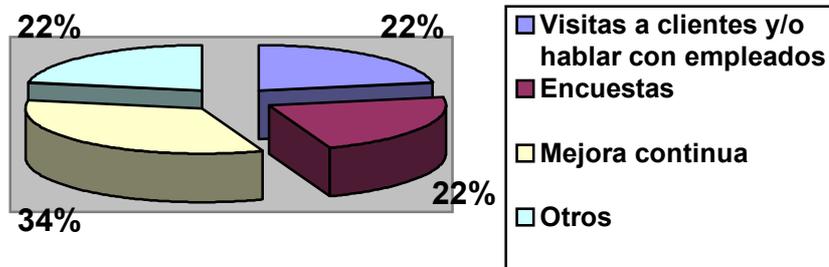
En lo que hace referencia a este requisito resulta que, la gran mayoría tiene más bien poca atención a los clientes, tanto externos como internos (empleados), sólo el 19% ofrece más bien buena atención a los clientes. Un porcentaje relativamente alto, el 24% ofrece poca atención a los mismos. En definitiva, la mayor parte de los encuestados, no presta atención a los clientes tanto externos como internos.

En lo que hace referencia a las respuestas a la pregunta abierta, sobre el método para diagnosticar las necesidades de los clientes y/o empleados, se han extraído los siguientes resultados:

DESCRIPCION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Visitas a clientes y/o hablar con empleados	4	6,9	22,2	22,2
Encuestas	4	6,9	22,2	44,4
Mejora continua	6	10,3	33,3	77,8
Otros	4	6,9	22,2	100
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.104: Descripción métodos y frecuencias para diagnosticar las necesidades de los clientes o de los empleados

Gráfico 5.93: Porcentajes de distintos métodos para diagnosticar las necesidades de los clientes o empleados



De acuerdo con los datos anteriores en cuanto a los métodos empleados por los encuestados para diagnosticar las necesidades de los clientes o empleados la mayoría opta por la mejora continua; el resto se reparte entre las visitas a clientes y/o el hecho de hablar con los empleados y también el hecho de realizar encuestas para conocer cuáles son las necesidades de los mismos. En la respuesta de “otros” se consideran respuestas diversas.

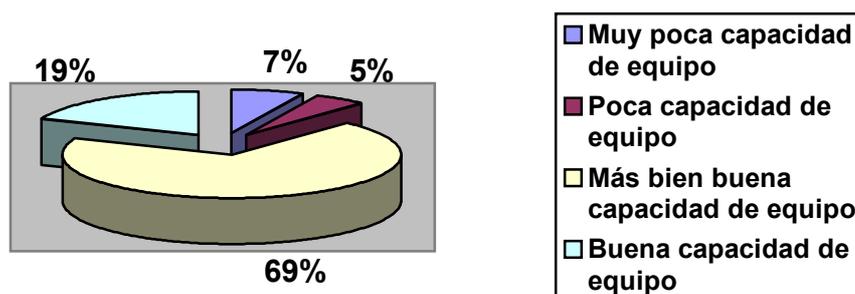
### 5.6.3. Integración en equipos

En lo que se refiere a la integración en equipos, de las respuestas a las preguntas formuladas, se extraen los siguientes resultados globales:

CAPACIDAD DE EQUIPO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy poca capacidad de equipo	4	6,9	6,9
Poca capacidad de equipo	3	5,2	12,1
Más bien buena capacidad de equipo	40	69	81
Buena capacidad de equipo	11	19	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.105: Personas con capacidad de equipo

Gráfico5.94: Porcentajes de personas con cierta capacidad de trabajar en equipo



En lo que se refiere a la capacidad que tienen los encuestados para trabajar en equipo la gran mayoría, considera que, tiene capacidad para trabajar en equipo; el 7% y el 5% tienen muy poca o poca capacidad, respectivamente, para trabajar en equipo.

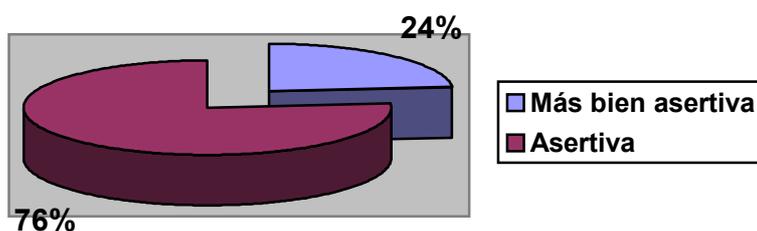
#### 5.6.4. Asertividad

De las respuestas a las preguntas referentes a la asertividad se han obtenido, globalmente, los siguientes resultados:

ASERTIVIDAD	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Más bien asertiva	9	15,5	23,7	23,7
Asertiva	29	50	76,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>65,5</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.106: Personas con cierto grado de asertividad

Gráfico 5.95: Porcentajes de personas con cierto grado de asertividad



A la pregunta sobre la asertividad, sólo han contestado 38 personas de las 58 encuestas contestadas. Se piensa que el motivo ha sido porque muchas personas no han sabido su significado ya que no es una pregunta que el encuestado pueda considerarla comprometida, como en el caso de la retribución, ni que sea una pregunta que requiera tiempo contestarla como en el caso de las preguntas abiertas.

A la vista de los resultados vemos que todos los que han respondido a la pregunta se consideran personas asertivas; es decir, personas que intentan solucionar las cosas, con los demás, de una manera contundente pero amigable.

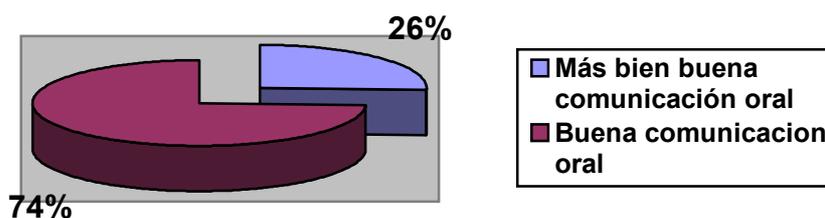
### 5.6.5. Comunicaciones orales

De las respuestas a las preguntas, sobre la capacidad de comunicación oral que tienen los encuestados, se han extraído los siguientes resultados globales:

COMUNICACIONES ORALES	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Más bien buena comunicación oral	15	25,9	25,9
Buena comunicación oral	43	74,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.107: Personas que se comunican fundamentalmente de manera oral

Gráfico 5.96: Porcentajes de personas que se comunican oralmente



La mayoría de los encuestados se comunican oralmente y presentan una buena comunicación oral aunque todos, de hecho, son buenos comunicadores orales.

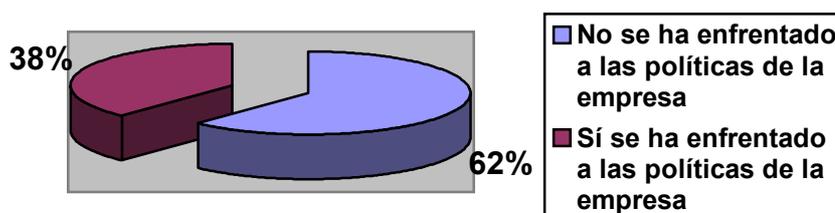
### 5.6.6. Habilidad política

Respecto a la habilidad política que presentan los encuestados, de acuerdo con las respuestas a las preguntas formuladas, se han obtenido los siguientes resultados globales:

HABILIDAD POLITICA	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
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>86,2</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.108: Personas con o sin habilidad política

Gráfico 5.97: Porcentajes de personas con o sin habilidad política

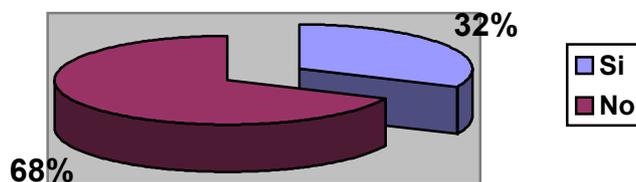


Dentro del requisito de la habilidad política, en lo que hace referencia al grado de influencia en el rendimiento de los encuestados cuando se produce alguna presión de tipo político, se han extraído los siguientes resultados globales:

INFLUENCIA EN RENDIMIENTO	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	6	10,3	31,6	31,6
No	13	22,4	68,4	100
<b>TOTAL</b>	19	32,8	100	

Tabla 5.109: Influencia del cambio de las políticas en el rendimiento de la persona

Gráfico 5.98: Porcentajes de personas que ven o no influido su rendimiento por cambio de políticas



El 68% de los encuestados considera que las políticas de la empresa no les ha influido en su rendimiento mientras que el 32% restante considera que sí les ha influido los cambios en la política de la empresa en su rendimiento, ello quiere decir que no se han adaptado, fácilmente, a los cambios de política de la empresa.

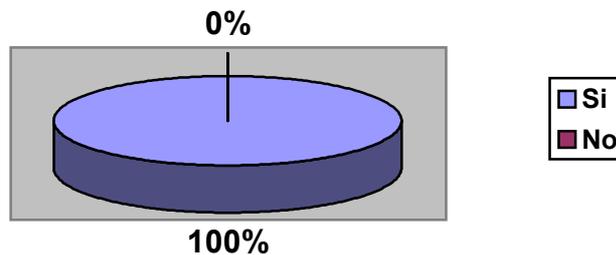
### 5.6.7. Negociación

En cuanto a la capacidad de negociación que tienen los encuestados, se han extraído los siguientes resultados a la pregunta formulada:

PODER DE NEGOCIACION	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	58	100	100
No	0	0	100
<b>TOTAL</b>	58	100	

Tabla 5.110: Personas que se consideran o no con poder de negociación

Gráfico 5.99: Porcentajes de personas que se consideran o no con poder de negociación



En cuanto a este requisito dentro de las aptitudes interpersonales resulta que el 100% de los encuestados considera que tiene poder de negociación.

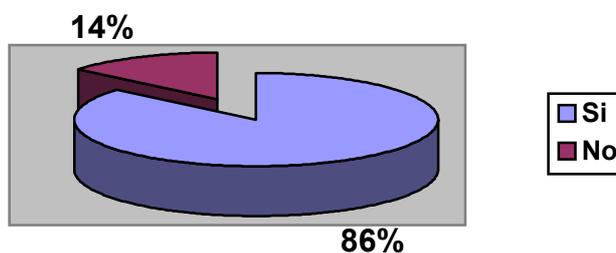
### 5.6.8. Persuasión

En referencia a la persuasión, se han obtenido los siguientes resultados a la pregunta formulada:

CAPACIDAD DE PERSUASION	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	50	86,2	86,2
No	8	13,8	100
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.111: Personas que se consideran con o sin capacidad de persuasión

Gráfico 5.100: Porcentajes de personas con o sin capacidad de persuasión



La mayoría de los encuestados considera que tiene capacidad de persuasión con un 86%, no obstante, hay un porcentaje un tanto elevado que opina no tener esta capacidad. La persuasión es muy importante, sobre todo para los directivos aunque, en general, es importante para todos los cargos que se están estudiando.

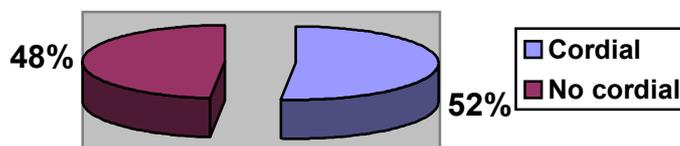
### 5.6.9. Cordialidad

En lo que hace referencia a la capacidad que tienen los encuestados, en ser cordiales o no con los demás, se han obtenido los resultados siguientes de las respuestas a las preguntas formuladas:

SITUACION FRUSTRANTE	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	28	48,3	48,3
No	30	51,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.112: Personas que se han encontrado o no con una situación frustrante, no tratando con respeto a los demás

**Gráfico 5.101: Porcentajes de personas que muestran o no cordialidad con los demás**



En cuanto a la cordialidad hay un porcentaje elevado, el 52%, que es cordial debido a que, en ese mismo porcentaje, tal como se muestra en la tabla anterior, no se ha encontrado con ninguna situación frustrante que haya repercutido sobre el trato que la persona tiene hacia los demás y que le haya llevado a no ser cordial.

