

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA

Copia Biblioteca
11/7/97 Eam.
TESIS
PS997
E8



ESTUDIO PSICOMETRICO DE LA VERSION ABREVIADA (FORMA 5X)
DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO DE BERNARD BASS

Autoras:

Patricia María ESCALONA NARVAEZ
y
Carolina GARCIA ECHEGARAY

a la
Escuela de Psicología
Como un requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Guillermo YABER

Caracas, Junio 1997.

A Dios y sus aliados Miguel y Tomy, quienes están siempre presentes en cada cosa sincrónica que pasa en mi vida.
A mi mamá: Anita con ella he aprendido que las cosas se consiguen luchando, que la fidelidad a mi misma es la base de todo lo que me puede hacer feliz y lo más importante a tener un sueño.
A mi papá, de quien he heredado la voluntad para hacer las cosas.
A Ana Margarita, el amor más grande, apoyándome lejos y cerca, en absolutamente todo y a un pedazo de ella: Luisito.
A Carolina, de quien he aprendido a no desmayar, las reglas de la convivencia, a quien amo con todo mi corazón y doy las gracias por todo su apoyo, las palabras sobran.
A Verónica, mi hermana catirita, gracias por tu alegría.
A Sara y a Natalia, dos hermanas que me ha dado la vida.
A Felix, a Pipa y a Kelly, quienes llevo dentro de mí como la sangre corre dentro de mis venas.
A Francisco por estar.
A "Mi comunidad latina de Nueva York": Mi tía Mireya, Flora, Esteban, Mauricio y Javier, tan presentes en mí, como todo lo importante.
A la tesis, lo mejor que me ha pasado en mucho tiempo, la que tiene el mérito más grande.
A la vida, por que me ha brindado esta oportunidad.

Patricia

A Dios y a Anto que con él está, quienes desde pequeña guían mis pasos, a pesar de yo contrariarlos tanto.
A mi padre, quien es el amor más grande de mi vida y gracias a él aprendí las virtudes que ahora poseo: mi voluntad, mi fortaleza, el respeto y mi motivación para hacer las cosas.
A mi madre, quien ha llenado de dulzura mi vida y a quien amo profundamente.
A Vanessa, por darle tanta alegría a mi vida, te amo...
A Patri, porque mi vida se describe antes de ella... y con ella..., me haz enseñado el valor de la hermandad y del amor desinteresado, eres lo más bello que me ha pasado.
A mi abuelito José, por representar para mí "las ganas de vivir".
A mi abuelita Magaly, por estar siempre ahí, a pesar de tantos kms de distancia.
A Anita, por haberme enseñado tanto y por haberme querido como su hija.
A mi amiga Mariela, por ser el reflejo de mis sentimientos sin yo pedirlo, nunca te olvidaré.
A mi carrera, gracias a ella me encontré a mí misma, y ahora estoy dispuesta a muchas cosas más...
A mi tesis, una gran alegría y un gran sufrimiento, en fin, un gran aprendizaje.
A mi Universidad, continente de mi crecimiento.
A todos....

Carolina.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el primero.

A nuestros padres porque sin ellos hoy no estaríamos aquí.

A Anita, por su preocupación, su ayuda y su apoyo en todos los sentidos.

A nuestro tutor, Profesor Guillermo Yáber: "Quique", con quien hemos aprendido a ser proactivas y persistentes. Por toda su ayuda y tiempo dedicado a nuestro trabajo.

A Alix y a Belén, sin cuya ayuda no hubiéramos podido realizar el trabajo de campo.

Al Padre Luis Azagra, por compartir sus sabios conocimientos con nosotras.

A Gregorio de Llano, por su ayuda en la parte metodológica.

A las Lic: Jaqueline Marquís, Elba García y María Augusta Leca, por su receptividad e interés en nuestro proyecto.

A Rady Javier, por su apoyo y ayuda en los momentos críticos.

A Edison, por su ayuda.

A todas las Empresas que nos abrieron sus puertas y permitieron la realización de esta investigación.

A la Universidad, nuestra segunda casa, por que en ella hemos aprendido el valor del trabajo y del estudio.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma han permitido que este trabajo se haya podido llevar a cabo.

