

PROGRAMA FSE - EOI

**ANÁLISIS DE FACTORES DE EMPLEABILIDAD
EN JOVENES PROFESIONALES
DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN DE AQUELLOS
QUE REQUIERAN ACCIONES ESPECÍFICAS
PARA SU INCREMENTO**

MOTIVACIONES Y ACTITUDES

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL
M A D R I D**

1997

SUMARIO

	Hoja
0 FINALIDAD DEL PROYECTO	3
1 POBLACION Y MUESTRAS	6
1.1 Población y segmentación aplicada	6
1.2 Muestras por segmento	6
1.3 Sesgo por adhesión	6
2 PARÁMETROS A ANALIZAR	8
2.1 Descripción de los parámetros	
2.1.1 Criterios	
2.1.2 Macrocriterios	
2.2 Valores de los parámetros (2.1) en el Resumen	8
2.2.1 Criterios (2.1.1.) en el Resumen	8
2.2.2 Macrocriterios (2.1.2) en el Resumen	8
3 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	10
3.1 Elección de parámetros significativos	10
3.2 Comparación de muestras	11
4 CONCLUSIONES	13
4.1 Criterios	13
4.2 Macrocriterios	

NOTA: *Los Gráficos y Tablas que se citan en cada uno de los Capítulos, se incluyen al final del mismo en papel de color, si son a página completa.*

0 FINALIDAD DEL PROYECTO

Desde finales de los 80, se viene observando entre los profesionales con responsabilidades de reclutamiento y selección de personal, un cierto desencanto ante la trayectoria de los universitarios que se incorporan a las empresas e instituciones al comprobar la falta de correspondencia entre el rendimiento observado y el esperado en función de su expediente académico.

Este es un hecho tratado abundantemente en los ambientes dedicados al análisis del factor humano, y es bien sabido que, al margen de las disciplinas que constituyen los planes de estudios de las diferentes carreras, aparece un conjunto de habilidades y actitudes, encuadrables bajo el denominador común de comportamientos, que son capaces de explicar las diferencias entre un profesional brillante y otro mediocre, siempre a igualdad de expediente académico.

Ante esta situación, el **FONDO SOCIAL EUROPEO**, uno de cuyos cometidos principales es el fomento de la empleabilidad tanto de los jóvenes que buscan incorporarse al mercado de trabajo, como la recolocación de aquellas personas que ha perdido el empleo del que gozaban, promueve junto con otras instituciones, el desarrollo de proyectos de investigación encaminados a este fin.

En el caso que nos ocupa es la **FUNDACIÓN ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL** la que lidera este estudio en España, con la colaboración de **EUROPE MANAGERS**, compañía francesa dedicada a la evaluación de comportamientos en las personas.

En 1.991, la “Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills” (SCANS) del Gobierno de los Estados Unidos de América, clasificó estos comportamientos en tres grupos fundamentales (aplicables a cualquier actividad del ser humano) , y en cinco grupos especializados (aplicables en mayor o menor grado a cada actividad en función de su naturaleza)

Los tres grupos fundamentales son:

Competencias básicas

Hablar y entender
Leer y escribir
Aritmética básica

Competencias de orden superior

Pensamiento creativo
Toma de decisiones
Solución de problemas
Imaginación
Capacidad de aprendizaje
Razonamiento

Cualidades personales

Responsabilidad individual
Autoestima
Sociabilidad
Autocontrol
Integridad

En cuanto a los grupos especializados son:

Gestión de los recursos

Asignación de tiempo, dinero, materiales, espacios y personal

Gestión de las relaciones

Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, liderazgo, negociación, relación con otras culturas

Gestión de la información

Captura y evaluación de la información, organización y mantenimiento de archivos, comunicación, uso de ordenadores y multimedia

Gestión de los sistemas

Comprensión de sistemas sociales, organizativos y tecnológicos, control y corrección de su rendimiento, diseño y mejora

Gestión de la tecnología

Selección de equipos y herramientas, aplicación de la tecnología a tareas específicas, técnicas de mantenimiento y emergencia

Obviamente, estas clasificaciones no son en absoluto únicas habiéndose incluido aquí, tan solo para ilustrar el propósito de la investigación.

Partiendo de la base de que *algunas de estas competencias mejoran la empleabilidad de las personas, especialmente en el momento de acceder por primera vez al mercado de trabajo*, pretendemos analizar a lo largo de esta investigación cuáles son innatas, cuáles se fortalecen con el mero ejercicio de una ocupación o profesión, cuáles mejoran con el paso por la Universidad y finalmente, cuáles deben ser objeto de planes específicos de formación y entrenamiento, si se quiere disponer de ellas en grado suficiente.

1 POBLACIÓN Y MUESTRAS

1.1 Población y segmentación aplicada

La población a la que se refiere la investigación es la de residentes en el Estado español, con una fuerte concentración en las áreas de influencia de Madrid y Barcelona.

En cuanto a la segmentación aplicada es la siguiente:

Edad

Nivel de estudios (con o sin título universitario)

Experiencia laboral (en años)

1.2 Muestras por segmento

El tamaño de la muestra es de 6.032 personas, que se distribuyen por segmentos, de la siguiente forma:

Edad	< de 25	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 49	50 y +	TOTAL
Titulados	1.217	1.109	629	393	420	83	3.851
No titul.	915	465	338	189	219	55	2.181
Experiencia	Nula	1 ó 2	3 a 5	6 a 10	11 a 17	18 y +	
Titulados	883	796	560	565	528	519	3.851
No titul.	185	592	350	307	326	421	2.181

Tabla 1

En los Gráficos 1 y 2 se muestran los contenidos de la Tabla 1

1.3 Sesgo por adhesión

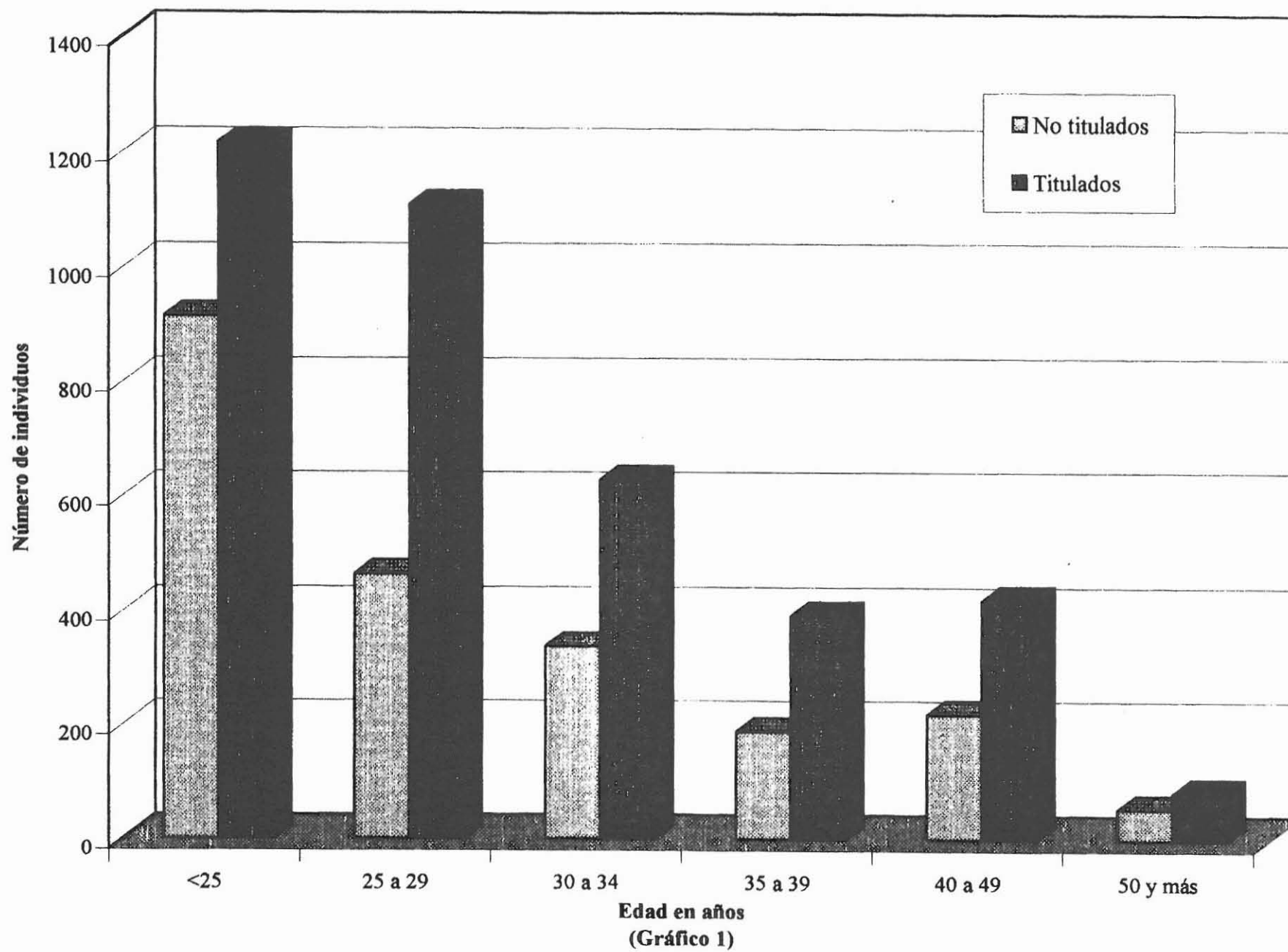
El cuestionario que se describirá en el próximo apartado y que ha sido utilizado para evaluar los comportamientos sujetos a análisis, lleva incorporada una escala de adhesión al mismo o sinceridad que sirve para juzgar la credibilidad de los datos obtenidos.

De este modo, y en una escala de 1 a 20, se han rechazado los individuos de la muestra cuya adhesión al cuestionario ha sido inferior a 8.