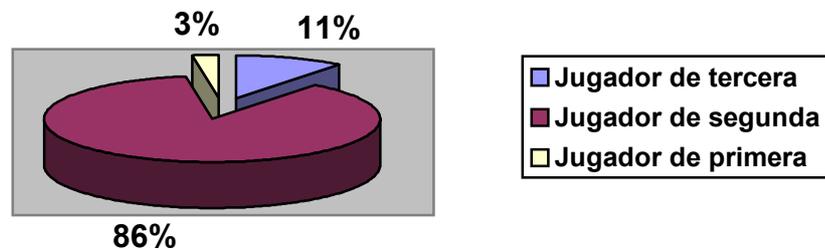
### 5.6.10. Análisis global de las aptitudes interpersonales

Para este análisis global se ha procedido, como en las aptitudes anteriores, a realizar el sumatorio de todos los requisitos anteriores, lo cual han resultado unos valores que se han recodificado para reducirlos a los tres valores; es decir, del 1 al 3; siendo el 1 el peor y el 3 el mejor para después etiquetar dichos valores y considerar el 1 como jugador de tercera, el 2 jugador de segunda y el 3 jugador de primera. Se han relacionado, estas aptitudes, con los estudios realizados, el cargo ocupacional, la retribución percibida y la antigüedad en el cargo por considerar que, globalmente, sí se pueden comparar para saber el nivel que cada jugador tiene en relación a dichas variables. Por otra parte, sólo se han podido considerar 38 de los 58 encuestados puesto que, en ese número, han respondido a todas y cada una de las preguntas correspondientes.

<b>NIVEL DE JUGADOR</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Jugador de tercera</b>	4	6,9	10,5	10,5
<b>Jugador de segunda</b>	33	56,9	86,8	97,4
<b>Jugador de primera</b>	1	1,7	2,6	100
<b>TOTAL</b>	38	65,5	100	

Tabla 5.113: Jugadores según nivel respecto a las aptitudes interpersonales

**Gráfico 5.102: Porcentajes de niveles de jugadores respecto a las aptitudes interpersonales**



El 86% de los encuestados son jugadores de segunda en cuanto a las aptitudes interpersonales; es decir, en sus relaciones con otras personas. Sólo 1, de los 38 que han contestado a todas las preguntas referentes a estas aptitudes, es jugador de primera, representando sólo el 3% de los encuestados. El 11% restante lo forma los jugadores de tercera, lo cual no es demasiado importante. En conclusión, la gran mayoría de las personas que han contestado a todas las preguntas referentes a las aptitudes interpersonales son jugadores de segunda.

En la relación de los niveles de jugadores, dentro de las aptitudes interpersonales, con los estudios, se han extraído los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	6	0	6
COU o formación profesional	1	0	0	1
Diplomatura o ingeniería técnica	3	10	1	14
Licenciatura o ingeniería superior	0	17	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

Tabla 5.114: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes interpersonales (frecuencias)

De acuerdo con los datos anteriores obtenidos observamos que sólo hay 1 persona que ha estudiado COU o formación profesional y es un jugador de tercera en lo referente a las aptitudes interpersonales; los 3 jugadores de tercera restantes han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica; las 6 únicas personas que han estudiado bachiller son jugadores de segunda. El único jugador de primera ha estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica. La mayoría de los jugadores de segunda han estudiado alguna licenciatura o ingeniería superior, seguido por los que han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica. En definitiva, los diplomados o ingenieros técnicos, o bien son jugadores de primera o bien son de tercera aunque, la mayoría, son de segunda. No hay tampoco ningún licenciado o ingeniero superior que sea jugador de primera ni de tercera en cuanto a las aptitudes interpersonales.

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

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	0	2	1	3
Director de departamento	0	15	0	15
Director general o gerente	4	16	0	20
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

Tabla 5.115: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes interpersonales (frecuencias)

El único jugador de primera es jefe de departamento. La mayoría de los jugadores de segunda, en primer lugar, son directores generales o gerentes y, en segundo lugar, están los directores de departamento. Los únicos 4 jugadores de tercera son directores generales o gerentes. No hay jugadores de tercera que sean jefes o directores de departamento; ni tampoco jugadores de primera que sean directores de departamento o directores generales o gerentes.

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

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	4	3	1	8
31-42 mil	0	3	0	3
43-60 mil	0	9	0	9
61-90 mil	0	3	0	3
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

Tabla 5.116: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes interpersonales (frecuencias)

El único jugador de primera y los cuatro de tercera perciben las cantidades más bajas. Los jugadores de segunda perciben cantidades muy variadas, tal como podemos observar en la tabla aunque, la mayoría de los jugadores de segunda cobran cantidades intermedias; es decir, entre 43 y 60 mil euros/año.

Por último, en lo referente a la relación de los niveles de jugadores, en cuanto a dichas aptitudes, con la antigüedad en el cargo, se han extraído los siguientes resultados:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	0	0
Entre 1 y 4 años	1	5	1	7
Entre 5 y 10 años	0	9	0	9
Entre 11 y 15 años	3	8	0	11
Más de 15 años	0	11	0	11
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

Tabla 5.117: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes interpersonales (frecuencias)

El único jugador de primera tiene una antigüedad entre 1 y 4 años. No hay ningún jugador, en lo que a las aptitudes interpersonales se refiere, que tenga menos de 1 año de antigüedad en el cargo aunque, la mayoría de los jugadores de segunda, tienen más de 15 años de antigüedad seguido por los que llevan entre 5 y 10 años en el cargo.

## 5.7. Aptitudes directivas

En lo que se refiere a estas aptitudes, al igual que en los casos anteriores, o bien se ha realizado el sumatorio de las preguntas correspondientes a cada requisito, en el caso de que haya más de una pregunta, o bien se ha realizado el análisis de las frecuencias directamente, si es que sólo hay una pregunta correspondiente a un requisito. A continuación, se han etiquetado los valores dándoles un nombre, de acuerdo con la nomenclatura establecida en el capítulo 4, y realizando una previa recodificación. Posteriormente, se ha establecido otro sumatorio englobando a todos los requisitos para establecer los 3 valores, desde el 1 al 3 para etiquetarlos desde el jugador de tercera al de primera, respectivamente.

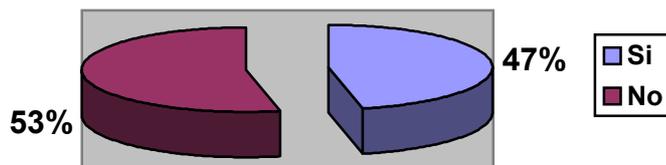
### 5.7.1. Selección de jugadores de primera

Los resultados globales obtenidos, de las respuestas a las preguntas referentes a este requisito, son las siguientes:

SELECCIÓN DE JUGADORES DE PRIMERA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	27	46,6	46,6
No	31	53,4	100
<b>TOTAL</b>	58	100	

Tabla 5.118: Personas que han seleccionado o no jugadores de primera

**Gráfico 5.103: Porcentajes de personas que han seleccionado o no jugadores de primera**



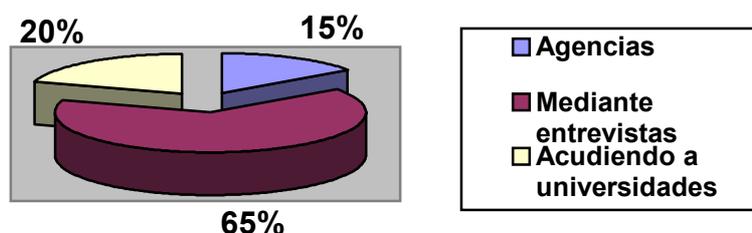
De acuerdo con los datos obtenidos vemos que la mayoría de los encuestados no han seleccionado a jugadores de primera aunque, como podemos observar, hay un porcentaje muy importante que han seleccionado a este tipo de jugadores, lo cual es positivo.

De la pregunta abierta realizada, dentro de dicho requisito, se han obtenido una serie de respuestas cuyas frecuencias y porcentajes se relacionan a continuación:

METODO DE SELECCIÓN	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Agencias	3	5,2	15	15
Mediante entrevistas	13	22,4	65	80
Acudiendo a universidades	4	6,9	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>34,5</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.119: Personas que utilizan distintos métodos de selección

**Gráfico 5.104: Porcentajes de personas que utilizan distintos métodos de selección**



El número de encuestados que han respondido a esta pregunta ha sido mínima aunque, dentro de los que han respondido, la mayor parte de los jugadores de primera han realizado la selección de jugadores mediante la realización de entrevistas con un 65% de los encuestados seguido, a muy larga distancia, por las personas que acuden a las universidades para buscar a ese tipo de jugadores; se supone que se ha realizado, o bien a través de los cazatalentos (*headhunters*) o bien directamente a través de la publicación de un anuncio con un 20% de los mismos y, por último, el 15% de los encuestados acude a agencias. En definitiva, la mayoría de los encuestados acude a la realización de entrevistas para contratar a jugadores de primera, se supone que no acuden tanto a los otros dos métodos porque resultan caros especialmente el acudir a agencias. Se piensa que el hecho de seleccionar a jugadores de primera es lo suficientemente importante como para acudir, si es necesario, a los dos últimos métodos porque el coste quedaría totalmente compensado en el futuro por la calidad de este tipo de jugadores contratados.

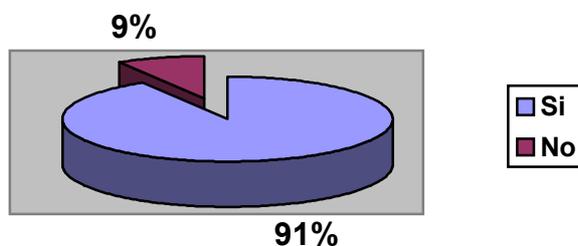
### 5.7.2. Formación/capacitación

Los resultados globales obtenidos, de la pregunta referente a la utilización exitosa de algún método de formación de los subordinados, han sido los siguientes:

UTILIZACION METODO DE FORMACIÓN EXITOSOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	43	74,1	91,5	91,5
No	4	6,9	8,5	100
<b>TOTAL</b>	47	81	100	

Tabla 5.120: Personas que utilizan métodos de formación que son o no exitosos

Gráfico 5.105: Porcentajes de personas que utilizan o no algún método de formación exitoso



En cuanto a la utilización de algún método de formación de los trabajadores, la mayor parte indica que sí utiliza algún método de formación con el 91% de los encuestados que han respondido a esta pregunta.

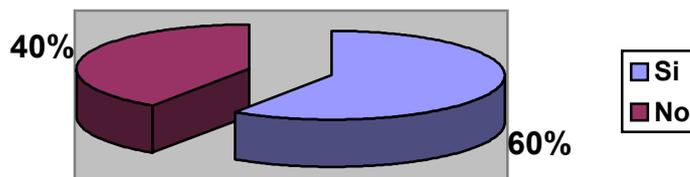
### 5.7.3. Determinación de objetivos

En cuanto al requisito de la determinación de objetivos, de arriba abajo en la escala jerárquica, se han obtenido los siguientes resultados extraídos de las respuestas a la pregunta correspondiente:

DETERMINACION DE OBJETIVOS DE ARRIBA ABAJO	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	28	48,3	59,6	59,6
No	19	32,8	40,4	100
<b>TOTAL</b>	47	81	100	

Tabla 5.121: Personas que determinan los objetivos de arriba abajo

Gráfico 5.106: Porcentajes de personas que determinan o no los objetivos de arriba a abajo



La mayoría de las personas encuestadas determina los objetivos de arriba abajo en la escala jerárquica aunque hay un porcentaje elevado de encuestados que no fija los objetivos de esta manera.