INDICE GENERAL

Dedicatorias	ii
Agradecimientos	iii
Indice General	iv
Indice de Tablas	v
Resumen	vi
Introducción	7
Marco Teórico	10
Capítulo I: Las Organizaciones	10
Capítulo II: Liderazgo	13
Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional	17
Un Nuevo Paradigma	19
Liderazgo Transaccional	20
Liderazgo Transformacional	21
Capítulo III: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	24
1. Construcción del Test	24
2. Administración y Corrección del Test	26
3. Confiabilidad	27
4. Validez	30
5. Información Normativa	33
6. Investigaciones	33
Capítulo IV: Liderazgo, Clima Organizacional y Factores Biográficos	38
Método	45
Problema	45
Hipótesis	45
Tipo y Diseño de Investigación	46
Diseño Muestral	46
Definición de Variables	47
Instrumentos	50
Procedimiento	54
Análisis de Datos	55
Análisis Descriptivo	55
Análisis de la Confiabilidad	58
Análisis de la Validez	59
Discusión de los Resultados	66
Conclusiones	70
Limitaciones y Sugerencias	71
Anexos	
Anexo A: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	
Anexo B: Cuestionario de Clima Organizacional	
Anexo C: Hoja de Datos Personales	
Anexo D: Carta de Presentación	
Anexo E: Confiabilidad del MLQ	
Anexo F: Correlaciones del MLQ con Variables Demográficas	

Anexo G: Análisis Factorial
Anexo H: Descriptivos de los factores
Anexo I: Correlación de las Variables criterio con Escalas Globales del MLQ

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencias de medias según Estilos de Liderazgo	56
Tabla 2: Frecuencias de medias según Clima Organizacional	56
Tabla 3: Frecuencias por meses según Antigüedad en la empresa	57
Tabla 4: Frecuencias por meses según Antigüedad en el cargo	57
Tabla 5: Coeficientes de Confiabilidad para el test total	58
Tabla 6: Matriz de Correlaciones entre los factores	59
Tabla 7: Varianzas acumuladas de los factores	61
Tabla 8: Composición de los factores y Coeficientes alfa en el estudio actual	61

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar las propiedades psicométricas de la versión abreviada (Forma 5X) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bernard Bass (1995). El estudio se llevó a cabo en una muestra de 226 supervisores de diferentes empresas privadas y públicas del Área Metropolitana de Caracas. Los resultados del MLQ fueron procesados a través del programa estadístico SPSS, obteniéndose una confiabilidad alfa de .80. El análisis factorial de componente principal (rotación varimax) arrojó una estructura factorial de siete factores, manteniéndose de la composición del modelo original, 12 ítems transformacionales, 8 transaccionales y 8 criterio. La escala transformacional incluye las subescalas de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, y Consideración Individualizada; mientras que la escala transaccional incluye las subescalas de Refuerzo Contingente, Gerencia por Excepción activa y pasiva, y Liderazgo Laissez-faire; y las variables criterio comprenden Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción. Posteriormente se realizó un análisis por grupos contrastados con las variables sexo, edad, profesión, tipo de empresa, antigüedad en el cargo y en la empresa, y clima organizacional (medido por el Cuestionario de Litwin y Stringer, 19 adaptado por Fernández y Flores, 1993), donde se encontraron relaciones significativas tanto en las subescalas como en las escalas globales con éstas variables, donde los resultados más importantes fueron: (a) con la variable género, donde las mujeres exhibieron un estilo de liderazgo más transaccional que los hombres, en los factores CR y MBEA, y éstos a su vez se correlacionan más con los de la escala transformacional; (b) con la variable tipo de empresa, donde se encontró que ésta correlacionaba significativamente con los factores MBEA y EE, y menos con MI; y con la variable clima organizacional, encontrándose que en ésta muestra, existe una asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de un clima favorable.

INTRODUCCION

Existen diversos factores que influyen en los procesos que se dan día a día dentro de una organización, todos ellos, clima, liderazgo, comunicación, motivación, entre otros, forman parte de la dinámica y estructura de la organización y repercuten en los resultados que se persiguen dentro de la misma tales como, satisfacción, productividad, ausentismo y rotación; además de influir en el logro de los retos más importantes de toda organización, como lo son alcanzar una visión y una misión.

El liderazgo siempre ha sido un factor muy importante en la vida humana. Pero, en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos directivos como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado, debido a cambios que se han producido en el mundo de los negocios, como la creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de las empresas. La primera aumenta la necesidad en los cargos del factor liderazgo, y la segunda aumenta la dificultad de conseguir un liderazgo efectivo.

Por otra parte, " el liderazgo no es un tema del dominio exclusivo del presidente ejecutivo o de unos cuantos ejecutivos importantes, sino que cada vez se necesita más en, virtualmente, todos los niveles de dirección " (Kotter, 1990, p. 13).