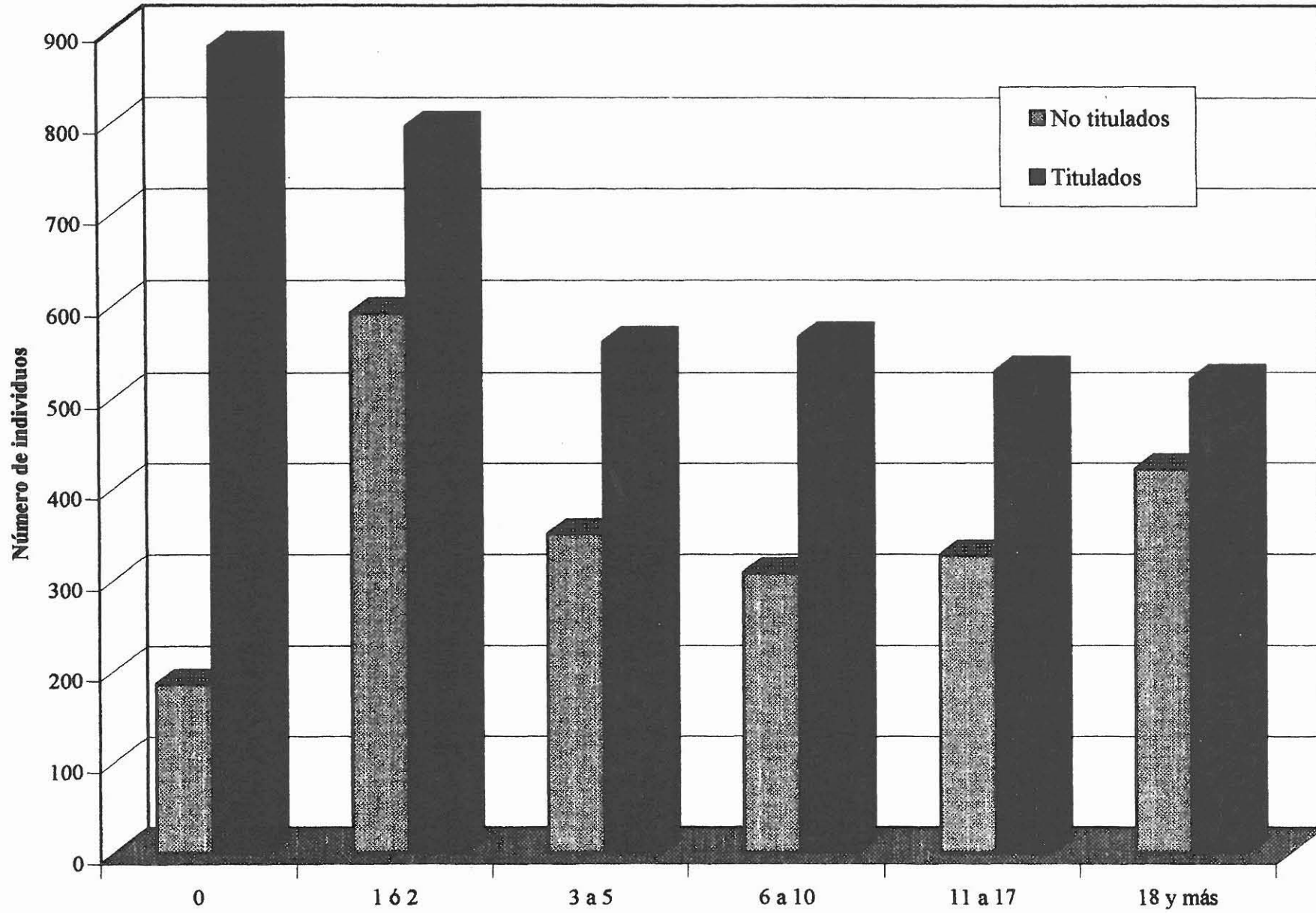
Al decir que se trabaja con una muestra de 6.032 individuos, es después de aplicar el citado sesgo que reduce la muestra original (6.348) en 316 individuos. Este es el único sesgo aplicado a la muestra obtenida, debiéndose indicar que la cumplimentación del cuestionario ha sido en cualquier caso, voluntaria.

Los Gráficos 3 y 4 muestran la distribución normal tanto de la muestra original como de la sesgada con el filtro de sinceridad.

MUESTRA SEGÚN EDAD



MUESTRA SEGÚN AÑOS DE EXPERIENCIA



Experiencia en años
(Gráfico 2)

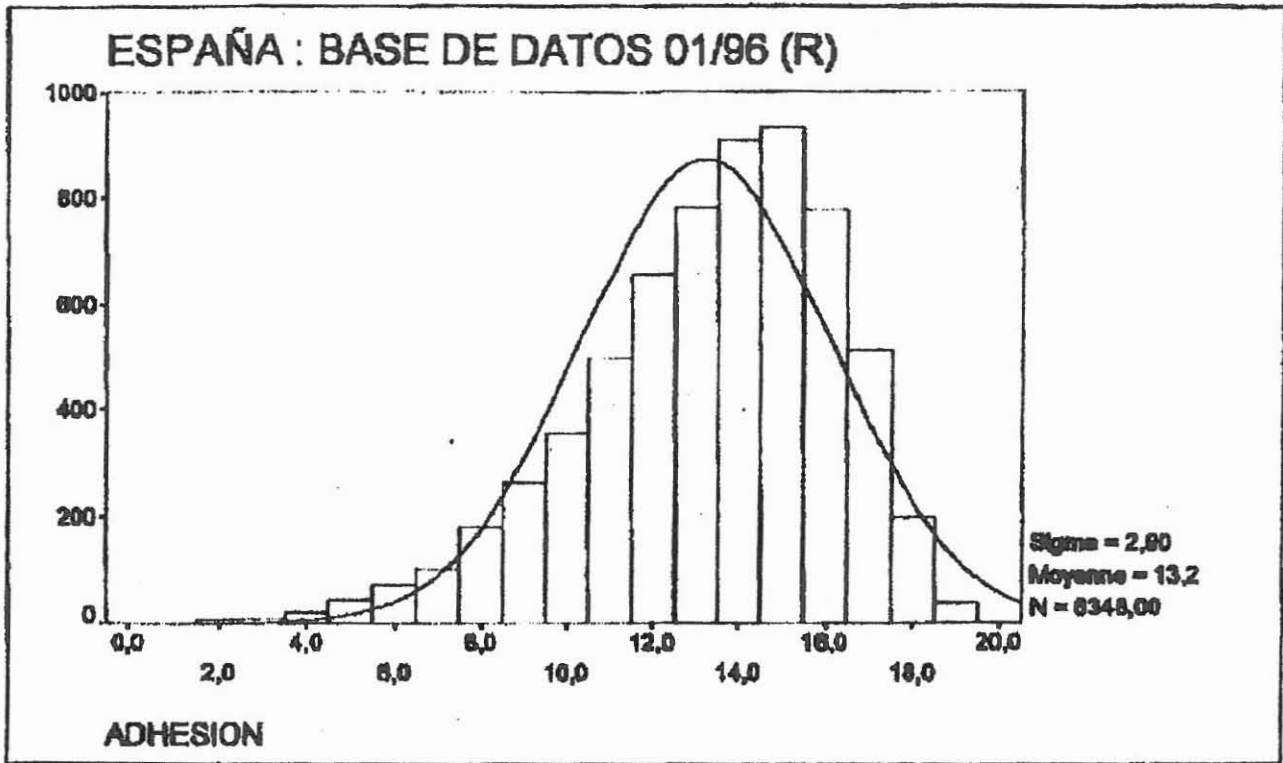


Grafico 3

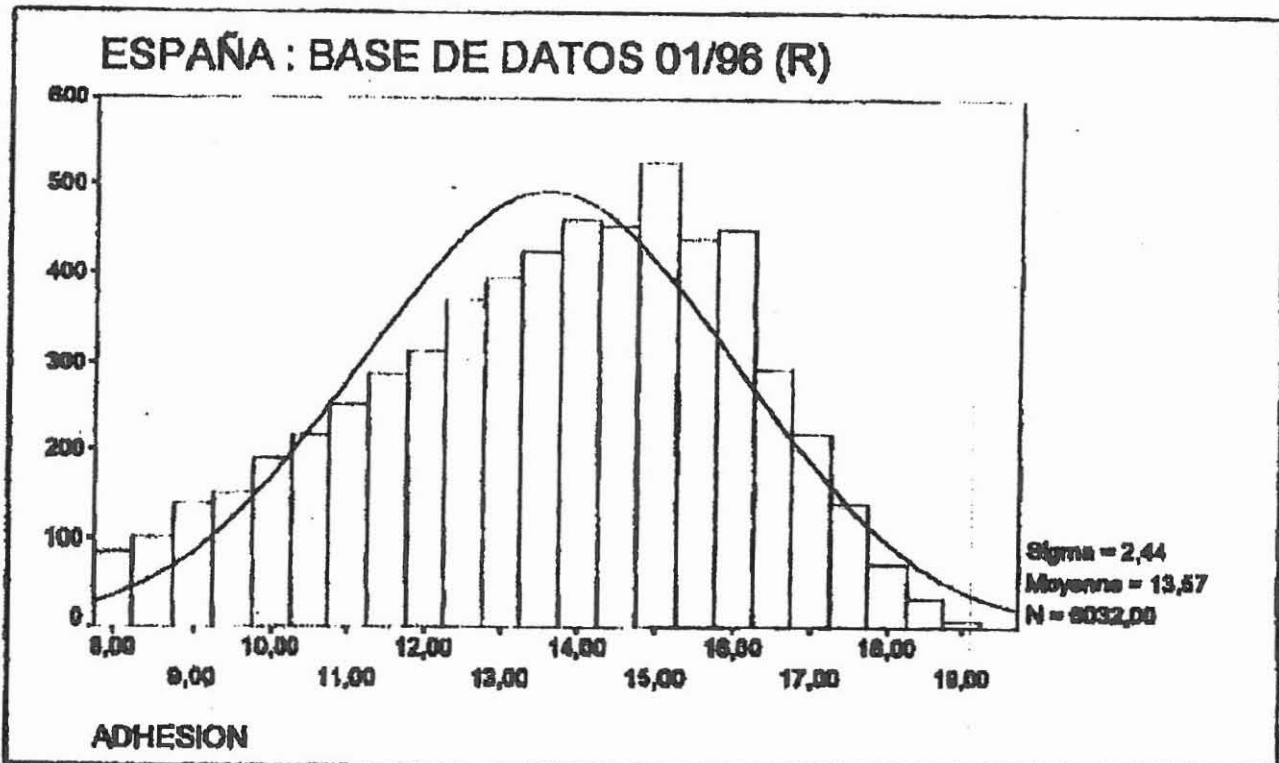


Grafico 4

2 PARAMETROS A ANALIZAR

Para llevar a cabo la investigación que constituye la finalidad de este proyecto, se ha utilizado el Cuestionario sobre comportamientos, SIGMUND POTENCIAL.

Dicho cuestionario está íntegramente informatizado sobre PC y consiste en cerca de 450 preguntas que se contestan sin solución de continuidad en un tiempo (no valorado) comprendido entre 50 min. y 90 min.

Este Cuestionario, que como se ha dicho en el apdo. anterior arroja una nota por criterio, comprendida entre 1 y 20, ha sido adaptado a y validado para la población española, desde su procedencia original en Francia, donde fue creado en 1.985

La muestra española con la que trabajamos en esta investigación, fue obtenida entre los años 1.994 y 1.997

Los criterios básicos son 38 y explican o corresponden a buena parte de las cualidades o comportamientos citados en el apartado 0 por la SCAN (EUA) aunque obviamente no agotan el conjunto de lo allí enunciado. Sin embargo, como se verá en la descripción que sigue, dichos 38 criterios suponen una fuente de orientación para el fomento de la empleabilidad francamente considerable.