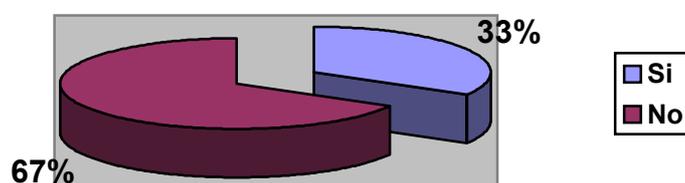
#### 5.7.4. Delegación de competencias

En cuanto a la capacidad de delegación de los directivos, se han extraído los siguientes resultados de las respuestas a la pregunta correspondiente:

DELEGACION DE COMPETENCIAS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	18	31	33,3	33,3
No	36	62,1	66,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>93,1</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.122: Personas que interfieren o no en el trabajo de los subordinados

Gráfico 5.107: Porcentajes de personas que interfieren o no en el trabajo de los subordinados



La mayor parte de los encuestados que han contestado a esta pregunta no interfieren en el trabajo de sus subordinados con un 67% de los mismos lo cual, significa, que no existe una gran delegación de competencias porque si se delegaran competencias los directivos, de alguna manera y medida, interferirían en la labor de sus subordinados.

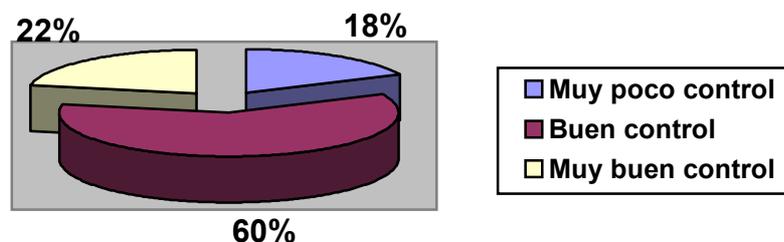
### 5.7.5. Control de resultados

Los resultados obtenidos, de las respuestas a las preguntas realizadas, han sido los siguientes:

CONTROL DE RESULTADOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy poco control	9	15,5	18	18
Buen control	30	51,7	60	78
Muy buen control	11	19	22	100
<b>TOTAL</b>	50	86,2	100	

Tabla 5.123: Personas que realizan más o menos un control de los resultados

Gráfico 5.108: Porcentajes de personas que realizan distintos niveles de control de los resultados



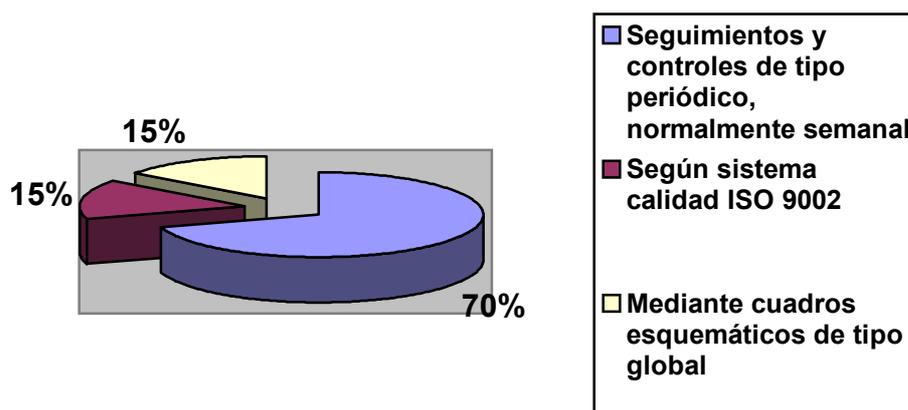
De los 50 encuestados que han respondido a la pregunta sobre control de resultados la mayor parte realiza un buen control de los resultados con un 60%; el 22% realiza muy buen control y sólo el 18% realiza muy poco control.

Dentro del requisito del control de resultados se realizó la pregunta sobre la utilización de algún método de control, obteniendo los siguientes resultados:

METODOS DE CONTROL DE RESULTADOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Seguimientos y controles de tipo periódico, normalmente semanal	19	32,8	70,4	70,4
Según sistema calidad ISO 9002	4	6,9	14,8	85,2
Mediante cuadros esquemáticos de tipo global	4	6,9	14,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>46,6</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.124: Personas que utilizan algún método de control de resultados

Gráfico 5.109: Porcentajes de formas de control de resultados



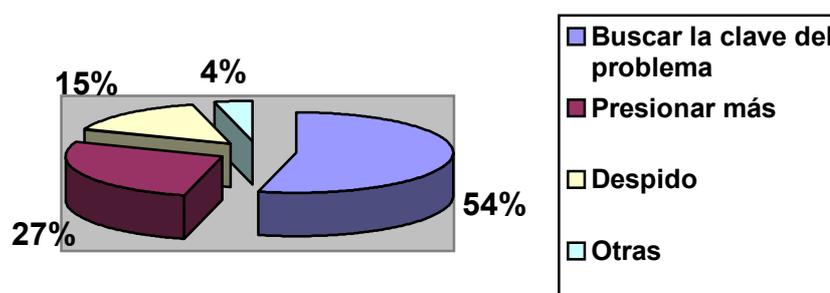
El control que efectúan los 27 encuestados que han contestado a esta pregunta, en su mayor parte, lo realizan a través de seguimientos con un 70% de los casos seguido por los que el seguimiento lo hacen atendiendo al sistema de calidad ISO 9002 con un 15%; el resto, que son 4 casos, representando el 15% restante, realiza controles diversos basados en cuadros esquemáticos de tipo global. Por tanto, en su mayor parte, el seguimiento de los resultados lo realiza mediante análisis periódicos, normalmente, por semanas.

En cuanto a la pregunta abierta, sobre las medidas tomadas en el caso de no haber alcanzado los objetivos esperados por parte de algún subordinado, se han obtenido las siguientes respuestas y resultados:

MEDIDAS TOMADAS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Buscar la clave del problema	14	24,1	53,8	53,8
Presionar más	7	12,1	26,9	80,8
Despido	4	6,9	15,4	96,2
Otras	1	1,7	3,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>44,8</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.125: Personas que toman medidas al no alcanzar los objetivos

Gráfico 5.110: Porcentajes de medidas tomadas al no alcanzar los objetivos



Si no se alcanzan los objetivos se realiza, mayoritariamente, la búsqueda de la clave del problema con un 54% de los casos seguido de un 27% que considera que hay que presionar más para conseguir los objetivos. Un 15% afirma que hay que despedir a la/s persona/s que no han alcanzado los objetivos. Esta última medida ha parecido realmente bastante drástica a no ser que las personas que no hayan alcanzado los objetivos hayan sido reincidentes en este tema.

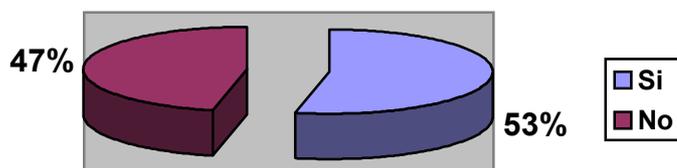
### 5.7.6. Sustitución de jugadores de tercera

En lo que hace referencia a la decisión de sustituir a jugadores de tercera, por parte de los encuestados que han respondido a la pregunta correspondiente, se han obtenido los siguientes resultados:

SUSTITUCION DE JUGADORES DE TERCERA	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	31	53,4	53,4
No	27	46,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.126: Personas que han realizado o no sustituciones de jugadores de tercera

Gráfico 5.111: Porcentajes de personas que han realizado o no sustituciones de jugadores de tercera



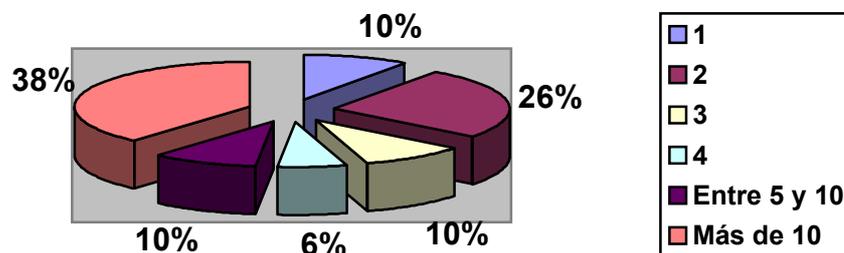
El 53% de los encuestados han sustituido a jugadores de tercera, por tanto, corresponde a la mayoría de los encuestados aunque hay un porcentaje importante que no ha sustituido a este tipo de jugadores, lo cual nos parece una decisión poco acertada.

Los resultados de la pregunta abierta realizada, dentro del requisito sobre la sustitución de jugadores de tercera, son los siguientes:

SUSTITUCION DE JUGADORES DE TERCERA	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
1	3	5,2	9,7	9,7
2	8	13,8	25,8	35,5
3	3	5,2	9,7	45,2
4	2	3,4	6,5	51,6
Entre 5 y 10	3	5,2	9,7	61,3
Más de 10	12	20,7	38,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>53,4</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.127: Sustituciones de jugadores de tercera

Gráfico 5.112: Porcentajes de sustitución de jugadores de tercera



La mayoría de los encuestados que ha contestado que sí ha sustituido a jugadores de tercera, de los 31, 12 han contestado que han despedido a más de 10 jugadores de tercera.

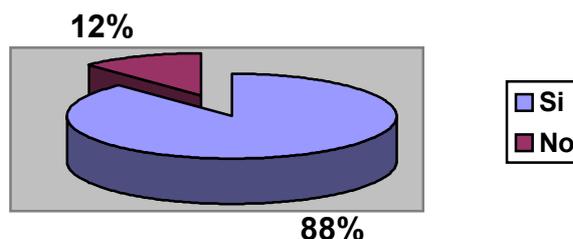
### 5.7.7. Formación de equipos

En cuanto a la capacidad que tienen los encuestados para fomentar el trabajo en equipo, se han extraído los siguientes resultados de las respuestas a la pregunta correspondiente:

FOMENTAR TRABAJO EN EQUIPO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	51	87,9	87,9
No	7	12,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.128: Personas con o sin capacidad para fomentar el trabajo en equipo

Gráfico 5.113: Porcentajes de personas con o sin capacidad de fomentar el trabajo en equipo



La mayor parte de los encuestados, concretamente el 87,9%, considera que tienen capacidad para fomentar el trabajo en equipo. Sólo el 12,1% piensa que no tiene capacidad para fomentar el trabajo en equipo.

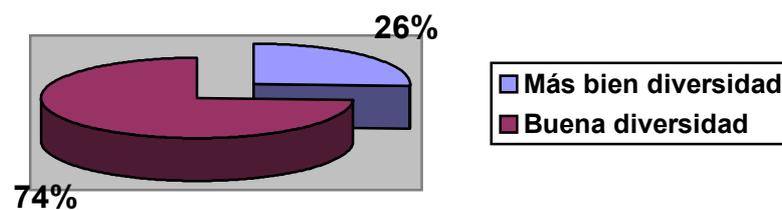
### 5.7.8. Diversidad

Los resultados extraídos de las respuestas a las preguntas formuladas, respecto a la capacidad de diversidad, son los siguientes:

DIVERSIDAD	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Más bien capacidad hacia la diversidad	14	24,1	25,9	25,9
Buena capacidad hacia la diversidad	40	69	74,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>93,1</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.129: Personas con cierto grado de capacidad hacia la diversidad

Gráfico 5.114: Porcentajes de ciertos grados de capacidades hacia la diversidad



Todos los encuestados tienen algún grado de capacidad hacia la diversidad puesto que el 26%, de los que han respondido a las preguntas correspondientes, muestra un cierto nivel de capacidad hacia la diversidad y el 74% muestra una buena capacidad hacia la misma. Como indica Ramón Montaner<sup>91</sup>: la gestión de la diversidad produce muchos beneficios en las organizaciones como: la reducción de los conflictos interpersonales, reducción de costes de personal, plena utilización de los recursos humanos, etc.