De acuerdo a Bass (1985) La conducta de los líderes ha sido conocida al ser observada tanto en los aspectos formales de la organización como en el área de las relaciones humanas . Así mismo, plantea que, por medio siglo, el estudio del liderazgo se ha centrado en las aproximaciones autocráticas versus democráticas, en asuntos sobre liderazgo centrado en la tarea versus relaciones o en asuntos sobre la conducta de iniciación versus consideración. Al mismo tiempo, se le ha prestado atención a la promoción del cambio en individuos, grupos y organizaciones, reforzando esto y aceptando con resistencia lo que es considerado liderazgo democrático, participativo, orientado a las relaciones. No obstante, en muchas circunstancias, por ejemplo, en emergencias o cuando los seguidores de los líderes son inexpertos una mayor dirección, una orientación a la tarea y la iniciación son vistas como la vía más efectiva para liderizar.

En esta línea se considera que, siendo el liderazgo un área que ha cobrado tanta importancia dentro del contexto de las organizaciones, y siendo la Teoría de Bernard Bass (teoría del liderazgo transaccional y transformacional) una teoría vigente y actual, se ha decidido estudiar esta área, partiendo de este marco de referencia. El objeto fundamental de la investigación es el estudio de las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo del autor anterior (MLQ, forma 5X).

Bass y Avolio (1995) plantean que en los últimos 15 años ha habido un considerable interés en probar el nuevo paradigma de liderazgo transformacional y transaccional. Solamente en los últimos cinco años han habido cerca de 100 tesis y disertaciones doctorales acerca del tema ya que los modelos previos de liderazgo se quedaban cortos en la explicación de toda la gama de estilos de liderazgo.

Bass y Avolio (1994 citados por Bass y Avolio 1995) también plantean que aunque la atención en la literatura de liderazgo ha sido enfocada hacia el liderazgo inspiracional y carismático, aun hay necesidad de incluir todo el rango de estilos de liderazgo en los diferentes modelos e instrumentos de medida. Por ello Bass y Avolio (1995) deciden examinar la validez de constructo de toda la banda y/o rango de estilos de liderazgo usando "la medida más común de liderazgo transaccional y transformacional; el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su más reciente versión experimental (Forma 5X)" (Bass y Avolio, 1995; p.4)

Esta última versión del MLQ 5x (Multifactorial Leadership Questionnaire) ha sido usada en por lo menos 200 programas de investigación, disertaciones doctorales y masters, en el mundo, en los últimos cuatro años. Las distintas muestras han sido tomadas de: universidades, hospitales, organizaciones públicas y privadas e instituciones militares entre otras. Según Bass y Avolio (1990) los constructos definitorios del instrumento (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y no-liderazgo) forman un nuevo paradigma para la comprensión de los efectos del liderazgo.

La primera versión investigada de este cuestionario (MLQ 5R), ha sido criticada por varios autores por: Su falta de validez discriminante entre los factores componentes de la investigación, por incluir ítems conductuales en la misma escala investigada y porque inicialmente la estructura factorial propuesta por Bass (1985) no ha sido siempre replicada en subsecuentes investigaciones empíricas (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994; citados por Bass y Avolio 1995). Bass y Avolio (1993), después de una revisión de los estudios empíricos completados del MLQ, Concluyeron:

" La estructura factorial original presentada por Bass (1985) representa conceptualmente y en muchos casos empíricamente, los factores de liderazgo transaccional, transformacional y Laissez-Faire. Pero ya se ha visto que esa estructura es más compleja que la originalmente propuesta, por ello fomentar los refinamientos de esta, es la meta " (citados por Bass y Avolio 1995 p.6).

A sí como en los diferentes estudios realizados para refinar el MLQ, también se pretende en esta investigación contribuir a dicho refinamiento, como ya se dijo antes, considerando los problemas psicométricos y buscando información que pueda aportar a la validez del instrumento, tomando en cuenta variables biográficas como: Clima, sexo, edad, profesión, antigüedad y tipo de empresa.

Se considera una limitación importante del estudio (así como en muchos estudios sobre liderazgo) es el no poder observar la interacción entre líderes y seguidores en su ambiente natural de trabajo, por razones estrictas de tiempo y de carácter estratégico, a pesar de que sea en él donde se desarrolla lo que constituye el nivel fáctico de la investigación.