2.1 Valores de los parámetros (Ejemplos)

2.1.1 Criterios

Tabla 2	No titulados.	Medias según edad
Tabla 3	No titulados.	Desv. standard según edad
Tabla 8	Titulados	Medias según experiencia
Tabla 9	Titulados	Desv. Standard según experiencia

2.1.2 Macrocriterios

Tabla 10	No titulados	Med. y desv. st. según edad
Tabla 11	Titulados	Med. y desv. st. según edad
Tabla 12	No titulados	Med. y desv. st. según exp.
Tabla 13	Titulados	Med. y desv. st. según exp.

adhesion > 8.0 & NINGUNO BUP.COU

	- de 25	25 à 29	30 à 34	35 à 39	40 à 49	50 et +	Répon dants
Moyenne							
GUSTO POR EL TRABAJO	11.2	11.2	11.6	11.8	12.2	11.8	11.4
CAPACIDAD DE TRABAJO	11.1	11.3	11.7	11.8	11.9	11.9	11.4
VOLUNTAD Y PERSEVER.	11.2	11.4	11.4	11.4	11.6	10.5	11.3
AMBICION	10.9	11.2	11.6	11.8	11.8	10.6	11.2
SENTIDO DE COMPETICION	11.2	11.2	11.6	11.8	11.7	10.8	11.3
SENTIDO DE LA EFICACIA	10.5	11.0	11.5	11.7	11.7	10.4	11.0
AUTORIDAD NATURAL	10.6	11.1	11.4	11.8	11.7	10.3	11.0
CAPACIDAD DE DIRECCION	10.7	11.1	11.6	12.0	12.0	10.8	11.2
CAPACIDAD DE PERSUASION	10.5	11.1	11.8	11.9	11.8	10.6	11.1
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	11.0	11.3	11.6	12.0	12.0	10.9	11.4
CAPA.PARA ASUMIR RIESGOS	11.1	11.5	12.0	12.2	12.1	10.9	11.5
ESPIRITU DE INICIATIVA	10.7	11.3	12.0	12.2	12.4	11.1	11.3
CAPACIDAD DE INNOVACION	10.7	11.4	11.7	11.9	11.8	10.5	11.2
ORGANIZACION Y METODO	11.1	11.5	11.8	12.3	11.9	10.8	11.5
GESTION	9.1	10.0	10.1	10.9	10.7	12.9	10.1
TECNICAS NUEVAS	11.1	11.5	11.4	11.4	10.6	9.5	11.2
MOVILIDAD GEOGRAFICA	11.2	11.4	11.2	11.5	11.5	11.0	11.3
PRESENTACION	10.5	11.5	12.0	11.9	12.1	11.9	11.3
RESP.POR LOS USOS SOCIALE	11.2	11.8	11.9	12.0	11.9	11.8	11.6
TACTO Y DELICADEZA	11.6	11.9	11.8	11.6	11.7	11.4	11.7
FACILIDAD DE CONTACTO	11.1	11.5	11.5	11.4	11.5	10.3	11.3
OPTIMISMO	11.3	11.4	11.7	11.6	11.7	10.2	11.4
TRABAJAR EN EQUIPO	11.8	11.8	11.7	11.4	11.2	10.0	11.6
TOLERANCIA	11.6	11.8	11.9	11.8	11.7	10.1	11.7
RESPECTO DE LA JERARQUIA	11.4	11.8	12.0	11.7	11.9	11.2	11.7
SENSIB.OPINION DE LOS DEM	11.6	11.9	12.0	11.4	11.9	13.1	11.8
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	12.0	11.7	11.4	11.9	11.6	11.4	11.8
HABLAR EN PUBLICO	10.7	11.6	11.6	12.1	11.7	10.1	11.2
ADAPT.SITUATIONS NUEVAS	11.1	11.3	11.5	11.7	11.6	10.4	11.3
TENDENCIA A LA RESERVA SO	12.1	12.1	12.4	12.6	12.6	13.3	12.3
EQUILIBRIO PERSONAL	11.2	11.4	11.5	11.8	11.7	9.9	11.3
ESTABILIDAD COMPORTAMIENT	11.2	11.4	11.9	12.5	12.4	12.0	11.6
ESPONTANEIDAD	11.9	12.1	12.2	12.3	12.1	12.4	12.1
RESISTENCIA AL FRACASO	11.3	11.4	11.5	11.4	11.2	9.6	11.3
INDEPENDENCIA	11.1	11.5	11.8	12.1	11.9	12.5	11.5
CONFIANZA EN SI MISMO	10.6	11.2	11.5	12.0	11.9	10.5	11.1
SENTIDO DE LA REALIDAD	11.5	11.4	11.2	11.3	11.2	10.4	11.3
ADHESION	13.4	13.4	13.5	13.4	12.9	11.8	13.3

adhesion > 8.0 & NINGUNO BUP.COU

Ecart-type	- de 25	25 à 29	30 à 34	35 à 39	40 à 49	50 et +	Répon dants
GUSTO POR EL TRABAJO	2.36	2.58	2.58	2.64	2.84	2.71	2.55
CAPACIDAD DE TRABAJO	2.20	2.39	2.47	2.38	2.56	2.24	2.36
VOLUNTAD Y PERSEVER.	2.45	2.40	2.24	2.39	2.50	2.75	2.42
AMBICION	2.30	2.56	2.60	2.53	2.63	2.07	2.48
SENTIDO DE COMPETICION	2.28	2.39	2.32	2.54	2.39	2.36	2.36
SENTIDO DE LA EFICACIA	2.12	2.58	2.35	2.53	2.55	3.03	2.42
AUTORIDAD NATURAL	2.16	2.38	2.40	2.44	2.46	1.80	2.34
CAPACIDAD DE DIRECCION	2.09	2.32	2.45	2.48	2.51	2.20	2.34
CAPACIDAD DE PERSUASION	2.19	2.40	2.37	2.36	2.52	2.04	2.38
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	2.12	2.30	2.54	2.62	2.35	2.25	2.33
CAPA.PARA ASUMIR RIESGOS	2.32	2.49	2.44	2.80	2.30	2.30	2.46
ESPIRITU DE INICIATIVA	2.10	2.47	2.44	2.54	2.51	2.05	2.41
CAPACIDAD DE INNOVACION	2.36	2.49	2.38	2.75	2.56	2.10	2.49
ORGANIZACION Y METODO	2.23	2.33	2.38	2.49	2.47	2.46	2.37
GESTION	1.99	2.66	2.20	2.17	2.46		2.41
TECNICAS NUEVAS	2.41	2.47	2.45	2.83	2.57	2.14	2.51
MOVILIDAD GEOGRAFICA	2.23	2.23	2.36	2.47	2.54	2.10	2.30
PRESENTACION	2.30	2.49	2.45	2.24	2.42	2.82	2.48
RESP.POR LOS USOS SOCIALE	2.48	2.51	2.31	2.42	2.31	2.85	2.47
TACTO Y DELICADEZA	2.22	2.30	2.59	2.35	2.63	3.03	2.38
FACILIDAD DE CONTACTO	2.26	2.49	2.51	2.53	2.55	2.42	2.42
OPTIMISMO	2.37	2.55	2.35	2.61	2.66	2.46	2.48
TRABAJAR EN EQUIPO	2.38	2.44	2.43	2.45	2.54	2.35	2.44
TOLERANCIA	2.25	2.55	2.56	2.68	2.60	2.94	2.47
RESPECTO DE LA JERARQUIA	2.57	2.48	2.40	2.37	2.70	3.26	2.55
SENSIB.OPINION DE LOS DEM	2.33	2.57	2.67	2.74	2.64	2.90	2.54
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	2.31	2.59	2.38	2.63	2.58	2.61	2.46
HABLAR EN PUBLICO	2.33	2.33	2.42	2.53	2.43	2.03	2.42
ADAPT.SITUATIONS NUEVAS	2.15	2.25	2.46	2.64	2.65	2.43	2.34
TENDENCIA A LA RESERVA SO	2.20	2.42	2.68	2.74	2.58	2.60	2.44
EQUILIBRIO PERSONAL	2.51	2.44	2.34	2.39	2.48	2.83	2.49
ESTABILIDAD COMPORTAMIENT	2.34	2.37	2.38	2.43	2.35	2.62	2.41
ESPONTANEIDAD	2.38	2.68	2.51	2.66	2.53	3.03	2.53
RESISTENCIA AL FRACASO	2.43	2.34	2.43	2.60	2.50	2.45	2.45
INDEPENDENCIA	2.20	2.44	2.74	2.81	2.61	2.65	2.48
CONFIANZA EN SI MISMO	2.19	2.32	2.50	2.38	2.29	2.04	2.35
SENTIDO DE LA REALIDAD	2.30	2.50	2.54	2.58	2.29	2.56	2.42
ADHESION	2.38	2.48	2.44	2.51	2.29	2.47	2.44