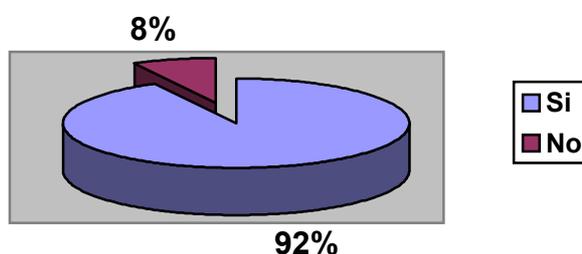
### 5.7.9. Dirección de reuniones

Por último, en cuanto a la capacidad para dirigir reuniones, los resultados obtenidos son los siguientes:

DIRECCION DE REUNIONES	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	47	81	92,2	92,2
No	4	6,9	7,8	100
<b>TOTAL</b>	51	87,9	100	

Tabla 5.130: Personas que realizan o no reuniones productivas

Gráfico 5.115: Porcentajes de personas que realizan o no reuniones productivas



<sup>91</sup> Montaner, R. (1999): "¿La diversidad es una oportunidad?". XII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Logroño.

La mayoría, de los que han respondido a la pregunta correspondiente, considera que las reuniones que han dirigido han sido productivas, concretamente el 92%.

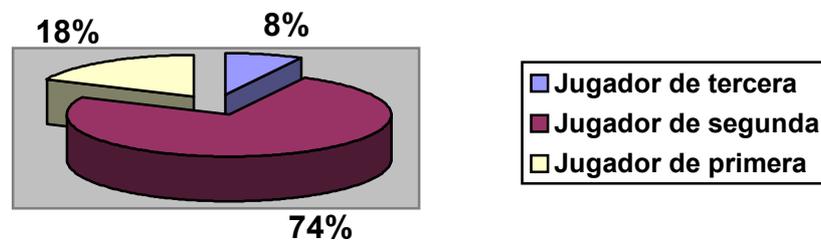
### 5.7.10. Análisis global de las aptitudes directivas

Sumando todos los requisitos, que abarcan las aptitudes directivas, se han establecido los tres niveles que se mencionaron al principio. Los resultados 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	3	5,2	7,7	7,7
Jugador de segunda	29	50	74,4	82,1
Jugador de primera	7	12,1	17,9	100
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>67,2</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.131: jugadores según niveles respecto a las aptitudes directivas

Gráfico 5.116: Porcentajes de distintos niveles de jugadores respecto a las aptitudes directivas



Analizando la globalidad de las aptitudes directivas vemos, en primer lugar, que sólo podemos considerar 39 de los 58 encuestados puesto que esa es la cifra de personas que han contestado a todas las preguntas referentes a dichas aptitudes. En segundo lugar, en su mayor parte son jugadores de segunda en las mencionadas aptitudes, concretamente, el 74% de los mismos con 29 casos seguido, muy de lejos, por el 18% que corresponde a 7 jugadores de primera y, por último, tenemos a 3 que son jugadores de tercera en cuanto a las aptitudes directivas, representando el 8% restante.

A continuación, se relacionan dichos jugadores en cuanto a las aptitudes directivas con los estudios, el cargo, la retribución y la antigüedad, tal como se ha venido haciendo hasta ahora por considerar que los estudios dependen de dichas aptitudes aunque, también, se podría considerar que las aptitudes directivas dependen de los estudios, por tanto ambas variables están interrelacionadas entre sí, lo cual significa que son dependientes entre ellas.

Relacionando los niveles de jugadores, respecto a dichas aptitudes con el nivel de estudios realizados por los encuestados que han respondido a todas las preguntas que abarcan las mismas, se extraen los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	3	0	3
COU o formación profesional	0	4	0	4
Diplomatura o ingeniería técnica	0	12	3	15
Licenciatura o ingeniería superior	3	10	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>39</b>

Tabla 5.132: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes directivas (frecuencias)

Analizando los resultados obtenidos de dicha relación tenemos que la mayoría de los jugadores de segunda, en lo que se refiere a las aptitudes directivas, son diplomados o ingenieros técnicos con un 41% de dicho nivel de jugador; es decir, 12 de 29 casos, seguido por los licenciados o ingenieros superiores, que representan el 34%; el resto está repartido entre los que han estudiado COU o formación profesional y los que han estudiado bachillerato. Hay que destacar que los 3 jugadores de tercera, que hay en cuanto a dichas aptitudes, son licenciados o ingenieros superiores y que, de los 7 jugadores de primera, 3 son diplomados o ingenieros técnicos y 4 son licenciados o ingenieros superiores. No hay tampoco ningún jugador de primera que tenga pocos estudios. En definitiva, la mayor parte de los jugadores de segunda, en cuanto a las aptitudes directivas, son diplomados o ingenieros técnicos.

Al relacionar los niveles de jugadores con el cargo ocupacional, se han extraído los resultados siguientes:

<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	<b>Jugador de tercera</b>	<b>Jugador de segunda</b>	<b>Jugador de primera</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe de departamento</b>	1	2	0	3
<b>Director de departamento</b>	1	8	3	12
<b>Director general o gerente</b>	1	19	4	24
<b>TOTAL</b>	3	29	7	39

Tabla 5.133: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes directivas (frecuencias)

De acuerdo con los resultados anteriores, la gran mayoría de jugadores de segunda, en cuanto a las aptitudes directivas, son directores generales o gerentes seguidos, muy de lejos, de los directores y jefes de departamento. Los jugadores de primera son, en su mayoría también, directores generales o gerentes seguidos por los directores de departamento.

Se da la circunstancia que, los pocos jugadores de tercera, están totalmente repartidos entre los tres cargos ocupacionales objeto de estudio. En conclusión, la mayoría de jugadores de segunda, en cuanto a dichas aptitudes, son directores generales o gerentes.

Relacionando los niveles de jugadores con la retribución, se han obtenido los siguientes resultados:

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	3	8	0	11
31-42 mil	0	4	0	4
43-60 mil	0	6	3	9
61-90 mil	0	4	0	4
+ de 90 mil	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	3	22	3	28

Tabla 5.134: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes directivas (frecuencias)

Aunque sólo se hayan podido considerar 28 de los 58 encuestados, en cuanto a la retribución, se puede decir que, de acuerdo con los resultados obtenidos, en la relación de los niveles de jugadores con las aptitudes que se están analizando, todos los jugadores de primera cobran entre 43 y 60 mil euros/año; es decir, una cantidad intermedia de retribución. La mayoría de los jugadores de segunda y todos los jugadores de tercera perciben entre 18 y 30 mil euros. No hay ningún nivel de jugador, en cuanto a las aptitudes directivas, que perciba más de 90 mil euros; los 4 que perciben entre 61 y 90 mil y los 4 que perciben entre 31 y 42 mil euros son jugadores de segunda.

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

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	1	3	0	4
Entre 1 y 4 años	2	5	0	7
Entre 5 y 10 años	0	6	3	9
Entre 11 y 15 años	0	4	4	8
Más de 15 años	0	11	0	11
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>39</b>

Tabla 5.135: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes directivas (frecuencias)

De los 7 que son jugadores de primera, en las aptitudes analizadas, llevan entre 5 y 15 años en el cargo el siguiente número de personas: 3 entre 5 y 10 años y 4 entre 11 y 15 años. No hay ningún jugador de tercera que tenga más de 4 años de antigüedad en el cargo. La mayoría de los jugadores de segunda llevan más de 15 años en el cargo aunque se hallan muy repartidos entre los distintos años de antigüedad, además, el menor número de jugadores de segunda lleva menos de 1 año de antigüedad.

## 5.8. Aptitudes adicionales 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.

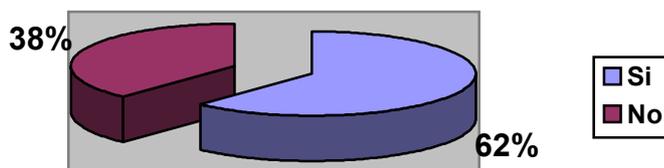
### 5.8.1. Liderazgo del cambio

Referente a la pregunta sobre si los encuestados han cambiado algún aspecto en la organización de la empresa, se han extraído los siguientes resultados:

<b>CAMBIO ASPECTO ORGANIZACION</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Si</b>	36	62,1	62,1
<b>No</b>	22	37,9	100
<b>TOTAL</b>	58	100	

Tabla 5.136: Personas que han cambiado o no algún aspecto de la organización

**Gráfico 5.117: Porcentajes de personas que han cambiado o no algún aspecto de la organización**



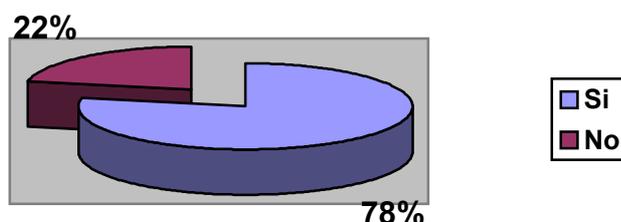
De los resultados anteriores vemos que el 62%, de los encuestados, han cambiado algún aspecto de la organización. El 38% restante no ha cambiado ningún aspecto de la misma.

En relación a la pregunta sobre si los encuestados han utilizado algún método de comunicación, en el caso afirmativo de haber cambiado algún aspecto en la organización, se han obtenido los siguientes resultados:

UTILIZACION METODO DE COMUNICACION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	25	43,1	78,1	78,1
No	7	12,1	21,9	100
<b>TOTAL</b>	32	55,2	100	

Tabla 5.137: Personas que han utilizado o no algún método de comunicación

**Gráfico 5.118: Porcentajes de personas que han utilizado o no algún método de comunicación**



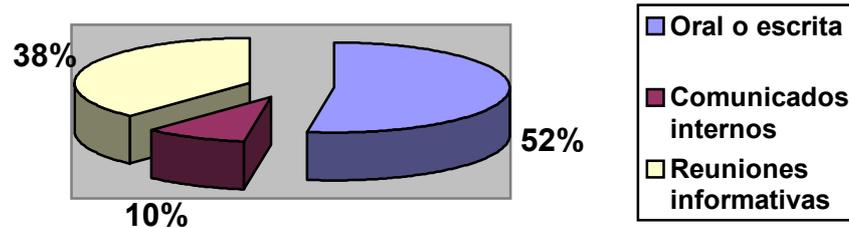
De las 36 personas encuestadas que han indicado que sí han cambiado algún aspecto de la organización, sólo 32 han respondido a la pregunta sobre la utilización de algún método de comunicación, de las cuales 25; es decir, el 78%, han afirmado que sí han utilizado algún método.

En cuanto a la descripción del método utilizado, para comunicar dicho cambio, los resultados extraídos de las respuestas a la pregunta correspondiente son los siguientes:

DESCRIPCION FORMAS DE COMUNICACION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Oral o escrita	11	19	52,4	52,4
Comunicados internos	2	3,4	9,5	61,9
Reuniones informativas	8	13,8	38,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>36,2</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.138: Personas que utilizan distintos métodos de comunicación

**Gráfico 5.119: Porcentajes de personas que utilizan distintos métodos de comunicación**



De las 25 personas que contestaron afirmativamente a la pregunta correspondiente, sólo 21 personas han contestado a la pregunta de las distintas formas de comunicación que utilizaron los encuestados, de las cuales 11 contestaron que han utilizado, indistintamente, la comunicación oral o escrita, representando el 52% de las respuestas seguido por el 38% de los encuestados que ha contestado, como forma de comunicación, la utilización de los comunicados internos y, por último, el 10% que utiliza las reuniones informativas para comunicarse con los demás miembros de la organización.