A continuación, se presentan cuatro capítulos de cuerpo teórico donde se desarrollan los siguientes aspectos: En el primer capítulo se aborda el tema de las organizaciones, en el segundo capítulo se hace un resumen de distintos enfoques sobre el liderazgo y se habla de la perspectiva teórica del trabajo, luego en el capítulo tres se habla de la validez y confiabilidad del cuestionario que es objeto de estudio, y, finalmente en el capítulo cuarto se mencionan algunas investigaciones sobre liderazgo con otras variables.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I

LAS ORGANIZACIONES:

Dentro de las organizaciones se dan distintos aspectos que son los que la mantienen en funcionamiento, uno de esos aspectos es el liderazgo. Los líderes son individuos en quienes descansa la responsabilidad de guiar a las personas hacia un objetivo común o meta.

Como plantea Allen (1958) una organización es un mecanismo o estructura que implica un trabajo efectivo de conjunto. La evolución de todas las formas de vida y de las sociedades humanas han demostrado la necesidad de organización. Una organización debe ser desarrollada para facilitar las relaciones que se dan en grupos que se van complejizando.

A través de los siglos, los hombres han aprendido que ellos pueden pelear, trabajar, orar, etc para vivir más satisfactoriamente por medio de la formación de unidades organizacionales complejas. Los grupos de cazadores, luchadores y artesanos, combinando sus habilidades individuales podían satisfacer mejor las necesidades de sus grupos o familias que lo que podía hacer una persona sola por su familia. Estos grupos prosperaban a través de la enseñanza de las distintas especialidades y poniéndolas al servicio del bien común.

De acuerdo a Allen (1958) el éxito de las organizaciones humanas ha resultado porque las actividades más productivas han persistido y se han refinado. Por ello se debe comenzar describiendo las tres clases universales de trabajo que deben ser ejecutadas cuando se forma una organización:

1. División de la tarea: Se debe hacer si se desea que el grupo divida sus esfuerzos de manera efectiva y así no se duplica o sobrelapa el trabajo de unos y otros.
2. Asignación de autoridad: A menos que haya alguien que dirija, cada individuo hará lo que quiera y cuando quiera, así que el esfuerzo integrado y el logro de metas sería imposible.
3. Relaciones interpersonales: Estas son en realidad reglas para el trabajo en equipo. Son una parte integral importante de la actividad de la organización.

Partiendo de esta noción histórica de organización se pueden mencionar al respecto otras nociones actuales, como la que plantea Robbins (1994 p. 3) una

organización es "una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes".

Por su lado, Shultz (1985) sostiene que existen organizaciones en las que domina un estilo organizacional burocrático clásico y otras participativo moderno, como dos extremos dentro de un mismo continuo. El primero implica un estilo engreído, ineficiente, excesivamente organizado y estructurado, agobiado por trámites que impiden hacer cosas creativas y originales donde se prescinde las necesidades y valores del hombre, de ahí que no se le brinde la oportunidad de crecer ni de realizarse a sí mismo. El segundo, se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, la ve como un reflejo y suma de sus demandas, se trabaja en "equipo", considera los aspectos intelectual, motivacional y emocional del hombre, se acepta que dimensiones como actitud ante el trabajo, satisfacciones laborales y motivación del empleado y los factores psíquicos del liderazgo, influyan en la modalidad y en las funciones de la compañía sin descuidar las características y exigencias de la organización, propician la participación activa del personal, las oportunidades de expresión, creatividad y realización personal y el enriquecimiento y ampliación de puestos.

Bajo todas estas definiciones está inmerso el elemento humano y social, donde entre otras, la organización se percibe como un todo de individuos que recibe influencias de las fuerzas del medio externo, así como de la tecnología y estructura interna de la organización.

Desarrollando esta perspectiva, se puede decir que el manejo de una organización implica un conjunto de factores económicos, sociológicos, ecológicos, políticos y psicológicos, todos ellos condicionan a los individuos, ya que la evolución de la organización depende de un complejo de conductas humanas influidas por elementos del medio. De ahí que, el estudio de la organización sea multidisciplinario: (a) al dirigente le incumbe lograr metas con y a través de personas, (b) todo miembro de una organización se halla dentro de una red de relaciones, (c) la organización implica dos aspectos: el técnico y el humano.

En este caso, interesa el factor humano como determinante de patrones conductuales que ejercen una fuerte influencia sobre los resultados organizacionales: productividad, satisfacción, rotación y ausentismo. A estos patrones subyacen perfiles de personalidad característicos y tan variados, que junto a los anteriores pueden propiciar el surgimiento y mantenimiento de organizaciones potentes y exitosas, o por el contrario, austeras y en decadencia. Por esta razón, es necesaria la aprehensión del comportamiento humano dentro del contexto organizacional. Robbins (1993, p. 8) define comportamiento organizacional como:

Un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las

organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Dentro del comportamiento organizacional existen distintos aspectos que tienen lugar en el marco de estudio de la Psicología, entre ellos, el aprendizaje, la motivación, la satisfacción en el trabajo, actitudes, evaluación de rendimiento, liderazgo, etc.