adhesion > 8.0
DIPLOMADO DOCTORADO

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Moyenne							
GUSTO POR EL TRABAJO	11.9	12.1	12.2	12.3	12.3	12.7	12.2
CAPACIDAD DE TRABAJO	12.0	12.0	12.1	12.3	12.4	12.6	12.2
VOLUNTAD Y PERSEVER.	12.3	12.3	12.2	12.4	12.2	12.2	12.3
AMBICION	12.1	12.1	12.6	12.6	12.4	12.5	12.4
SENTIDO DE COMPETICION	12.3	12.1	12.4	12.7	12.4	12.5	12.4
SENTIDO DE LA EFICACIA	12.0	11.9	12.5	12.9	12.8	12.8	12.4
AUTORIDAD NATURAL	12.0	12.0	12.6	13.1	13.2	13.2	12.6
CAPACIDAD DE DIRECCION	11.6	11.8	12.4	13.1	13.4	13.5	12.5
CAPACIDAD DE PERSUASION	11.9	12.0	12.6	13.0	13.0	13.2	12.5
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	11.6	11.9	12.4	12.9	13.1	12.9	12.4
CAPA.PARA ASUMIR RIESGOS	11.7	11.9	12.5	12.8	12.8	12.7	12.3
ESPIRITU DE INICIATIVA	11.5	11.7	12.6	13.0	13.1	13.2	12.4
CAPACIDAD DE INNOVACION	11.7	11.9	12.7	12.7	12.9	13.1	12.4
ORGANIZACION Y METODO	11.6	11.7	12.2	12.5	12.7	12.8	12.2
GESTION	12.3	11.8	11.9	12.7	12.7	12.6	12.3
TECNICAS NUEVAS	12.3	12.2	12.8	12.7	12.6	12.2	12.4
MOVILIDAD GEOGRAFICA	11.9	12.1	12.5	12.7	12.6	12.8	12.4
PRESENTACION	11.9	11.9	12.6	12.9	12.7	12.8	12.4
RESP.POR LOS USOS SOCIALE	12.0	12.0	12.0	11.8	12.0	12.3	12.0
TACTO Y DELICADEZA	12.9	12.3	12.2	11.7	11.3	11.3	12.1
FACILIDAD DE CONTACTO	12.2	12.3	12.4	12.4	12.2	12.1	12.3
OPTIMISMO	12.2	12.2	12.4	12.5	12.0	12.1	12.2
TRABAJAR EN EQUIPO	12.5	12.4	12.1	11.9	11.6	11.7	12.1
TOLERANCIA	12.0	11.9	12.2	12.1	12.2	12.2	12.1
RESPECTO DE LA JERARQUIA	12.1	12.0	11.9	11.8	11.9	11.9	12.0
SENSIB.OPINION DE LOS DEM	12.6	12.3	12.1	12.1	11.4	11.6	12.1
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	12.2	12.2	11.8	11.9	12.1	12.0	12.1
HABLAR EN PUBLICO	11.5	11.9	12.4	12.9	13.2	13.2	12.4
ADAPT.SITUATIONS NUEVAS	12.1	12.1	12.5	12.6	12.5	12.5	12.3
TENDENCIA A LA RESERVA SO	12.0	11.9	11.7	11.7	11.7	11.6	11.8
EQUILIBRIO PERSONAL	11.9	12.2	12.2	12.3	12.7	12.6	12.3
ESTABILIDAD COMPORTAMIENT	11.7	11.6	11.7	11.9	12.5	12.8	12.0
ESPONTANEIDAD	12.0	12.2	12.1	12.1	12.0	12.1	12.1
RESISTENCIA AL FRACASO	12.1	12.2	12.3	12.4	12.4	12.1	12.2
INDEPENDENCIA	11.8	11.8	12.4	12.4	12.7	12.4	12.2
CONFIANZA EN SI MISMO	11.8	11.8	12.5	12.9	13.1	13.0	12.4
SENTIDO DE LA REALIDAD	12.5	12.3	12.2	12.3	12.0	12.1	12.3
ADHESION	13.7	13.6	13.8	13.9	13.8	13.6	13.7

Tabla 8

adhesion > 8.0
DIPLOMADO DOCTORADO

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Ecart-type							
GUSTO POR EL TRABAJO	2.28	2.46	2.30	2.56	2.37	2.46	2.42
CAPACIDAD DE TRABAJO	2.53	2.51	2.43	2.59	2.40	2.57	2.52
VOLUNTAD Y PERSEVER.	2.43	2.45	2.31	2.49	2.30	2.48	2.42
AMBICION	2.24	2.46	2.45	2.48	2.32	2.50	2.41
SENTIDO DE COMPETICION	2.39	2.54	2.44	2.53	2.40	2.57	2.48
SENTIDO DE LA EFICACIA	2.24	2.35	2.33	2.47	2.21	2.37	2.36
AUTORIDAD NATURAL	2.36	2.54	2.51	2.28	1.99	2.08	2.39
CAPACIDAD DE DIRECCION	2.36	2.40	2.50	2.38	2.06	2.13	2.45
CAPACIDAD DE PERSUASION	2.27	2.41	2.56	2.37	2.19	2.12	2.39
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	2.37	2.42	2.58	2.50	2.22	2.23	2.47
CAPA.PARA ASUMIR RIESGOS	2.35	2.49	2.56	2.37	2.29	2.36	2.45
ESPIRITU DE INICIATIVA	2.38	2.41	2.51	2.35	2.23	2.26	2.46
CAPACIDAD DE INNOVACION	2.35	2.37	2.46	2.24	2.16	2.21	2.37
ORGANIZACION Y METODO	2.54	2.44	2.59	2.47	2.44	2.31	2.51
GESTION	1.95	2.27	2.69	2.41	2.58	2.30	2.34
TECNICAS NUEVAS	2.17	2.32	2.33	2.49	2.39	2.39	2.34
MOVILIDAD GEOGRAFICA	2.47	2.47	2.59	2.44	2.46	2.46	2.50
PRESENTACION	2.28	2.47	2.45	2.24	2.35	2.40	2.40
RESP.POR LOS USOS SOCIALE	2.49	2.47	2.43	2.52	2.28	2.49	2.46
TACTO Y DELICADEZA	2.45	2.38	2.62	2.55	2.34	2.45	2.53
FACILIDAD DE CONTACTO	2.37	2.43	2.61	2.47	2.37	2.48	2.45
OPTIMISMO	2.46	2.41	2.49	2.37	2.41	2.47	2.44
TRABAJAR EN EQUIPO	2.50	2.31	2.58	2.41	2.41	2.44	2.47
TOLERANCIA	2.43	2.36	2.46	2.47	2.43	2.52	2.44
RESPECTO DE LA JERARQUIA	2.37	2.41	2.32	2.40	2.34	2.44	2.38
SENSIB.OPINION DE LOS DEM	2.31	2.41	2.49	2.44	2.45	2.58	2.47
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	2.65	2.50	2.46	2.45	2.58	2.21	2.50
HABLAR EN PUBLICO	2.39	2.49	2.47	2.37	2.00	2.19	2.44
ADAPT.SITUATIONS NUEVAS	2.40	2.36	2.61	2.54	2.36	2.49	2.46
TENDENCIA A LA RESERVA SO	2.49	2.41	2.60	2.47	2.53	2.61	2.51
EQUILIBRIO PERSONAL	2.20	2.33	2.29	2.32	2.29	2.43	2.32
ESTABILIDAD COMPORTAMIENT	2.41	2.42	2.38	2.53	2.55	2.37	2.47
ESPONTANEIDAD	2.30	2.43	2.48	2.35	2.50	2.60	2.43
RESISTENCIA AL FRACASO	2.35	2.34	2.50	2.49	2.32	2.53	2.42
INDEPENDENCIA	2.31	2.36	2.42	2.38	2.65	2.60	2.46
CONFIANZA EN SI MISMO	2.36	2.56	2.47	2.41	2.14	2.18	2.44
SENTIDO DE LA REALIDAD	2.33	2.36	2.51	2.60	2.59	2.29	2.44
ADHESION	2.44	2.43	2.48	2.33	2.34	2.53	2.43

adhesion > 8.0 & NINGUNO BUP.CO.U

	- de 25	25 à 29	30 à 34	35 à 39	40 à 49	50 et +	Répon dants
Moyenne							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	10.9	11.3	11.6	11.7	11.8	10.6	11.3
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	11.3	11.5	11.7	11.8	11.6	10.4	11.5
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	10.6	11.2	11.5	11.9	11.8	10.4	11.1
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	11.0	11.2	11.4	11.5	11.5	10.5	11.2
ADAPTACION A LA NORMA SOC	11.0	11.7	11.9	11.8	11.9	11.6	11.5
INFLUENCIABILIDAD	11.8	11.9	12.0	11.8	12.0	12.6	11.9
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	11.5	11.8	12.0	12.1	12.0	12.4	11.7
ADHESION AL TRABAJO	11.1	11.3	11.6	11.8	12.0	11.8	11.4
CAPACIDAD DE ESCUCAR	12.0	11.7	11.4	11.9	11.6	11.4	11.8
MOVILIDAD GEOGRAFICA	11.2	11.4	11.2	11.5	11.5	11.0	11.3
GESTION	9.1	10.0	10.1	10.9	10.7	12.9	10.1
TECNICAS NUEVAS	11.1	11.5	11.4	11.4	10.6	9.5	11.2

	- de 25	25 à 29	30 à 34	35 à 39	40 à 49	50 et +	Répon dants
Ecart-type							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	1.80	1.98	2.02	2.41	2.15	1.83	2.00
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	1.65	1.66	1.63	1.77	1.71	1.87	1.69
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	1.91	2.09	2.19	2.23	2.21	1.74	2.11
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	1.77	1.99	1.92	2.13	2.02	1.86	1.92
ADAPTACION A LA NORMA SOC	1.98	1.99	1.88	1.95	1.95	2.32	2.01
INFLUENCIABILIDAD	1.72	1.88	2.14	2.18	2.05	2.27	1.92
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	1.82	2.13	2.20	2.36	2.18	2.53	2.08
ADHESION AL TRABAJO	2.09	2.29	2.31	2.30	2.49	2.28	2.26
CAPACIDAD DE ESCUCAR	2.31	2.59	2.38	2.63	2.58	2.61	2.46
MOVILIDAD GEOGRAFICA	2.23	2.23	2.36	2.47	2.54	2.10	2.30
GESTION	1.99	2.66	2.20	2.17	2.46		2.41
TECNICAS NUEVAS	2.41	2.47	2.45	2.83	2.57	2.14	2.51

Tabla 10

adhesion > 8.0 & NINGUNO BUP.COU

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Moyenne							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	10.7	10.9	11.1	11.6	11.7	11.6	11.3
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	11.0	11.4	11.5	11.6	11.6	11.5	11.5
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	10.3	10.7	10.8	11.4	11.7	11.7	11.1
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	10.8	11.0	11.0	11.4	11.4	11.4	11.2
ADAPTACION A LA NORMA SOC	11.0	10.9	11.6	11.8	11.8	11.8	11.5
INFLUENCIABILIDAD	12.0	11.6	12.0	12.0	11.9	12.1	11.9
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	11.5	11.3	11.5	12.1	12.1	12.1	11.7
ADHESION AL TRABAJO	10.8	11.1	11.3	11.5	11.5	11.9	11.4
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	11.9	12.1	11.8	11.3	11.6	11.6	11.8
MOVILIDAD GEOGRAFICA	11.0	11.3	11.0	11.6	11.2	11.4	11.3
GESTION	8.9	9.3	9.0	10.2	10.4	10.9	10.1
TECNICAS NUEVAS	10.4	11.2	11.4	11.6	11.3	10.8	11.2

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Ecart-type							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	1.69	1.83	1.80	1.95	2.22	2.19	2.00
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	1.51	1.67	1.67	1.62	1.73	1.80	1.69
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	1.81	1.94	1.86	2.17	2.26	2.18	2.11
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	1.77	1.78	1.70	2.02	2.11	2.04	1.92
ADAPTACION A LA NORMA SOC	1.97	2.05	1.86	1.96	1.90	2.01	2.01
INFLUENCIABILIDAD	1.80	1.68	1.83	1.99	2.07	2.14	1.92
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	1.97	1.79	1.78	2.18	2.29	2.31	2.08
ADHESION AL TRABAJO	2.14	2.10	2.07	2.23	2.52	2.34	2.26
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	2.31	2.25	2.60	2.49	2.49	2.56	2.46
MOVILIDAD GEOGRAFICA	2.27	2.22	2.20	2.20	2.44	2.44	2.30
GESTION	2.49	1.70	2.15	2.47	2.50	2.22	2.41
TECNICAS NUEVAS	2.58	2.35	2.34	2.45	2.63	2.65	2.51