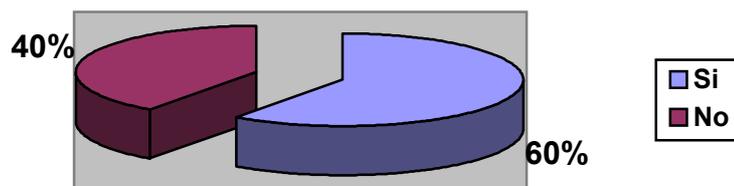
### **5.8.2. Capacidad de arrastre**

En cuanto a la capacidad de arrastre los resultados obtenidos, de la pregunta correspondiente, son los siguientes:

LIDER NATO	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	30	51,7	60	60
No	20	34,5	40	100
<b>TOTAL</b>	50	86,2	100	

Tabla 5.139: Personas que se consideran o no líderes natos

Gráfico 5.120: Porcentajes de personas que se consideran o no líderes natos



De las 50 personas que han respondido a la pregunta de la capacidad de arrastre la mayoría han respondido que se consideran líderes natos, concretamente el 60% de los mismos.

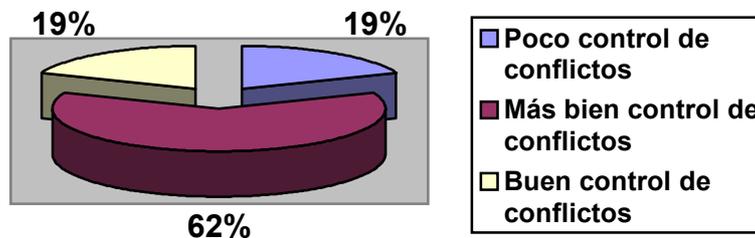
### 5.8.3. Control de conflictos

En relación al control de conflictos, de las respuestas obtenidas, se han extraído los siguientes resultados:

CAPACIDAD DE CONTROLAR CONFLICTOS	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poco control de conflictos	11	19	19
Más bien control de conflictos	36	62,1	81
Buen control de conflictos	11	19	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.140: Personas con cierta capacidad de controlar conflictos

Gráfico 5.121: Porcentajes de personas con cierta capacidad de controlar conflictos



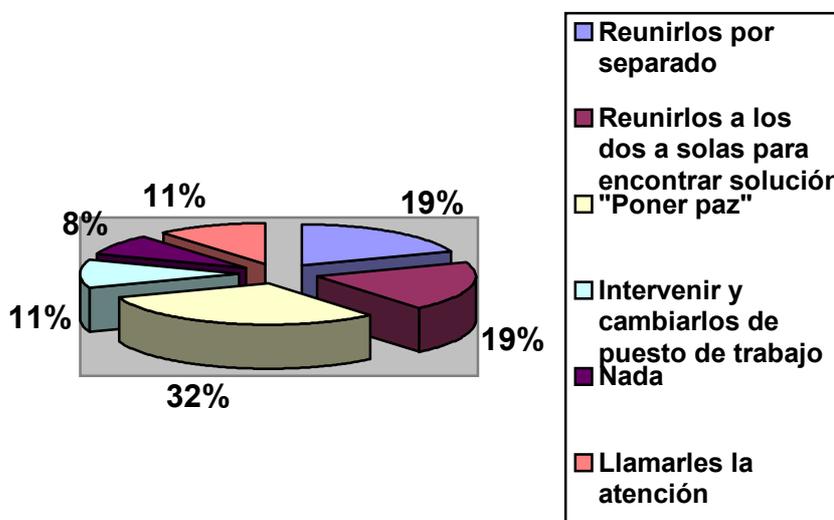
De los 58 encuestados tenemos que, la gran mayoría, controlan más bien los conflictos que se pueden originar entre los miembros de la organización, de los cuales, el 62% controlan más bien los conflictos aunque existe el mismo porcentaje de personas que ejercen buen control y los que ejercen poco control de los conflictos.

Dentro del control de conflictos, se realizó la pregunta referente a las acciones realizadas en el caso afirmativo de haber presenciado alguna disputa entre empleados. De las respuestas a dicha pregunta, se han extraído los siguientes resultados:

ACCIONES DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Reunirlos por separado	7	12,1	19,4	19,4
Reunirlos a los dos a solas para encontrar solución	7	12,1	19,4	38,9
"Poner paz"	11	19	30,6	69,4
Intervenir y cambiarlos de puesto de trabajo	4	6,9	11,1	80,6
Nada	3	5,2	8,3	88,9
Llamarles la atención	4	6,9	11,1	100
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>62,1</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.141: Personas que realizan acciones de solución de conflictos entre los subordinados

Gráfico 5.122: Porcentajes de personas que realizan acciones para solucionar conflictos entre los subordinados



De las 36 personas que han contestado a la pregunta referente a las formas empleadas para solucionar los conflictos que se han originado entre los subordinados, el 32% ha intentado “poner paz” entre ellos seguido por el 19% que, o bien han reunido a las personas disputadas a solas o bien los han reunido por separado para solucionar el conflicto que se ha originado. El 11% de los mismos han intervenido directamente, o bien cambiándoles de puesto de trabajo o bien llamándoles la atención. El menor porcentaje se encuentra en no hacer nada para solucionar el conflicto por parte del cargo superior, con un 8%.

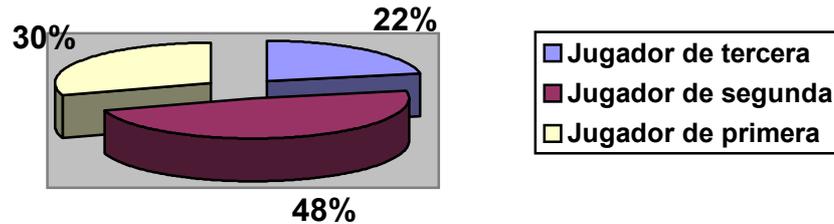
#### **5.8.4. Análisis global de las aptitudes adicionales de liderazgo**

Sumando todos los resultados de los requisitos correspondientes, dentro de dichas aptitudes, se ha realizado la clasificación correspondiente, designando los tres niveles de jugadores, llegando a la obtención de los resultados globales siguientes para, posteriormente, relacionar dichos niveles con los estudios, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo. Hay que destacar que sólo se han podido considerar 50 de los 58 encuestados debido a que sólo en ese número han respondido a todas las preguntas referentes a dichas aptitudes.

<b>NIVEL DE JUGADOR</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Jugador de tercera</b>	11	19	22	22
<b>Jugador de segunda</b>	24	41,4	48	70
<b>Jugador de primera</b>	15	25,9	30	100
<b>TOTAL</b>	50	86,2	100	

Tabla 5.142: Jugadores según niveles respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo

**Gráfico 5.123: Porcentajes de jugadores según nivel respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo**



Vemos que, como en todas las aptitudes anteriores, la mayor parte de los líderes son jugadores de segunda con el 48% de los casos; es decir, 24 de las 50 personas que se han podido considerar para este análisis. También hay un porcentaje importante, el 30%, que son jugadores de primera; es decir, 15 casos y, por último, 11 que son jugadores de tercera en cuanto a las aptitudes sobre el liderazgo con un 22%.

En relación con los estudios realizados por los encuestados, se han extraído los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	3	3	0	6
COU o formación profesional	5	0	0	5
Diplomatura o ingeniería técnica	3	8	7	18
Licenciatura o ingeniería superior	0	13	8	21
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>50</b>

Tabla 5.143: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo (frecuencias)

Hemos de considerar que no hay ningún jugador de primera, en cuanto a dichas aptitudes, que tenga un bajo nivel de estudios, ni tampoco hay ningún jugador de tercera que tenga el nivel más elevado de estudios aunque, la mayoría de jugadores, tanto de primera como de segunda, son licenciados o ingenieros superiores.

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

CARGO OCUPACIONAL	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Jefe de departamento	1	3	0	4
Director de departamento	6	9	3	18
Director general o gerente	4	12	12	28
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>50</b>

Tabla 5.144: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo (frecuencias)

Tenemos que, la mayoría de jugadores de primera son directores generales o gerentes y, también lo son, la mayor parte de los jugadores de segunda; sin embargo, la mayoría de los jugadores de tercera son directores de departamento. No hay ningún jugador de primera que sea jefe de departamento. No obstante, la mayor parte de cada cargo ocupacional es jugador de segunda.

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	1	11	0	12
31-42 mil	0	3	4	7
43-60 mil	0	2	7	9
61-90 mil	7	0	0	7
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>39</b>

Tabla 5.145: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo (frecuencias)

No hay ningún jugador de primera que perciba más de 60 mil euros/año aunque, tampoco, hay ninguno que perciba menos de 30 mil euros. La mayor parte de los jugadores de segunda perciben entre 18 y 30 mil euros. Hay 4 jugadores de segunda que perciben más de 90 mil euros y 7 de los 8 jugadores de tercera perciben entre 61 y 90 mil euros, por tanto, son cantidades demasiado elevadas comparado con lo que perciben, como máximo, los jugadores de primera en el ámbito de las aptitudes de liderazgo.

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

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	4	4
Entre 1 y 4 años	0	10	0	10
Entre 5 y 10 años	0	6	3	9
Entre 11 y 15 años	4	4	4	12
Más de 15 años	7	4	4	15
<b>TOTAL</b>	11	24	15	50

Tabla 5.146: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes adicionales de liderazgo (frecuencias)

Según los resultados obtenidos en el análisis de la antigüedad en el cargo tenemos que, en cuanto a los jugadores de primera respecto al liderazgo, existe una gran repartición aunque no hay ninguno que lleve entre 1 y 4 años en el cargo. En lo referente a los jugadores de segunda, no hay ninguno que lleve menos de 1 año en el cargo y, la mayor parte lleva entre 1 y 4 años. Se observa que todos los jugadores de tercera llevan más de 11 años de antigüedad en el cargo.

## 5.9. Aptitudes relativas a la motivación

En referencia a las aptitudes relativas a la motivación se ha procedido igual que en las aptitudes anteriores. Se ha realizado primero una recodificación para establecer la homogeneización de las respuestas, después se ha realizado el sumatorio de cada una de las respuestas referentes a cada requisito. En algunos casos, como en las preguntas abiertas, se han representado, únicamente, las frecuencias y, finalmente, se ha efectuado el sumatorio de todas las aptitudes, una vez efectuada otra recodificación. Para realizar el análisis global referente a estas aptitudes se han relacionado, al igual que en los casos anteriores, dichas aptitudes, con los estudios realizados, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo ahora bien, no se ha realizado la relación con estas variables en el análisis parcial puesto que no se han considerado dependientes.

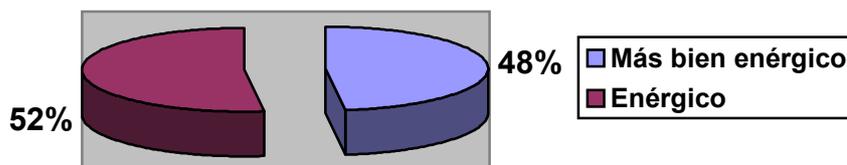
### 5.9.1. Energía

En referencia a la energía de los encuestados para realizar su trabajo, se han obtenido los siguientes resultados globales de dicho requisito:

<b>ENERGIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Más bien enérgico</b>	23	39,7	47,9	47,9
<b>Enérgico</b>	25	43,1	52,1	100
<b>TOTAL</b>	48	82,8	100	

Tabla 5.147: Personas con cierto grado de energía

Gráfico 5.124: Porcentajes de ciertos grados de energía



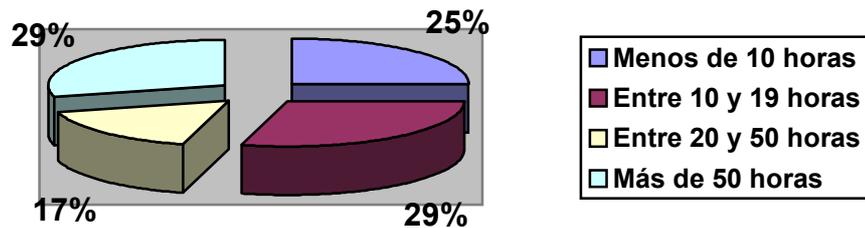
De las 48 personas que han respondido, a las preguntas referentes a la energía que poseen para trabajar, todos poseen más o menos algún nivel de energía, por tanto, todos son enérgicos aunque el 52% presentan una buena energía.