Como ya se ha mencionado, este último, el liderazgo es el foco de interés de esta investigación:

Las organizaciones que aprenden son creadas por comunidades de líderes servidores. Los líderes son aquellos que construyen la nueva organización y sus capacidades. Tal liderazgo es, inevitablemente, colectivo. La idea de los líderes con vocación de servicio se refiere a las personas que dirigen, porque han decidido ayudar, para servir a otros y a un propósito más alto. (AMI, 1994) .

Según Schultz (1985), de todas las consideraciones que afectan al futuro de un negocio, el liderazgo es hoy el factor más decisivo y quizás resulte ser el único. El mundo del futuro será el reino de la tecnología y de los recursos económicos, pero sólo el ser humano podrá darle sentido: "el hombre que planea, que crea, que toma decisiones, que administra" (Schultz, 1985, p. 114).

Conceptos como organización y liderazgo cobran entonces importancia, ya que la primera para ser exitosa debe lograr sus objetivos y son los líderes los encargados de unir los esfuerzos de los miembros de la misma en un todo coordinado que permita alcanzarlos.

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

La palabra liderazgo como plantea Kotter (1990) puede tener dos sentidos: (a) El que se refiere al proceso de llevar un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos y (b) para aludir a personas que desempeñan papeles que exhiban liderazgo. En esta investigación se consideran ambos sentidos de la definición, con fines teóricos y prácticos respectivamente.

Schein (1982) ha identificado cinco problemas que complejizan el análisis de la definición de liderazgo, entre ellos están: (a) la identificación del líder: la búsqueda del liderazgo es, en cierto sentido, una búsqueda de aquellas características o de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra de su parte; (b) el alcance del liderazgo: al estudiar el liderazgo, se debe determinar claramente el nivel y tipo de influencia del líder; (c) el contexto cultural: una definición de "buen liderazgo" refleja, por lo general, el contexto histórico, social y cultural dentro del cual se hace el análisis, esto variará según el tipo organizacional básico, coercitivo, utilitario o normativo, donde la autoridad se base en lo no legítimo, lo racional-legal o lo carismático, respectivamente; (d) la tarea: el cuarto dilema en la definición del liderazgo es que dentro de un determinado sistema la naturaleza de la tarea, su contexto o los subordinados mismos pueden cambiar y cada uno puede requerir un cambio de adaptación por parte del líder; (e) la etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados: lo que es una conducta de liderazgo apropiada y efectiva varía en función de la medida en que el líder y el subordinado han aprendido a trabajar juntos, el estado de desarrollo del grupo, así como la madurez de la relación líder-subordinado, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del líder.

No obstante los problemas para definir el liderazgo esta es un área importante de investigación dentro del comportamiento organizacional que ha dado lugar a diversas definiciones y a diversos enfoques, para comenzar se puede citar a Robbins (1994) quien plantea que el liderazgo se define como: "La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas".

La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un estatus gerencial o supervisorio en una organización. Los puestos gerenciales implican grados de autoridad formal, por ello es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo sólo por el hecho de ocupar un puesto de este tipo en la organización.

Allen (1968) planteó que un líder es quien guía y dirige a otras personas, porque tiene sujetos bajo su mando. Al respecto también plantea que el liderazgo es una clase de trabajo, no obstante, los trabajos desempeñados por líderes no siempre

son gerenciales. Cuando un líder ocupa un puesto gerencial está restringido a la posición que ocupa dentro de la organización.

Lo anterior hizo que Allen propusiera una distinción fundamental entre líder y gerente. El líder como gerente, además de gerencia, involucra sus atributos personales para relacionarse con sus seguidores. El gerente se limita a tomar aquellas decisiones que afectan a los empleados que le responden a él directamente. El líder, por otra parte, puede establecer responsabilidades entre sus empleados que les permitan desempeñar trabajos propios de la gerencia.

En este mismo sentido, Kotter (1990, c.p. Robbins, 1994) afirma que el liderazgo no es igual a la gerencia, según él, se refiere al manejo de lo complejo. La buena gerencia propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte, el liderazgo se refiere al manejo del cambio, los líderes establecen un curso planteando una visión del futuro, después, atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuentes de inspiración para que superen los obstáculos.