Tabla 12

adhesion > 8.0 & DIPLOMADO DOCTORADO

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Moyenne							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	11.8	12.0	12.4	12.6	12.6	12.6	12.3
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	11.9	12.0	12.1	12.1	12.3	12.3	12.1
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	11.7	11.8	12.4	12.9	13.1	13.2	12.4
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	12.2	12.1	12.3	12.5	12.3	12.4	12.3
ADAPTACION A LA NORMA SOC	12.0	11.9	12.1	12.1	12.2	12.3	12.1
INFLUENCIABILIDAD	12.5	12.1	11.9	11.8	11.4	11.5	11.9
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	11.9	11.9	12.2	12.2	12.3	12.2	12.1
ADHESION AL TRABAJO	11.9	12.0	12.1	12.3	12.4	12.7	12.2
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	12.2	12.2	11.8	11.9	12.1	12.0	12.1
MOVILIDAD GEOGRAFICA	11.9	12.1	12.5	12.7	12.6	12.8	12.4
GESTION	12.3	11.8	11.9	12.7	12.7	12.6	12.3
TECNICAS NUEVAS	12.3	12.2	12.8	12.7	12.6	12.2	12.4

	0	1 A 2	3 A 5	6 A 10	11 A 17	18 et +	Répon dants
Ecart-type							
ESPIRITU EMPRENDEDOR Y SO	1.95	2.01	2.18	2.04	1.87	1.92	2.03
ESTABILIDAD Y ACTITUD DE	1.60	1.59	1.71	1.68	1.63	1.71	1.65
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	2.11	2.25	2.33	2.13	1.81	1.90	2.20
SENTIDO DE LA ACCION Y PR	1.83	2.06	2.06	2.12	1.87	2.01	1.99
ADAPTACION A LA NORMA SOC	1.83	1.97	1.94	1.91	1.84	1.94	1.91
INFLUENCIABILIDAD	1.90	1.89	2.05	1.94	1.89	1.99	1.97
ESPONTANEIDAD Y INDEPENDE	1.82	1.99	2.09	1.91	2.15	2.25	2.03
ADHESION AL TRABAJO	2.24	2.32	2.17	2.40	2.19	2.34	2.29
CAPACIDAD DE ESCUCHAR	2.65	2.50	2.46	2.45	2.58	2.21	2.50
MOVILIDAD GEOGRAFICA	2.47	2.47	2.59	2.44	2.46	2.46	2.50
GESTION	1.95	2.27	2.69	2.41	2.58	2.30	2.34
TECNICAS NUEVAS	2.17	2.32	2.33	2.49	2.39	2.39	2.34

Tabla 13

3 TRATAMIENTO ESTADISTICO

3.1 Elección de parámetros significativos

Para centrar la atención en aquellos segmentos y criterios que más acusan la evolución de los parámetros elegidos para el estudio (edad, experiencia y titulación), se ha procedido a realizar los siguientes análisis:

- A) Considerando los distintos valores de las medias en función de la edad o de la experiencia se ha estudiado el parámetro

$$\sigma / m$$

escogiendo aquellos criterios cuyo valor de dicho parámetro estuviese situado entre el 5% ó 10% de los más altos y de los más bajos.

De esta forma nos acercamos a los criterios más indiferentes al paso del tiempo o a la experiencia (5% -10% más bajo) denominándolos como de “Mínima oscilación” y en contraposición como “Máxima oscilación” al 5% - 10% que más varían con el tiempo o experiencia

Nótese que en el caso de los criterios se han estudiado 152 valores de σ / m por lo que el número de *criterios – segmento* seleccionado ha sido de unos 15 como de máxima oscilación y otros tantos por la mínima.

Ver Tablas 14 a 17

- B) En segundo lugar, y para comprobar la influencia de la Titulación en los distintos Criterios se ha obtenido el valor de

m titulados – m No titulados

correspondiente a cada criterio (siempre respetando la segmentación por edad y experiencia), separadamente.

En este caso, el número de valores de m titulados - m No titulados analizado ha sido de 76 (para los criterios) y el 10% escogido, semejante a 8 en cada extremo.

Ver Tablas 18 y 19

Se ha procedido de la misma forma para los Macrocriterios, presentándose los resultados en la Tabla 20

3.2 Comparación de muestras

En el presente estudio será común, el tener que comprobar determinadas hipótesis a cerca de sí dos poblaciones, representadas por sendas muestras, son realmente comparables respecto de determinado atributo.

Cuando sea necesario, se procederá como sigue:

(Nótese que se admite que las poblaciones son normales y las muestras que las representan se caracterizan por su media " m_i ", su desviación standard " σ_i " y su tamaño, " n_i ")

1º- Se comprobará que las varianzas de ambas poblaciones son iguales.

Para ello se verá si el valor de $\sigma_1 - \sigma_2$

está contenido en el intervalo $\pm 1,96 * V$ para

$$V = \sqrt{\sigma^2 \left(\frac{1}{2n_1} + \frac{1}{2n_2} \right)} \longrightarrow \text{para } \sigma^2 = \frac{n_1\sigma_1^2 + n_2\sigma_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

y siendo 1,96 el valor de "t" para un intervalo de probabilidad del 95% y grados de libertad ∞ . En caso afirmativo, se podrá aceptar que las varianzas de las poblaciones comparadas son iguales. En caso negativo, se procederá a aplicar la prueba de Darmois.

- 2° Si las varianzas son iguales, bastará tan solo comprobar la igualdad de las medias.

Para ello, se calculará el valor de

$$t = \frac{m_1 - m_2}{\sqrt{\sigma^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Y se comprobará que está contenido en el intervalo

$$\pm 1,96$$

que corresponde al umbral habitual del 5%. En caso afirmativo, se podrá asegurar que las medias de las poblaciones comparadas son iguales, y distintas en caso contrario.

Prueba de DARMOIS:

Si las varianzas han resultado distintas, se calculará entonces la “d” de Darmois, según:

$$d = \frac{(m_1 - m_2)}{\sqrt{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1 - 1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2 - 1} \right)}}$$

La tabla de Darmois, para un umbral de probabilidad del 5% da un valor de R igual a 25,43 para $n_1 = n_2 = 2$ y de 2,64 para $n_1 = n_2 = 20$.

Como quiera que las muestras con las que se trabaja en este estudio son sensiblemente superiores a 20 en todos los casos, se admitirá que cuando el valor de “d” sea superior a 2,64 las medias se deben considerar como distintas con una casi seguridad del 95%.

Si “d” fuera inferior a 2,64, la hipótesis quedaría pendiente de confirmar.

GTR	Pro	NT-Eda	112	112	116	118	122	118	116,3	3,882	0,03337
CTR	Pro	NT-Eda	111	113	117	118	119	119	116,2	3,371	0,02902
VPR	Pro	NT-Eda	112	114	114	114	116	105	112,5	3,886	0,03454
AMB	Pro	NT-Eda	109	112	116	118	118	106	113,2	4,997	0,04415
SCM	Pro	NT-Eda	112	112	116	118	117	108	113,8	3,817	0,03353
SEF	Pro	NT-Eda	105	110	115	117	117	104	111,3	5,888	0,05288
ANT	Pro	NT-Eda	106	111	114	118	117	103	111,5	6,025	0,05404
CDR	Pro	NT-Eda	107	111	116	120	120	108	113,7	5,820	0,05120
CPR	Pro	NT-Eda	105	111	118	119	118	106	112,8	6,369	0,05645 10%Max
CNG	Pro	NT-Eda	110	113	116	120	120	109	114,7	4,803	0,04188
CAR	Pro	NT-Eda	111	115	120	122	121	109	116,3	5,502	0,04729
EIN	Pro	NT-Eda	107	113	120	122	124	111	116,2	6,795	0,05849 10%Max
CIN	Pro	NT-Eda	107	114	117	119	118	105	113,3	5,955	0,05255
OMT	Pro	NT-Eda	111	115	118	123	119	108	115,7	5,502	0,04756
GFN	Pro	NT-Eda	91	100	101	109	107	129	106,2	12,844	0,12098
TNV	Pro	NT-Eda	111	115	114	114	106	95	109,2	7,679	0,07034
MGG	Pro	NT-Eda	112	114	112	115	115	110	113,0	2,000	0,01770
PRE	Soc	NT-Eda	105	115	120	119	121	119	116,5	5,992	0,05143
RUS	Soc	NT-Eda	112	118	119	120	119	118	117,7	2,875	0,02443
TDL	Soc	NT-Eda	116	119	118	116	117	114	116,7	1,751	0,01501
FCN	Soc	NT-Eda	111	115	115	114	115	103	112,2	4,750	0,04235
OAV	Soc	NT-Eda	113	114	117	116	117	102	113,2	5,707	0,05043
TEQ	Soc	NT-Eda	118	118	119	114	112	100	113,5	7,148	0,06298 5%Max
TLB	Soc	NT-Eda	116	118	119	118	117	101	114,8	6,853	0,05968 10%Max
RJR	Soc	NT-Eda	114	118	120	117	119	112	116,7	3,077	0,02637
SOD	Soc	NT-Eda	116	119	120	114	119	131	119,8	5,913	0,04935
CES	Soc	NT-Eda	120	117	114	119	116	114	116,7	2,503	0,02146
CHP	Soc	NT-Eda	107	115	116	121	117	101	112,8	7,387	0,06547 5%Max
ASN	Soc	NT-Eda	111	113	115	117	116	104	112,7	4,761	0,04226
TRS	Soc	NT-Eda	121	121	124	126	126	133	125,2	4,446	0,03552
EPR	Per	NT-Eda	112	114	115	118	117	99	112,5	6,950	0,06178 5%Max
ECM	Per	NT-Eda	112	114	119	125	124	120	119,0	5,215	0,04383
ESP	Per	NT-Eda	119	121	122	123	121	124	121,7	1,751	0,01439
RFR	Per	NT-Eda	113	114	115	114	112	96	110,7	7,257	0,06558 5%Max
IND	Per	NT-Eda	111	115	118	121	119	125	118,2	4,834	0,04091
CSM	Per	NT-Eda	106	112	115	120	119	105	112,8	6,369	0,05645 10%Max
SRL	Per	NT-Eda	115	114	112	113	112	104	111,7	3,933	0,03522
ADH		NT-Eda	134	134	135	134	129	118	130,7	6,563	0,05022