Dentro del requisito de la energía, respecto a la pregunta del número de horas extras realizadas por los encuestados, se han extraído los siguientes resultados:

NUMERO HORAS EXTRAS/MES	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Menos de 10 horas	6	10,3	25	25
Entre 10 y 19 horas	7	12,1	29,2	54,2
Entre 20 y 50 horas	4	6,9	16,7	70,8
Más de 50 horas	7	12,1	29,2	100
<b>TOTAL</b>	24	41,4	100	

Tabla 5.148: Personas con distinto número de horas extras

**Gráfico 5.125: Porcentajes de personas que trabajan distinto número de horas extras**



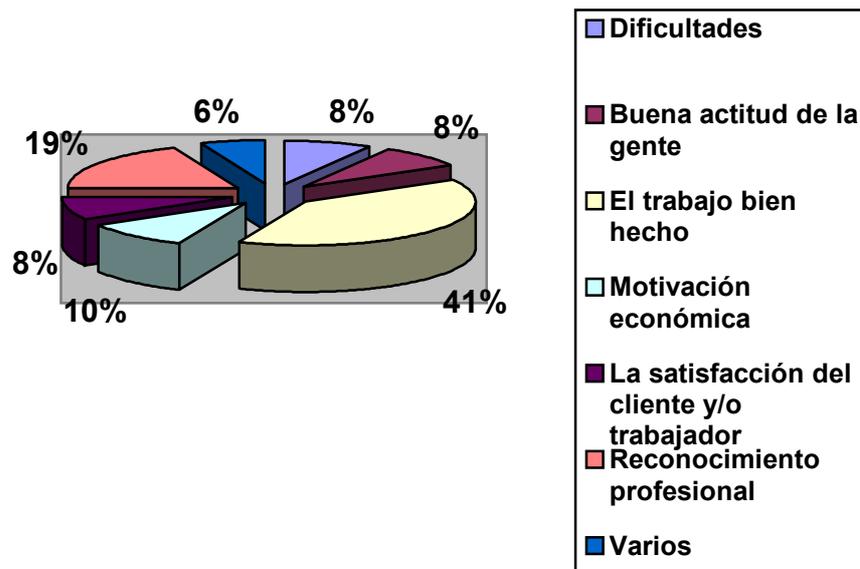
Respecto al número de horas extras que realizan los encuestados, mensualmente, sólo han contestado 24 de los 48 que han respondido a la pregunta sobre la energía y, de ellos, el 29% realiza entre 10 y 19 horas mensuales y otro 29% realiza más de 50 horas extras/mes; el 25% efectúa menos de 10 horas y, un porcentaje relativamente bajo, realiza entre 20 y 50 horas extras/mes.

De las respuestas a la pregunta sobre las distintas formas que tienen los encuestados, para motivarse, se han extraído los resultados siguientes:

FORMAS DE MOTIVACION	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Dificultades	4	6,9	8,3	8,3
Buena actitud de la gente	4	6,9	8,3	16,7
El trabajo bien hecho	19	32,8	39,6	56,3
Motivación económica	5	8,6	10,4	66,7
La satisfacción del cliente y/o trabajador	4	6,9	8,3	75
Reconocimiento profesional	9	15,5	18,8	93,8
Varios	3	5,2	6,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>82,8</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.149: Personas que tienen distintas formas de motivarse

Gráfico 5.126: Porcentajes de personas con distintas formas de motivarse



Respecto a las distintas formas de motivación cabe destacar que, a la gran mayoría de los encuestados, les motiva el trabajo bien hecho seguido por los que les motiva el hecho de que sus superiores les reconozcan profesionalmente. Se ha observado que a algunos les motiva las dificultades a que se enfrentan.

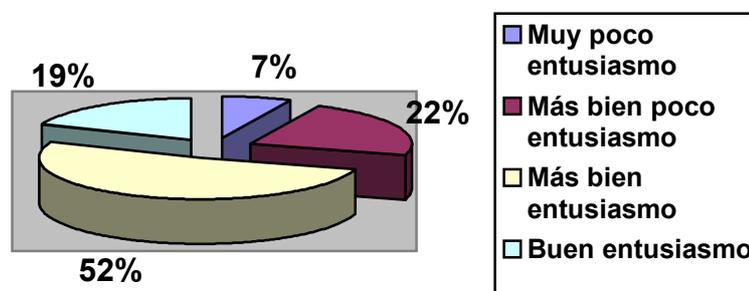
### 5.9.2. Entusiasmo

Respecto al requisito sobre el entusiasmo, se han obtenido los siguientes resultados de las respuestas a las preguntas correspondientes:

ENTUSIASMO	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy poco entusiasmo	4	6,9	6,9
Más bien poco entusiasmo	13	22,4	29,3
Más bien entusiasmo	30	51,7	81
Buen entusiasmo	11	19	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.150: Personas con distinto grado de entusiasmo

Gráfico 5.127: Porcentajes de personas con distinto grado de entusiasmo



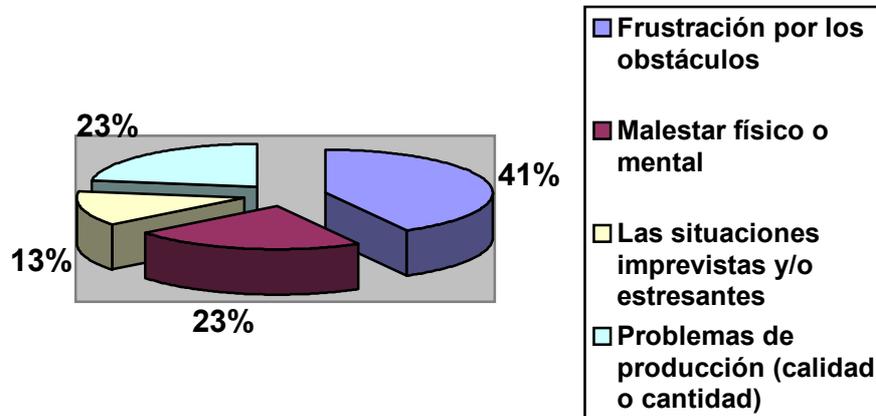
A la pregunta sobre el entusiasmo, el 52%; es decir, 30, de los 58 que han respondido y que han sido todos los encuestados, presentan más bien entusiasmo junto con el 19% que presenta buen entusiasmo. El 29% restante presenta más bien poco entusiasmo, de ese porcentaje, el 22% tienen más bien poco entusiasmo hacia el trabajo que realizan.

Dentro del entusiasmo, de las respuestas a la pregunta correspondiente referente a la descripción de los motivos que hacen variar el ritmo de trabajo de los encuestados, se han obtenido los resultados siguientes:

<b>DESCRIPCION MOTIVOS VARIACION DEL RITMO DE TRABAJO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de respuestas</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Frustración por los obstáculos</b>	13	22,4	41,9	41,9
<b>Malestar físico o mental</b>	7	12,1	22,6	64,5
<b>Las situaciones imprevistas y/o estresantes</b>	4	6,8	13,0	77,5
<b>Problemas de producción (calidad o cantidad)</b>	7	12,1	22,5	100
<b>TOTAL</b>	31	53,4	100	

Tabla 5.151: Personas que describen algún motivo de variación de su ritmo de trabajo

**Gráfico 5.128: Porcentajes de personas con distintos motivos de variación de su ritmo de trabajo**



En lo referente a los motivos que puede llevar a los encuestados a variar su ritmo de trabajo, a la mayor parte le hace variar el ritmo la frustración por los obstáculos con un 41% de los casos. Hay un 23% que el malestar físico o mental le hace variar su ritmo de trabajo al igual que el 23% que son, los problemas de producción, los les hacen variar su ritmo; el menor porcentaje corresponde a las situaciones imprevistas.

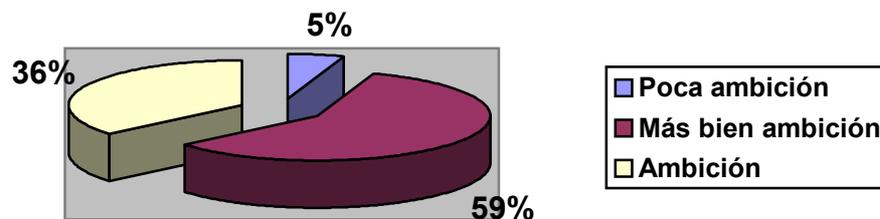
### **5.9.3. Ambición**

En cuanto al requisito del nivel de ambición que experimentan los encuestados, como consecuencia de las preguntas realizadas al respecto, se han obtenido los siguientes resultados globales:

AMBICION	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Poca ambición	3	5,2	5,2
Más bien ambición	34	58,6	63,8
Ambición	21	36,2	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.152: Personas con distinto grado de ambición

**Gráfico 5.129: Porcentajes de personas con distinto grado de ambición**



De acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente tenemos que el 59%, de los encuestados, es más bien ambicioso seguido por el 36% que es ambicioso y sólo el 5% presenta poca ambición.

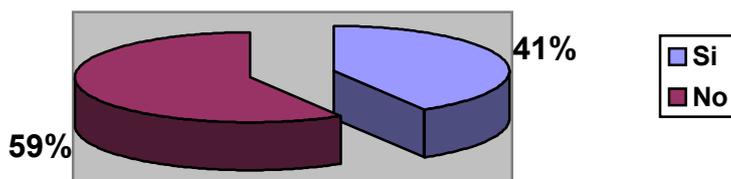
#### **5.9.4. Compatibilidad de necesidades**

En cuanto a las necesidades que puede tener el encuestado, a la hora de poner fin a su relación laboral con la empresa, se han extraído los siguientes resultados globales:

PETICION DE AYUDA A EMPRESA EN CASO DE CESE	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	24	41,4	41,4
No	34	58,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.153: Personas con o sin necesidad de ayuda de la empresa de la que cesan

Gráfico 5.130: Porcentajes de personas con o sin necesidad de ayuda de la empresa de la que cesan



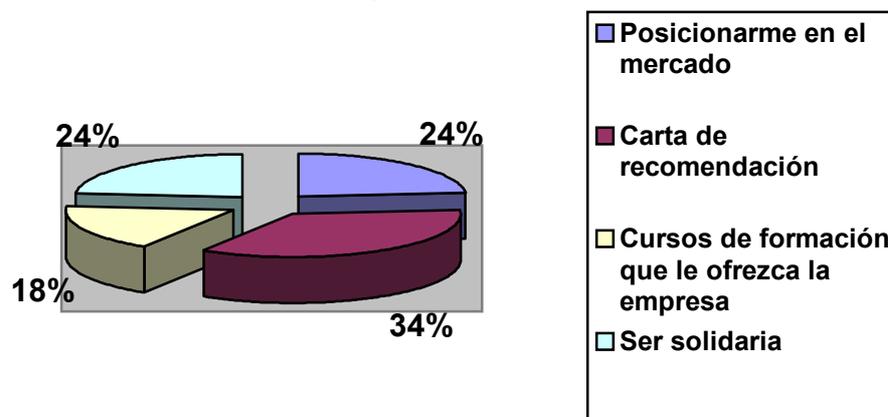
La mayoría de los encuestados, en el caso que tengan que cesar sus servicios de la empresa en la que han trabajado, no pedirían ayuda a la empresa para encontrar otro trabajo o para que la empresa efectúe el *outplacement*, sea por orgullo o porque se cree la persona autosuficiente.