De los dos planteamientos anteriores se puede concluir que el líder como gerente tiende a involucrarse de manera personal con sus empleados, guiándolos hacia una meta más que asignando trabajo. No necesariamente un individuo que ocupe una posición gerencial en una organización es un líder, aunque el hecho de tener que dirigir a las personas para obtener resultados organizacionales hace que de una u otra forma desempeñe funciones de líder por el puesto que ocupa dentro de la organización.

Por otra parte, dentro del área de liderazgo, existen múltiples teorías capaces de explicar como variable "el comportamiento del líder en una organización". Inicialmente, las teorías de los rasgos se enfocaron en el problema de definir y descubrir los factores que hacen que algunos sean mejores jefes y que otros fracasen en esa función, pretendían considerar el liderazgo como variable estable y permanente en el tiempo y como atributo que se define en función de su presencia o ausencia, es decir, sería básicamente innato. Por tanto, el enfoque de los rasgos se centra en las cualidades personales del jefe, se prescinde de las circunstancias y la situación en que se cumple dicha función y pasa por alto las necesidades de los seguidores y no se separan las causas del efecto.

El enfoque situacional, cuya concepción se centra en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores, plantea que las capacidades, características y conductas esenciales para un buen liderazgo cambian conforme a las tareas y objetivos del grupo o las necesidades de los seguidores. Los requisitos de liderazgo cambian en una misma situación conforme transcurre el tiempo y van necesitándose nuevos valores y perspectivas.

Por su parte, Jersey y Blanchard (1974, cp. Robbins, 1994), en su teoría situacional destacan lo que llaman madurez de los seguidores, entendida como la

capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta; esta consta de dos elementos: madurez laboral, que abarca los conocimientos y habilidades de cada persona y la madurez psicológica, la cual se refiere a la voluntad o motivación intrínseca para hacer algo. Ellos determinan cuatro estilos específicos de liderazgo: mandar (el líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades, es decir, enfatiza las conductas directrices), persuadir (el líder se comporta como director y proporciona apoyo), participar (el líder y el seguidor toman decisiones conjuntamente y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas) y delegar (el líder proporciona poca dirección y apoyo). Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

Desde otro enfoque, según Robbins (1994) las teorías de las contingencias intentaron estudiar las condiciones aisladas de la situación bajo las cuales se emite la conducta de líder. Entre ellas; el modelo de Fiedler plantea que los grupos efectivos dependen de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Fiedler (1967; cp. Robbins, 1994) ha identificado tres dimensiones contingentes, que según él, definen los factores claves de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo. Se trata de (a) las relaciones poder-miembros, que implica el grado de confianza, fé y respeto que los subordinados depositan en su líder; (b) la estructura de las actividades que implica el grado de procesamiento al que se sujetan los trabajos asignados y por último, (c) la posición de poder que implica la influencia que se deriva de la posición ocupada en la estructura formal de la organización, incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales. Fiedler (1967) afirma que cuanto mejores sean las relaciones líder-miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanto más influencia o control tendrá el líder.

En esta línea Robert House (1971, cp. Robbins, 1994) en su teoría "Trayectoria Meta", plantea que los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que: logre que los subordinados satisfagan sus necesidades, esto depende de la eficacia del rendimiento de los últimos, en esa medida ofrece la preparación, dirección, apoyo y recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz. House, a efectos de comprobar estas afirmaciones, señaló cuatro conductas para el liderazgo: El Líder Dirigente, le comunica a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que deben realizar y ofrece lineamientos; el Líder que Apoya, es amigable y manifiesta interés por las necesidades de sus subordinados; el Líder Participativo, consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión; el Líder Orientado a la Realización, establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. House (1971) supuso que los líderes son flexibles, a diferencia de lo que opina Fiedler de la conducta del líder. La teoría trayectoria meta implica que un mismo líder pueda adoptar cualquiera de estas conductas dependiendo de la situación.

Por otro lado, el modelo del líder-participación de Vroom y Jago (1988, cp. Robbins 1994), presenta una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones en participación tomadas en diferentes situaciones. El modelo considera que cualquiera de estas cinco conductas resulta viable en una situación dada: (a) Autocrática I, el líder resuelve el problema o toma la decisión sólo usando la información de que dispone en ese momento, (b) Autocrática II, el líder obtiene de sus subordinados la información que necesita y después decide solo cuál es la solución del problema, (c) Consultiva I, el líder comparte el problema con los subordinados adecuados, de forma individual, para escuchar sus ideas y sugerencias, pero sin reunir al grupo, (d) Consultiva II, el líder comparte el problema con los subordinados en grupo, de forma colectiva, para escuchar sus ideas y sugerencias, (e) Grupal II, el líder comparte el problema con los subordinados del grupo y juntos llegan a un consenso.