Tabla 14

GTR	Pro	T-Eda	120	122	123	123	128	125	123,5	2,739	0,02218
CTR	Pro	T-Eda	121	120	122	125	126	123	122,8	2,317	0,01886
VPR	Pro	T-Eda	124	123	122	122	122	119	122,0	1,673	0,01372 10%min
AMB	Pro	T-Eda	121	125	125	125	126	120	123,7	2,503	0,02024
SCM	Pro	T-Eda	122	124	125	124	126	118	123,2	2,858	0,02320
SEF	Pro	T-Eda	120	124	128	129	128	122	125,2	3,710	0,02964
ANT	Pro	T-Eda	120	124	130	133	132	125	127,3	5,125	0,04025
CDR	Pro	T-Eda	117	122	131	136	136	127	128,2	7,679	0,05991 5%Max
CPR	Pro	T-Eda	119	125	130	132	132	127	127,5	5,010	0,03929
CNG	Pro	T-Eda	117	122	128	132	131	120	125,0	6,197	0,04957
CAR	Pro	T-Eda	117	123	127	129	128	119	123,8	4,997	0,04035
EIN	Pro	T-Eda	116	123	129	132	132	124	126,0	6,229	0,04944
CIN	Pro	T-Eda	118	124	127	130	130	127	126,0	4,517	0,03585
OMT	Pro	T-Eda	117	120	125	127	129	124	123,7	4,457	0,03604
GFN	Pro	T-Eda	124	119	125	127	128	124	124,5	3,146	0,02527
TNV	Pro	T-Eda	123	126	127	124	122	114	122,7	4,633	0,03777
MGG	Pro	T-Eda	120	124	125	126	129	128	125,3	3,204	0,02557
PRE	Soc	T-Eda	118	125	128	128	127	128	125,7	3,933	0,03130
RUS	Soc	T-Eda	120	120	119	120	123	129	121,8	3,764	0,03089
TDL	Soc	T-Eda	127	122	115	112	113	118	117,8	5,776	0,04902
FCN	Soc	T-Eda	123	123	123	123	120	117	121,5	2,510	0,02066
OAV	Soc	T-Eda	122	123	124	122	120	114	120,8	3,601	0,02980
TEQ	Soc	T-Eda	126	121	117	118	116	115	118,8	4,070	0,03425
TLE	Soc	T-Eda	120	121	121	123	122	120	121,2	1,169	0,00965 5%min
RJR	Soc	T-Eda	121	119	118	118	120	119	119,2	1,169	0,00981 5%min
SOD	Soc	T-Eda	126	122	118	115	115	123	119,8	4,535	0,03784
CES	Soc	T-Eda	124	119	118	121	121	120	120,5	2,074	0,01721
CHP	Soc	T-Eda	116	123	129	133	133	123	126,2	6,706	0,05315
ASN	Soc	T-Eda	121	124	124	126	127	120	123,7	2,733	0,02210
TRS	Soc	T-Eda	119	119	117	115	115	126	118,5	4,087	0,03449
EPR	Per	T-Eda	120	123	124	128	128	117	123,3	4,367	0,03540
ECM	Per	T-Eda	116	117	121	124	129	131	123,0	6,164	0,05012
ESP	Per	T-Eda	121	121	121	120	120	123	121,0	1,095	0,00905 5%min
RFR	Per	T-Eda	121	124	123	125	122	114	121,5	3,937	0,03240
IND	Per	T-Eda	117	123	125	124	124	127	123,3	3,386	0,02746
CSM	Per	T-Eda	117	123	129	133	130	125	126,2	5,742	0,04551
SRL	Per	T-Eda	124	124	122	119	121	122	122,0	1,897	0,01555
ADH		T-Eda	136	138	138	139	137	127	135,8	4,446	0,03273

abla 15

0 162 3 a 5 6 a 10 11 a 17 18 y más

GTR	Pro	NT - EXP	110	112	113	114	116	120	114,2	3,488	0,03055
CTR	Pro	NT - EXP	107	111	113	116	115	119	113,5	4,183	0,03686
VPR	Pro	NT - EXP	108	113	112	114	113	115	112,5	2,429	0,02159
AMB	Pro	NT - EXP	107	109	111	116	116	116	112,5	4,037	0,03589
SCM	Pro	NT - EXP	109	112	110	115	116	116	113,0	3,098	0,02742
SEF	Pro	NT - EXP	105	104	106	114	115	116	110,0	5,550	0,05045
ANT	Pro	NT - EXP	104	107	107	112	116	116	110,3	5,086	0,04610
CDR	Pro	NT - EXP	103	108	108	113	117	119	111,3	6,088	0,05468
CPR	Pro	NT - EXP	104	105	108	114	118	117	111,0	6,132	0,05524
CNG	Pro	NT - EXP	107	111	112	115	117	119	113,5	4,370	0,03851
CAR	Pro	NT - EXP	108	111	111	120	120	120	115,0	5,586	0,04857
EIN	Pro	NT - EXP	103	107	109	116	121	121	112,8	7,600	0,06736 5%Max
CIN	Pro	NT - EXP	103	107	110	116	117	117	111,7	5,922	0,05303
OMT	Pro	NT - EXP	108	111	114	116	118	119	114,3	4,227	0,03697
GFN	Pro	NT - EXP	89	93	90	102	104	109	97,8	8,280	0,08464
TNV	Pro	NT - EXP	104	112	114	116	113	108	111,2	4,401	0,03959
MGG	Pro	NT - EXP	110	113	110	116	112	114	112,5	2,345	0,02085
PRE	Soc	NT - EXP	103	105	112	119	119	120	113,0	7,563	0,06693 5%Max
RUS	Soc	NT - EXP	113	111	117	117	118	119	115,8	3,125	0,02698
TDL	Soc	NT - EXP	120	114	119	119	117	117	117,7	2,160	0,01836
FCN	Soc	NT - EXP	109	110	112	117	116	114	113,0	3,225	0,02854
OAV	Soc	NT - EXP	109	113	113	116	117	115	113,8	2,858	0,02510
TEQ	Soc	NT - EXP	115	118	119	118	116	112	116,3	2,582	0,02219
TLE	Soc	NT - EXP	113	117	118	119	116	116	116,5	2,074	0,01780
RJR	Soc	NT - EXP	115	113	120	118	117	118	116,8	2,483	0,02125
SOD	Soc	NT - EXP	117	115	119	120	118	120	118,2	1,941	0,01642
CES	Soc	NT - EXP	119	121	118	113	116	116	117,2	2,787	0,02379
CHP	Soc	NT - EXP	104	108	110	116	118	116	112,0	5,514	0,04923
ASN	Soc	NT - EXP	110	110	111	115	116	114	112,7	2,658	0,02359
TRS	Soc	NT - EXP	124	121	124	120	122	127	123,0	2,530	0,02057
EPR	Per	NT - EXP	108	114	112	115	114	114	112,8	2,563	0,02271
ECM	Per	NT - EXP	111	112	114	115	118	123	115,5	4,416	0,03823
ESP	Per	NT - EXP	120	117	118	124	124	122	120,8	2,994	0,02478
RFR	Per	NT - EXP	110	114	114	115	113	111	112,8	1,941	0,01720
IND	Per	NT - EXP	111	110	112	119	119	120	115,2	4,622	0,04014
CSM	Per	NT - EXP	102	107	108	116	117	117	111,2	6,369	0,05729 10%Max
SRL	Per	NT - EXP	115	115	113	114	111	112	113,3	1,633	0,01441
ADH		NT - EXP	133	135	132	136	135	129	133,3	2,582	0,01936

abla 16

4 CONCLUSIONES

El tratamiento estadístico del Capítulo 3 ha dado como resultado un conjunto de criterios y macrocriterios para los que se puede presumir que las variables “Edad”, “Experiencia” y/o “Titulación” les afectan, siendo por tanto “sensibles” a alguna de las mismas.

Bajo el concepto “afectar” se incluye, tanto las máximas variaciones encontradas como las mínimas. Es decir, que el hecho de que un criterio sea especialmente insensible al tiempo o al paso por la Universidad, se considera igualmente significativo, ya que un valor anormal de dicho criterio deberá ser corregido sin esperar que la edad, la experiencia o el paso por la Universidad, lo modifiquen.

Como consecuencia, y para obtener conclusiones de empleabilidad, que es la finalidad del estudio se analizan a continuación los criterios y macrocriterios escogidos, aplicando cuando la prudencia lo ha aconsejado, las pruebas de hipótesis tal como se han descrito en el Apdo. 3.2 y cuyos resultados se muestran en las Tablas 21, 22 y 23

Cruzando la lista de criterios SIGMUND con la clasificación de la “Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills” citada en el Cap. 0, se obtienen como criterios afectados por las variables EDAD, EXPERIENCIA y/o TITULACIÓN, las siguientes:

4.1 Criterios:

Competencias de orden superior:

Gráfico

Autoridad natural	5
Capacidad de dirección	6 y 7
Capacidad de persuasión	8 y 9

A continuación se comenta cada uno de los criterios en relación con las variables de influencia, extrayéndose las conclusiones pertinentes en términos de EMPLEABILIDAD

Competencias de orden superior:

Autoridad natural (v. Gráf. 5)

Carisma, aptitud para la seducción moral, capacidad para inspirar naturalmente respeto.

Confort en las situaciones de poder y capacidad para inspirar con naturalidad y respeto a los demás e influenciar a su entorno, por estima moral.

Interpretación

Este criterio detecta los "líderes carismáticos", los sujetos que tienen confianza en sí mismos, que van por delante tomando la iniciativa.

La Autoridad natural se refuerza claramente debido al paso por la Universidad. En el gráfico se observa de forma constante una diferencia entre los colectivos de Titulados y No titulados a igualdad de experiencia profesional, a pesar de que con dicha experiencia, el criterio parece que se refuerza en ambos colectivos. Incluso en la zona de mayor proximidad (1 ó 2 años de experiencia) el análisis estadístico (Tabla 21, # 4) indica que se trata de muestras diferentes frente al criterio analizado.

Una forma indirecta de incrementar la Autoridad natural en los No titulados, sería actuando sobre su Capacidad de Dirección, Persuasión y Negociación, así como la de Hablar en público, criterios todos ellos fuertemente correlacionados con la Autoridad natural (Coef. Correl. > 0.7)

Capacidad de dirección (v. Gráf. 6 y 7)

Aptitud para ejercer la responsabilidad sobre personas y situaciones, así como para asumir una posición de líder, de animador y orientador.

Capacidad para imponer sus ideas, para movilizar las energías y estimular la acción de los demás.

Interpretación

Este criterio detecta los líderes, más cercanos, pero aquí la autoridad depende más del método de dirección que del carisma personal.

Es válido el comentario hecho para Autoridad natural en cuanto a la diferencia entre Titulados y No titulados (v. Gráf. 7)

Es de destacar que en el caso de los Titulados, la Capacidad de Dirección se refuerza con la Experiencia y con la Edad, plafonando para ésta última a partir de los 35-39 años. (v. Gráf. 6 y Tabla 21 # 6 y 7).