A continuación se representan los resultados obtenidos de la pregunta correspondiente a los distintos métodos de ayuda que, los encuestados, consideran más adecuados en el momento que deciden dejar su trabajo en la empresa:

FORMAS DE AYUDA POR PARTE EMPRESA	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Posicionarme en el mercado	4	6,9	23,5	23,5
Carta de recomendación	6	10,3	35,3	58,8
Cursos de formación que le ofrezca la empresa	3	5,2	17,6	76,5
Ser solidaria	4	6,9	23,5	100
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>29,3</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.154: Personas que opinan sobre las distintas formas de ayuda que puede realizar la empresa de la que cesan

Gráfico 5.131: Porcentajes de personas que opinan sobre las distintas formas de ayuda posible de la empresa de la que cesan



De las 24 personas que han respondido afirmativamente a la pregunta sobre la petición de ayuda a la empresa, sólo 17 han respondido la forma en que la empresa podría ayudarles, de tal manera que el 34% opina que la empresa podría ayudarles mediante la realización de una carta de recomendación; el 24% opina que la mejor forma es que la empresa se muestre solidaria; otro 24% que considera el posicionarlo en el mercado y, por último, el 18% restante considera que la mejor forma es que la empresa le facilite la realización de cursos de formación.

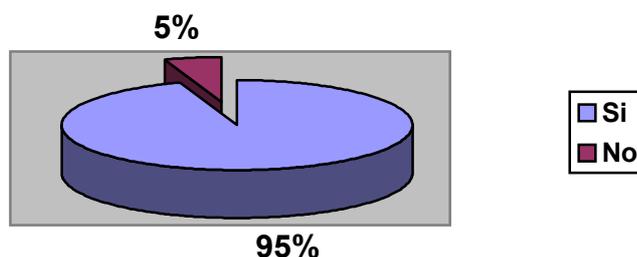
### 5.9.5. Equilibrio vital

En referencia al equilibrio que experimentan los encuestados, los resultados obtenidos, de las respuestas a la pregunta formulada al respecto, son los siguientes:

EQUILIBRIO VITAL	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	55	94,8	94,8
No	3	5,2	100
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.155: Personas que están o no satisfechas de su equilibrio vital

Gráfico 5.132: Porcentajes de personas que están o no satisfechas de su equilibrio vital



El 95% de los encuestados considera que están contentos con su equilibrio vital; es decir, con su trabajo, salud, participación social, etc. Sólo el 5% restante opina que no está satisfecho con su equilibrio; es decir, considera que no ha conseguido el equilibrio vital necesario.

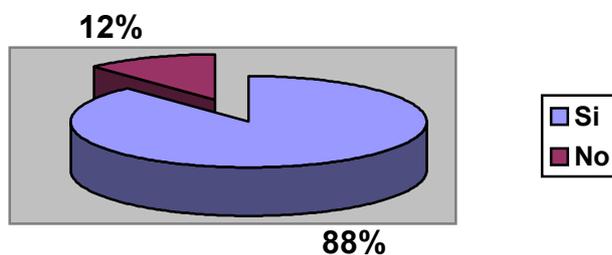
### 5.9.6. Tenacidad

Por último, en lo que hace referencia a la tenacidad de los encuestados, se obtienen los siguientes resultados a la pregunta correspondiente:

TENACIDAD	Frecuencia	Porcentaje	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	51	87,9	87,9
No	7	12,1	100
<b>TOTAL</b>	58	100	

Tabla 5.156: Personas que se han enfrentado o no a algún reto del que han salido triunfantes

**Gráfico 5.133: Porcentajes de personas que se han enfrentado o no a algún reto del que han salido triunfantes**



El 51% de los encuestados muestran tenacidad puesto que se han enfrentado a algún reto del cual han salido triunfantes, sólo el 12% no muestra tenacidad.

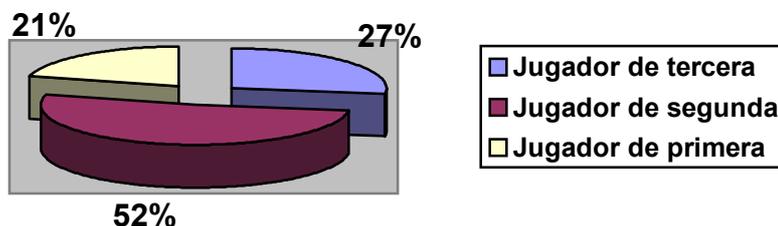
### 5.9.7. Análisis global de las aptitudes relativas a la motivación

A continuación se representan los resultados de la suma de todos los requisitos correspondientes, a las aptitudes relativas a la motivación, realizando la misma clasificación de los anteriores capítulos teniendo en cuenta que sólo 48, de los 58 encuestados, han respondido a todas las preguntas referentes a dichas aptitudes. Ello es debido a que, dentro de la motivación, se han efectuado gran cantidad de preguntas abiertas suponiendo una limitación en las respuestas.

NIVEL DE JUGADOR	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de encuestas recibidas	Porcentaje sobre el total de respuestas	PORCENTAJE ACUMULADO
Jugador de tercera	13	22,4	27,1	27,1
Jugador de segunda	25	43,1	52,1	79,2
Jugador de primera	10	17,2	20,8	100
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>82,8</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.157: Jugadores según niveles respecto a las aptitudes relativas a la motivación

Gráfico 5.134: Porcentajes de jugadores según nivel respecto a las aptitudes relativas a la motivación



Analizando globalmente las aptitudes relativas a la motivación, se han podido considerar 48 de los 58 encuestados para efectuar la evaluación y llegar a unas conclusiones al respecto. Se tiene que, como en las aptitudes anteriores, la mayoría de los encuestados son jugadores de segunda seguido por los jugadores de tercera; por último, tenemos los jugadores de primera.

Relacionando los niveles de jugadores, dentro de dichas aptitudes, con el nivel de estudios se han obtenido los siguientes resultados:

ESTUDIOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	0	3	3
COU o formación profesional	4	5	0	9
Diplomatura o ingeniería técnica	3	12	3	18
Licenciatura o ingeniería superior	6	8	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

Tabla 5.158: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes relativas a la motivación (frecuencias)

En la relación de la motivación con los estudios realizados por los encuestados tenemos que, todos los tipos de jugadores, tienen distinto nivel de estudios incluso, cabe considerar, que hay 3 jugadores de primera que han estudiado bachiller, frente a ningún jugador de segunda y tercera que no han realizado dichos estudios. No obstante, vemos que, la mayor parte de los jugadores de segunda, en cuanto a motivación, han estudiado alguna diplomatura o ingeniería técnica.

En la 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	2	0	4
Director de departamento	3	3	6	12
Director general o gerente	8	20	4	32
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

Tabla 5.159: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes relativas a la motivación (frecuencias)

La gran mayoría son jugadores de segunda y son directores generales o gerentes y, la mayor parte, de los jugadores de primera son directores de departamento.

Realizando el mismo análisis anterior, pero 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	0	9	0	9
31-42 mil	0	4	0	4
43-60 mil	2	4	3	9
61-90 mil	7	4	0	11
+ de 90 mil	0	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>37</b>

Tabla 5.160: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes relativas a la motivación (frecuencias)

En la tabla anterior podemos observar que el 36% de los jugadores de segunda percibe entre 18 y 30 mil euros/año; el resto se haya repartido en las demás cantidades de retribución consideradas, incluso los 4 que perciben más de 90 mil son jugadores de segunda. Hay que considerar que no hay ningún jugador de primera ni de tercera que perciba menos de 43 mil euros. Los 3 únicos que son jugadores de primera perciben entre 43 y 60 mil euros y la mayor parte de los que perciben entre 61 y 90 mil euros son jugadores de tercera.

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

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	4	0	4
Entre 1 y 4 años	0	4	0	4
Entre 5 y 10 años	6	0	3	9
Entre 11 y 15 años	3	5	4	12
Más de 15 años	4	12	3	19
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

Tabla 5.161: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes relativas a la motivación (frecuencias)

Aunque el 48% de los jugadores de segunda lleva más de 15 años en el cargo. No hay ningún jugador de primera ni de tercera que lleve menos de 5 años en el cargo.

### 5.10. Aptitudes globales

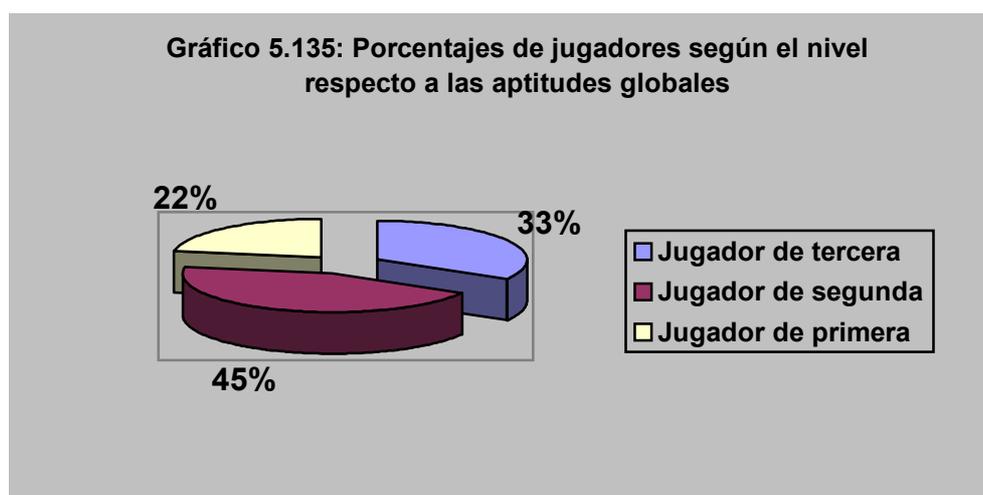
Las aptitudes globales resultan de la suma de todas las aptitudes anteriores habiendo realizado, previamente, una recodificación insertando, por tanto, una nueva variable que engloba dicho sumatorio, todo ello implicará el grado de conocimientos que poseen los distintos cargos ocupacionales estudiados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

### 5.10.1. 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, 18 de las 58 personas, se han considerado importantes para poder llegar a unas conclusiones de tipo global relacionando los tipos de jugadores, como en los análisis realizados parcialmente, con el nivel de estudios, el cargo ocupacional, la retribución y la antigüedad en el cargo, cuyas tablas, gráficos y comentarios 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	6	10,3	33,3	33,3
Jugador de segunda	8	13,8	44,4	77,8
Jugador de primera	4	6,9	22,2	100
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

Tabla 5.162: Jugadores según el nivel respecto a las aptitudes globales

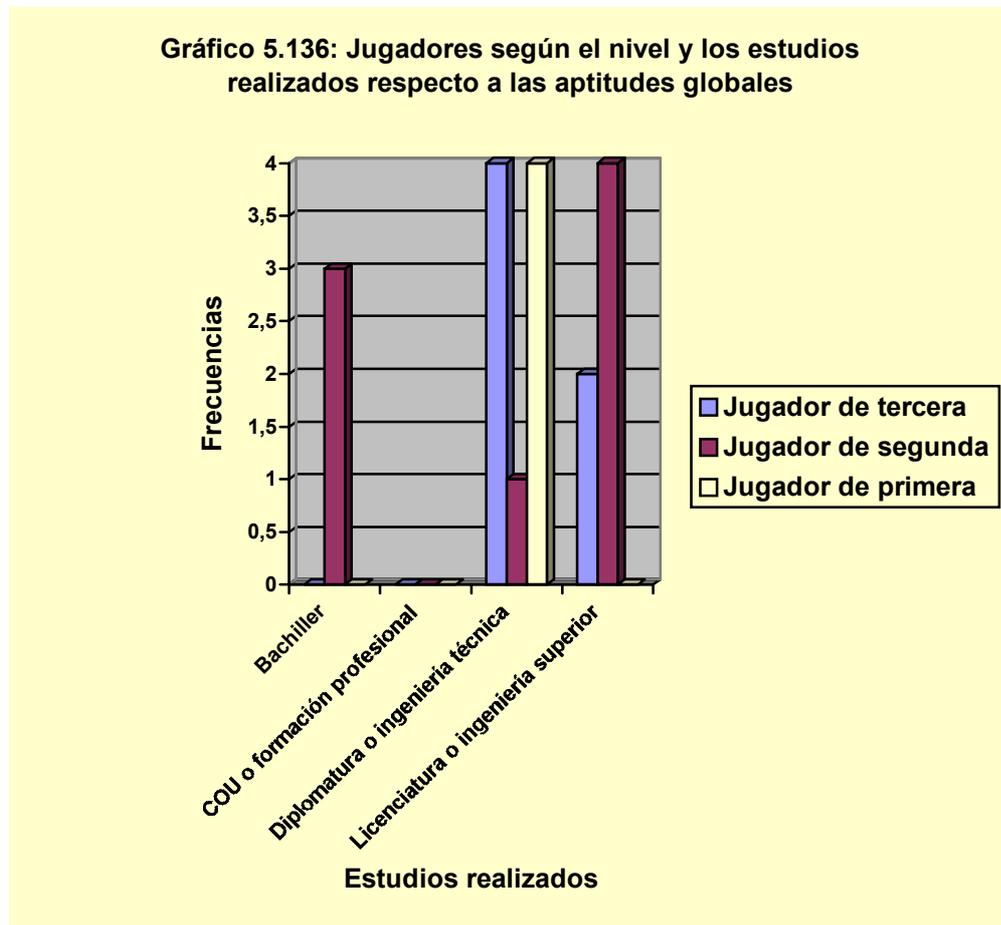


Globalmente vemos que, la mayor parte de los encuestados son jugadores de segunda con un 45% seguido por el 33% que representan los jugadores de tercera y, por último, el 22% que son jugadores de primera.