Como se puede observar, las teorías de contingencia consideran tanto la conducta del líder como las distintas situaciones en las que se produce dicha conducta, para definir el estilo de liderazgo. De una u otra manera el tipo de relaciones interpersonales, la estructura de la tarea, las características de los seguidores y otras demandas situacionales determinan el estilo de liderazgo. Un mismo líder puede variar su estilo de acuerdo a las exigencias que plantee alguna combinación de las variables anteriores.

Lo importante de los tres enfoques mencionados anteriormente (rasgos, situaciones y contingencia) es que se tiene presente que el liderazgo implica dos cosas: Un grupo de personas que fungen como seguidores y una conducta de orientar a un grupo hacia la consecución de una meta.

Actualmente encuentran mayor vigencia, respeto y aplicación las teorías contemporáneas, éstas restan importancia a la complejidad teórica y analizan el liderazgo desde una perspectiva pragmática y más asequible que las anteriores. Entre ellas, tenemos la teoría de los atributos del liderazgo, esta considera que el liderazgo sólo es un atributo que unas personas adjudican a otra. En el terreno de las organizaciones, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Según esta teoría, "cuando una organización tiene un rendimiento en extremo negativo o positivo, las personas tienden a adjudicarle atributos al líder que explica ese rendimiento" (Robbins, 1994, p. 406). Uno de los aspectos más importantes dentro de la teoría de los atributos del liderazgo es que considera que los líderes toman decisiones consistentes, porque estos están completamente involucrados en su actividad.

Otra de las teorías contemporáneas, es la teoría del liderazgo carismático, esta plantea que los seguidores le atribuyen al líder capacidades extraordinarias y sobrehumanas, por ejemplo, Robert House (1976, cp. Robbins, 1994), identifica tres características en el líder carismático: mucha confianza, dominio y firme convicción en sus creencias. Así mismo, algunos autores consideran que el liderazgo carismático se puede aprender y otra vertiente plantea que las personas pueden adoptar conductas carismáticas.

Una de las posiciones contemporáneas que ha tenido mayor auge y aceptación, es la teoría del liderazgo transaccional versus el liderazgo transformacional de Bernard Bass, cuyo planteamiento y línea de investigación es el foco central de nuestra investigación y de la cual hablaremos en el siguiente apartado.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN COMPARACION CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para Burns (1978 cp. Bass 1985 p. 11), "los líderes transaccionales motivaban a los seguidores a través del intercambio de refuerzos por servicios prestados. Esto era distinguible del liderazgo que motivaba a los seguidores a trabajar por metas trascendentes y para conseguir los niveles más elevados de autoactualización". Los líderes transaccionales incitan a sus seguidores a cambiar una cosa por otra: trabajo por votos, subsidios por contribuciones a la compañía, etc. Estas transacciones comprenden el núcleo de la relación líder-seguidores, especialmente entre grupos, asambleas y reuniones. Los líderes transaccionales pueden ser descritos en sus relaciones con los subordinados, de la siguiente manera:

1. Reconocen qué es lo que quieren obtener de su trabajo y tratan de ver que lo que se obtiene es lo que se quiere si el desempeño lo garantiza.
2. Intercambian refuerzos y promesas a cambio del esfuerzo del seguidor.
3. Responden a los intereses inmediatos del seguidor si estos pueden ser cambiados por trabajo realizado.

Los líderes transaccionales reconocen y clarifican los roles y tareas requeridas de los subordinados para obtener los resultados deseados, esto da al subordinado la suficiente confianza para realizar el esfuerzo necesario. Los líderes transaccionales también reconocen las necesidades de los empleados y clarifican cómo esas necesidades serán satisfechas. Tanto el esfuerzo para el desempeño como la motivación para trabajar implican un sentido de la dirección para el subordinado así como cierto grado de esfuerzo.

Para Zalesnick (1983, cp. Bass, 1985) los gerentes (managers) como líderes transaccionales tienden a satisfacer las necesidades y objetivos de sus subordinados sobre la base del esfuerzo que ellos puedan esperar racionalmente de sus empleados. Estos gerentes no cuestionan las metas de la organización, ellos asumen que sus subordinados mantienen una motivación para respaldar sus propios planes. Los gerentes como líderes transaccionales se concentran en el compromiso, la manipulación y el control, porque se enfocan en el proceso, no en los problemas substanciales, si ellos son recién llegados son vistos como inexcusables, aislados y manipuladores.