Para aumentar la empleabilidad de los jóvenes titulados se presenta como adecuado un fortalecimiento de su Capacidad de dirección, especialmente en aquellos en que se prevea una carrera de gestión

Capacidad de persuasión (v. Gráf. 8 y 9)

Capacidad para estimular la adhesión de los demás a una línea de pensamiento.

Habilidad para la réplica y capacidad para improvisar argumentos impactantes y contundentes, incluso brillantes, que permitan que un auditorio se vuelva a su favor.

Interpretación

Este criterio mide la capacidad para convencer esencialmente a través de lo afectivo, o de la seducción o del carisma, o a través de todos ellos.

De nuevo, debido a la correlación existente, aparece la misma diferencia entre Titulados y No titulados, para este criterio, con los mismos comentarios. (v. Gráf. 9)

El dato a añadir, es que en este caso, y para los No titulados, se observa un fortalecimiento de la Capacidad de persuasión con la edad, si bien es verdad que el plafonado se produce más pronto (30-34 años).

Una actuación en el sentido de fortalecer esta capacidad se descubre como conveniente en los No titulados jóvenes (25-29 años)

A modo de EPILOGO, decir tan sólo que la finalidad que ha movido este estudio se ha visto colmada con la aparición de una serie de pistas o indicadores que pueden desencadenar acciones encaminadas a mejorar la EMPLEABILIDAD de determinados colectivos. Estamos convencidos que la capacidad de atraer el interés de los empleadores, hacia nosotros los profesionales es algo que hemos de tomar no sólo como un reto sino como condición de supervivencia en el futuro.

Deseo, por último agradecer al FONDO SOCIAL EUROPEO, la FUNDACION ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, y la razón social EUROPE MANAGERS, de París, así como a todos mis colaboradores, la oportunidad y ayuda que me han brindado para la realización de este estudio.

Joan-Manuel SOLER y BALCELLS, Ing. Ind.
Barcelona, Mayo de 1.998

AUTORIDAD NATURAL (Máxima diferencia T-NT) (5%)

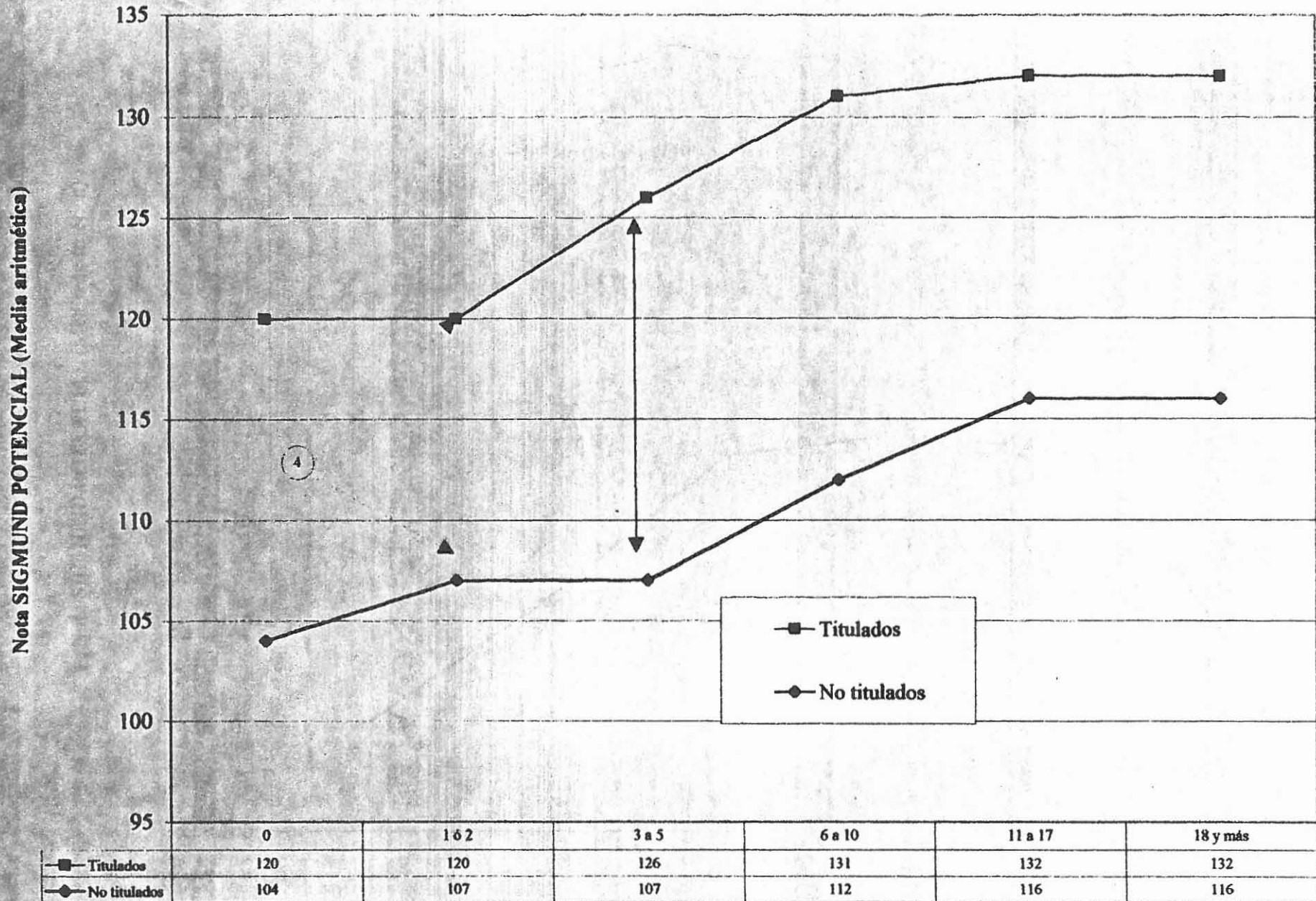


Gráfico 5 - Experiencia en años

CAPACIDAD DE DIRECCION

(Máxima oscilación)

Nota SIGMUND POTENCIAL (Media aritmética)

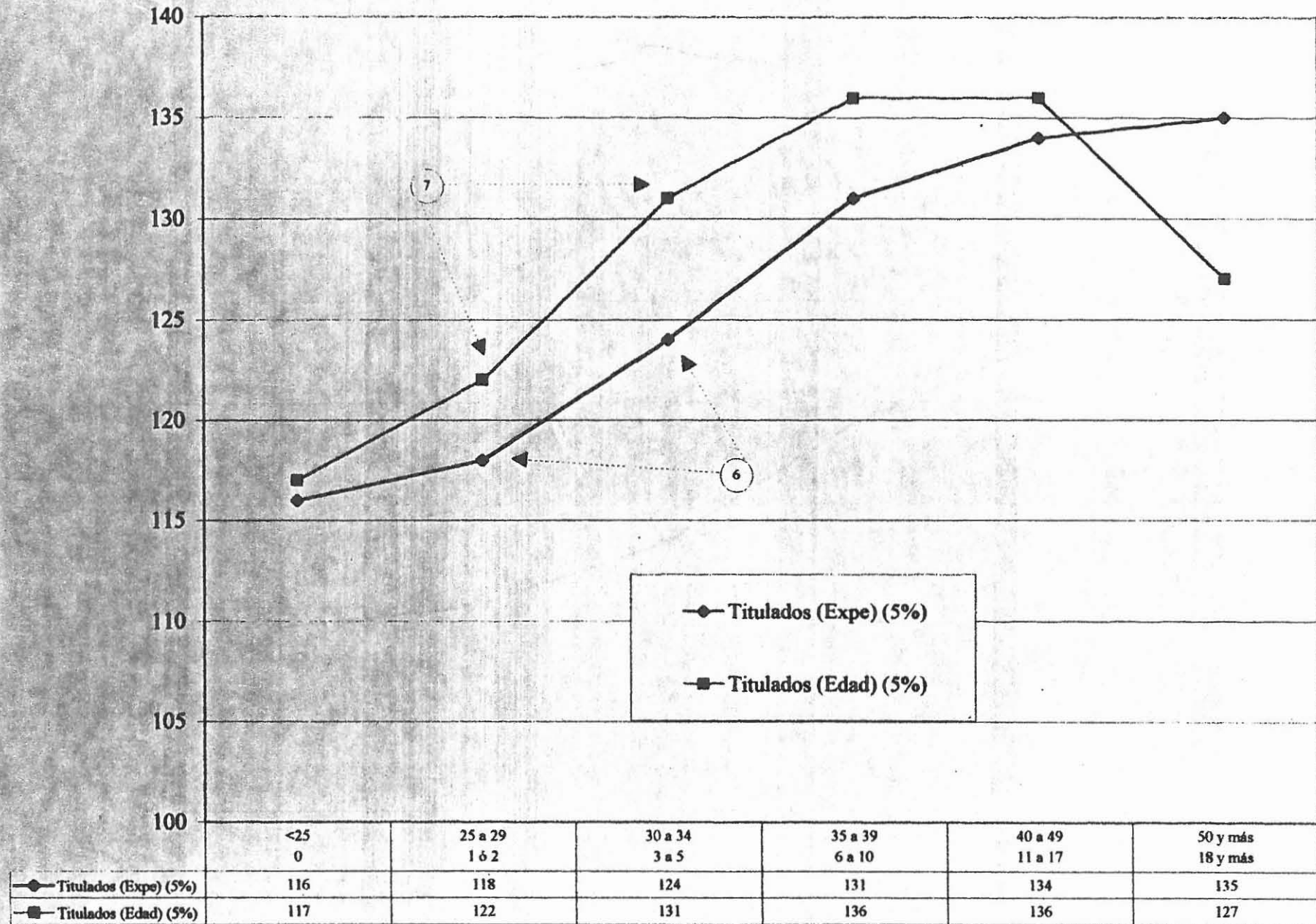


Gráfico 6 - Edad o experiencia en años

CAPACIDAD DE DIRECCIÓN (Máxima diferencia T-NT) (5%)