En relación con los estudios, se han extraído los siguientes resultados:

ESTUDIOS REALIZADOS	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Bachiller	0	3	0	3
COU o formación profesional	0	0	0	0
Diplomatura o ingeniería técnica	4	1	4	9
Licenciatura o ingeniería superior	2	4	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

Tabla 5.163: Relación entre el nivel de jugador y los estudios realizados respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

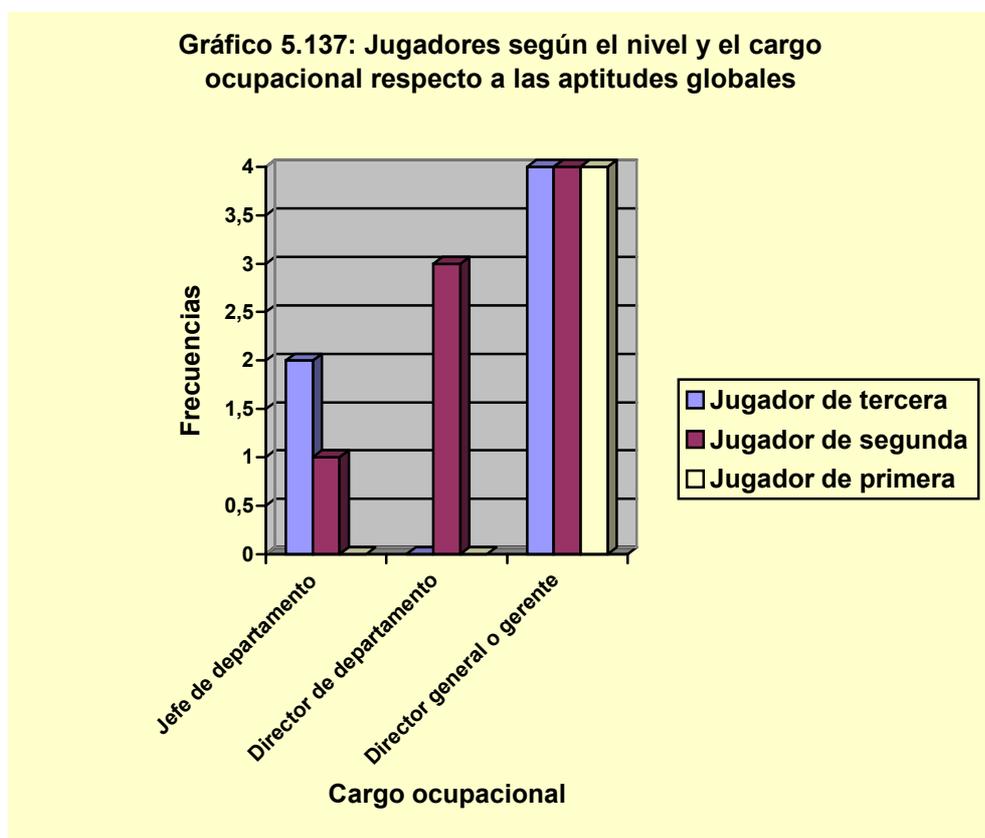


Relacionando los distintos niveles de jugadores con los estudios realizados por éstos tenemos que, la mayor parte de los jugadores de segunda, o bien tienen estudios superiores o bien tienen estudios elementales; todos los jugadores de primera tienen estudios de diplomatura o ingeniería técnica y todos los jugadores de tercera tienen estudios 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	0	3
Director de departamento	0	3	0	3
Director general o gerente	4	4	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

Tabla 5.164: Relación entre el nivel de jugador y el cargo ocupacional respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

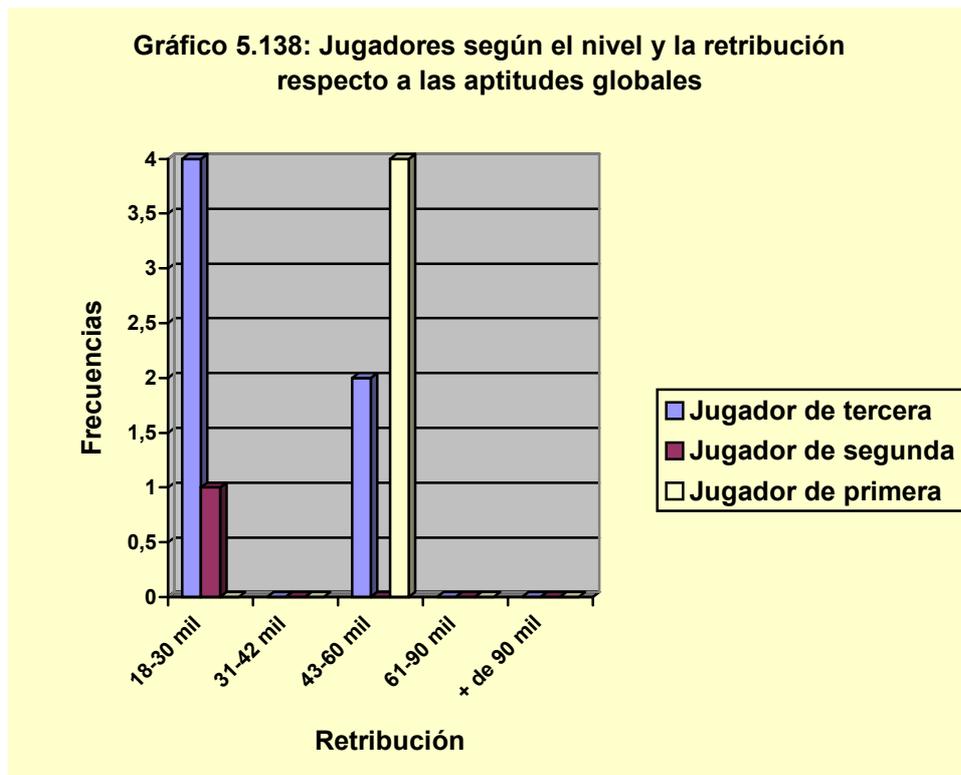


En relación con el cargo que ocupan cada uno de los jugadores vemos que, la mayor parte de los jugadores de segunda y tercera y todos los de primera, son directores generales o gerentes. Cabe señalar que no hay ningún jugador de tercera que ocupe el cargo de director de departamento, ni tampoco hay ningún jugador de primera que ocupe el cargo de jefe o director de departamento.

Al relacionar los niveles de jugadores con la retribución, se obtienen los resultados siguientes:

RETRIBUCION	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
18-30 mil	4	1	0	5
31-42 mil	0	0	0	0
43-60 mil	2	0	4	6
61-90 mil	0	0	0	0
+ de 90 mil	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

Tabla 5.165: Relación entre el nivel de jugador y la retribución respecto a las aptitudes globales (frecuencias)

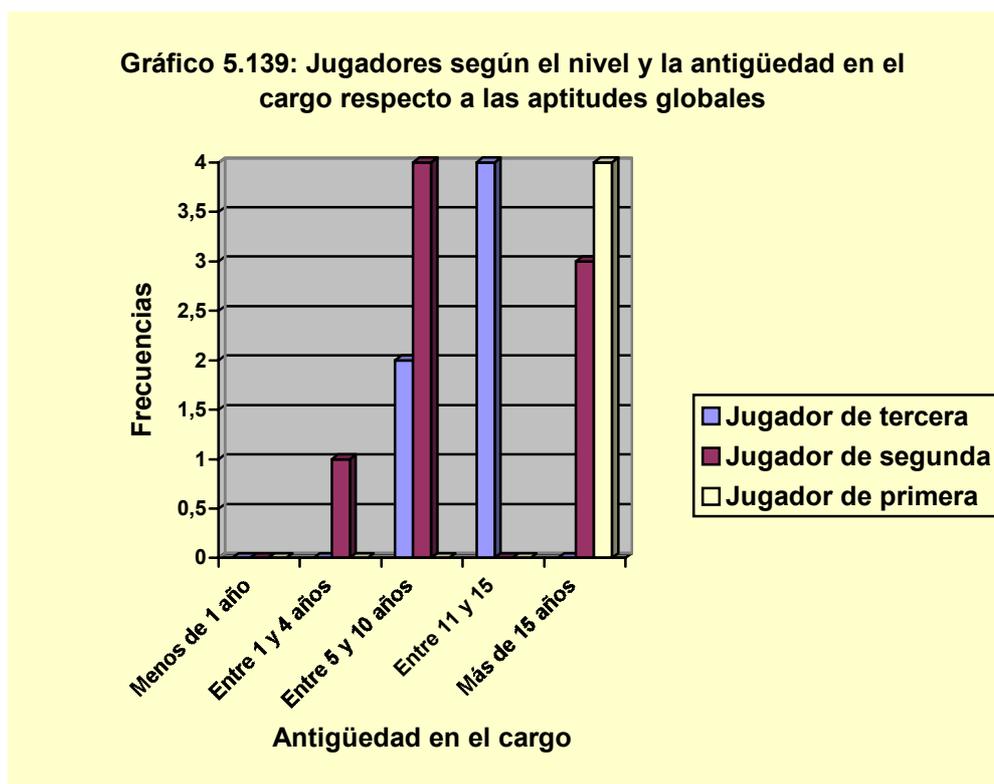


Vemos que todos los jugadores de primera perciben entre 43 y 60 mil euros/año mientras que, la mayor parte de los jugadores de tercera percibe entre 18 y 30 mil y el único jugador de segunda percibe, también, alguna cantidad dentro de este último intervalo.

Por último, al relacionar los niveles de jugadores con la antigüedad en el cargo, se han obtenido los resultados siguientes:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Jugador de tercera	Jugador de segunda	Jugador de primera	TOTAL
Menos de 1 año	0	0	0	0
Entre 1 y 4 años	0	1	0	1
Entre 5 y 10 años	2	4	0	6
Entre 11 y 15 años	4	0	0	4
Más de 15 años	0	3	4	7
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

Tabla 5.166: Relación entre el nivel de jugador y la antigüedad en el cargo respecto a las aptitudes globales (frecuencias)



Todos los jugadores de primera tienen una antigüedad de más de 15 años en el cargo con lo que poseen una gran experiencia; la mayoría de los jugadores de segunda tienen una antigüedad de entre 5 y 10 años y la mayoría de los de tercera tienen una antigüedad de entre 11 y 15 años; finalmente, se debe señalar que no hay ningún jugador que tenga menos de 1 año de antigüedad en el cargo.