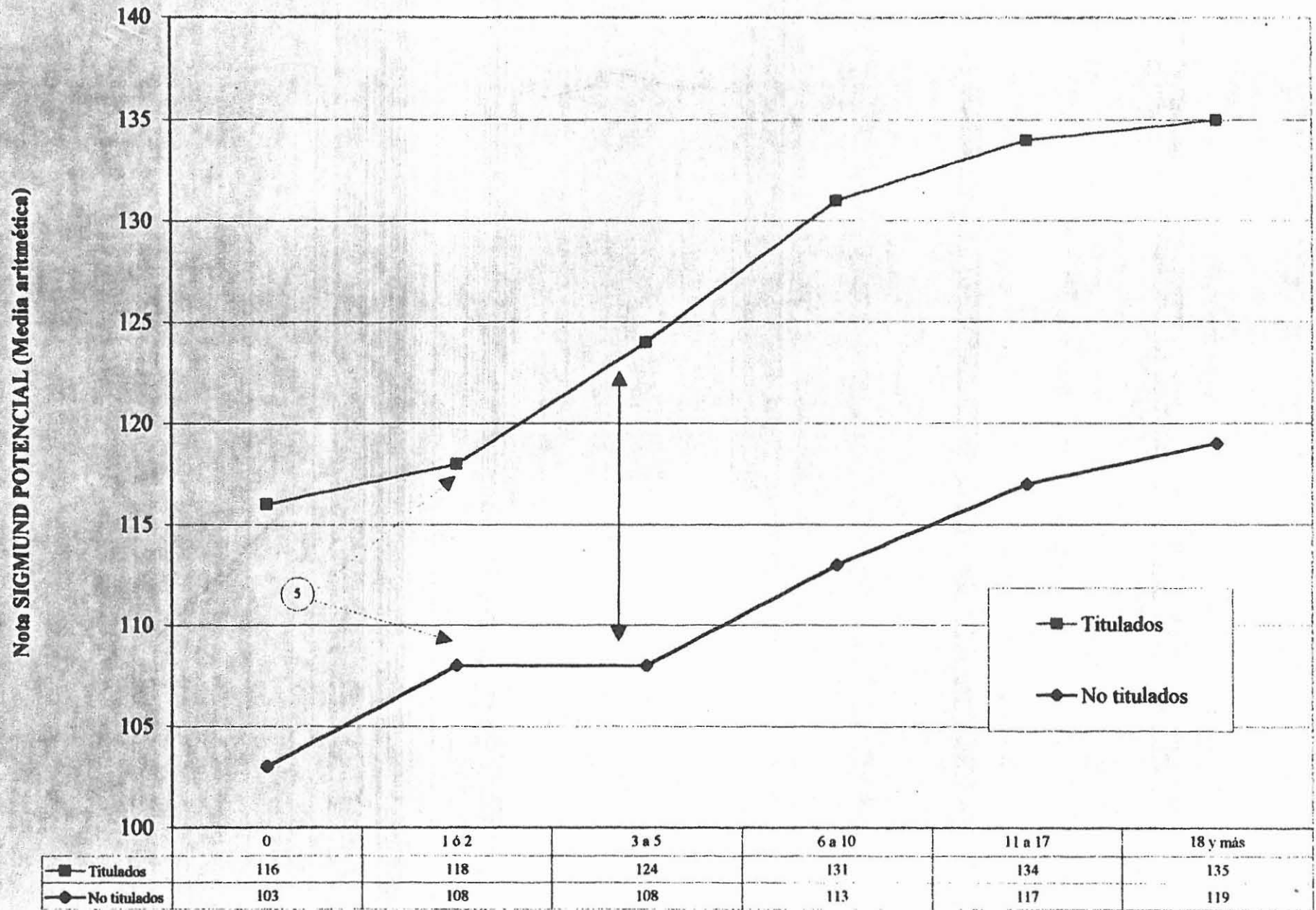


Gráfico 7 - Experiencia en años

CAPACIDAD DE PERSUASIÓN

(Máxima oscilación)

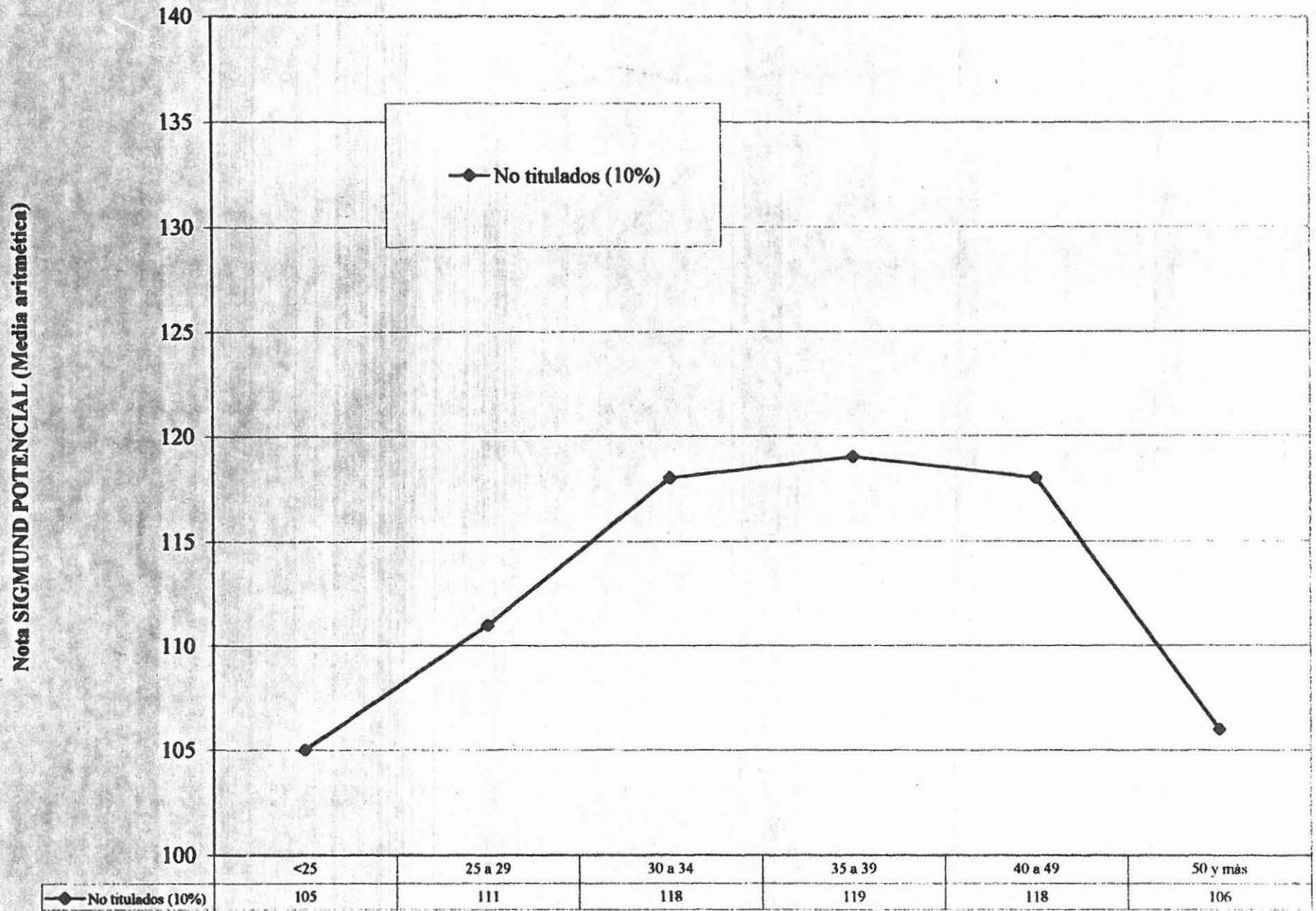


Gráfico 8 - Edad en años

CAPACIDAD DE PERSUASIÓN (Máxima diferencia T-NT) (5%)

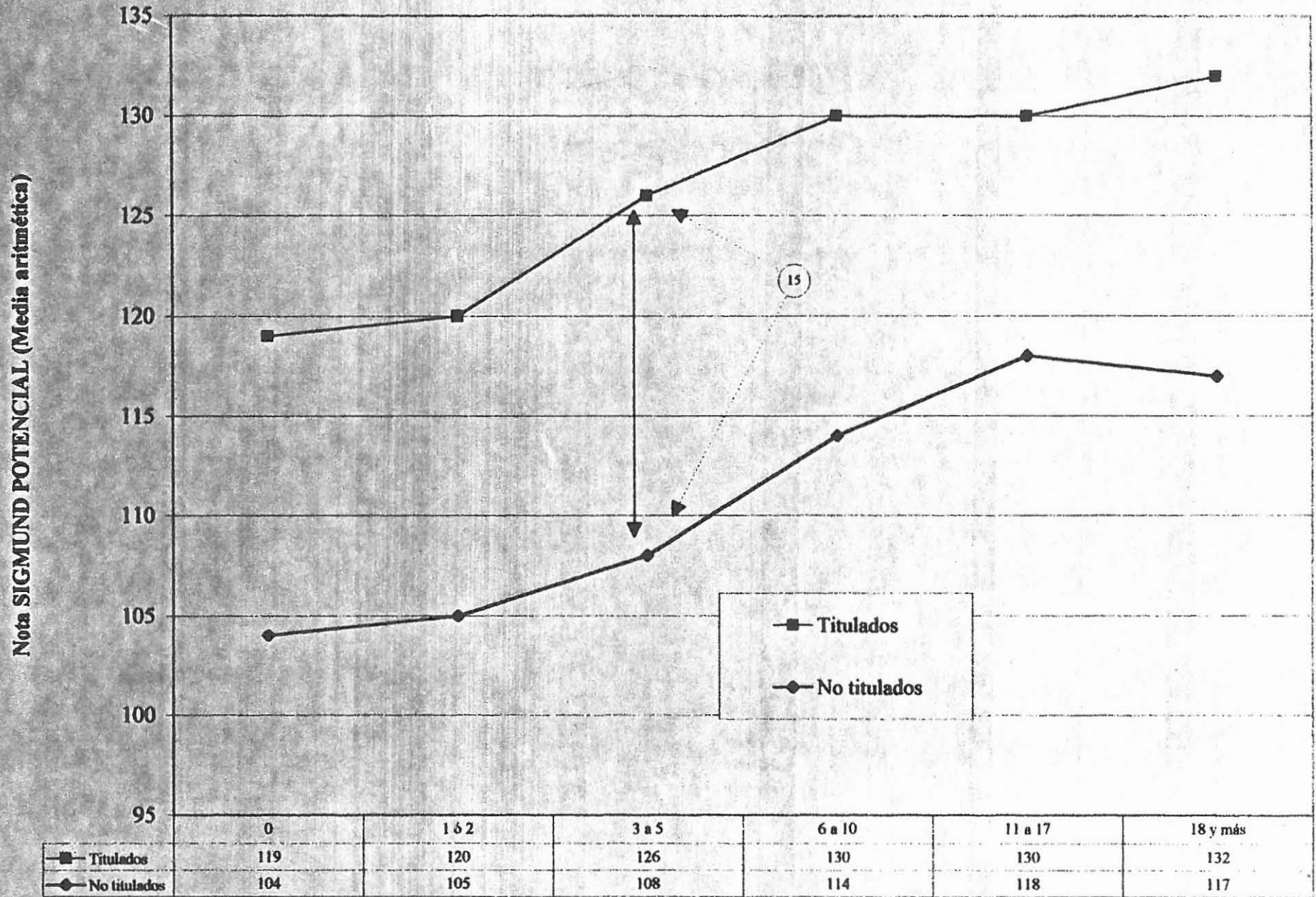


Gráfico 9 - Experiencia en años