En contraste con los anteriores, los líderes transformacionales establecen en principio metas y objetivos con la intención de convertir a sus seguidores en líderes. El proceso de "transformar" a los seguidores no solamente les otorga a ellos el poder de delegar la responsabilidad de actuar para lograr metas, sino que a la vez es un proceso a través del cual los seguidores desarrollan la capacidad de determinar sus propias metas y cursos de acción. "Eventualmente, los seguidores estarían en posición de asumir algunas responsabilidades del líder y, en esencia, entonces, los seguidores se convertirían en líderes". (Bass, 1985 cp. Neugim Pastori, 1996 p. 42).

Uno de los basamentos teóricos del liderazgo transformacional es la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954, citado por. Bass, 1985) según éste, un individuo debe satisfacer sus necesidades fisiológicas y de sobrevivencia antes de poder preocuparse por su seguridad. Sólo con un mínimo de seguridad puede enfocarse en la búsqueda de filiación con familia y amigos. Cuando estas necesidades están cubiertas reconocimiento y estima pueden ser buscadas. En el tope de esta jerarquía está la necesidad de autoactualización, para realizar nuestro propio potencial y para convertirnos en aquello que somos capaces de ser. Cuando surgen las necesidades de autorrealización, las necesidades básicas ya han sido cubiertas. Esta jerarquía de necesidades fue vista por Burns como fundamental en el proceso transformacional, el más alto nivel de la misma es necesario más no suficiente para dicho proceso.

Según Burns (1978; c.p Yukl 1994) estos líderes buscan enraizar la conciencia de los seguidores fomentando altos ideales y valores morales como: Libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo. Los seguidores son elevados de su "sí mismo" de todos los días a su mejor sí mismo" Lo que quiere decir que en el mundo laboral, los procesos transformacionales usualmente envuelven las necesidades más altas, como consecuencia de esto, los subordinados o seguidores se tornan más autodirectivos y autoreforzantes, ellos toman responsabilidades más importantes y se autoconvierten en líderes.

El líder transformacional es diferente del transaccional, este último indica cómo las necesidades actuales de los seguidores pueden ser satisfechas, el líder transformacional despierta la fuerza de las necesidades que podrían estar latentes. De acuerdo con Truman (1958, cp. Bass, 1985 p. 17) "un líder es un hombre que tiene la habilidad para obtener que otras personas hagan lo que no quieren hacer y que les guste". Es este liderazgo transformacional lo que puede traer las grandes diferencias y grandes cambios en los grupos, organizaciones y sociedades. Los líderes transformacionales son exitosos cuando son puntuados por colegas, seguidores, subordinados, clientes o electores, esto requiere de un líder que tenga visión, autoconfianza y fuerza interna para promover exitosamente el camino correcto.

En resumen, el líder transformacional es visto como alguien que motiva a sus seguidores a hacer algo más de lo que ellos originalmente esperaban hacer. La transformación puede ser ejecutada en alguna de estas tres vías interrelacionadas: (a) Elevando nuestro nivel de conocimiento, nuestro nivel de conciencia acerca de la importancia y valor de los logros propuestos y los medios para enriquecerlos. (b) Llevándonos a trascender nuestro propio interés por el bien del equipo, la

organización o la política. (c) Modificando nuestro nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow (o Alderfer) o ampliando nuestra variedad de necesidades y deseos.

El líder transformacional, comienza con el nivel normal de esfuerzo basado en el nivel corriente de confianza del subordinado y su deseo por alcanzar las metas establecidas. Antes se dijo que el líder transaccional contribuía con ese nivel de confianza y deseo, clarificando qué tipo de ejecución era requerido y cómo las necesidades serían satisfechas de acuerdo a los resultados. El líder transformacional induce esfuerzo adicional a través del refuerzo marcado de la confianza en el subordinado y elevando el valor de las metas para el subordinado, como plantea Maslow (1954) "Esto es hecho a través de la ampliación de las necesidades del empleado, enfocándolo en intereses trascendentales y/o elevando las necesidades en la jerarquía ..." (citado por Bass 1985, p. 22). Se aprecia de esta manera cómo el liderazgo transformacional se centra en los procesos de cambio.

A final de los años 70, el concepto de cambio organizacional cobró importancia crucial para el estudio y comprensión de los procesos que ocurren dentro de las organizaciones y es Burns (1978) en su libro "Leadership", quien primero nos habla de liderazgo transformacional. Para Burns, si bien la situación y el contexto influyen en el fracaso o éxito del liderazgo, el líder efectivo promueve la transformación y el cambio dentro de las organizaciones. Y es entonces cuando entramos en un nuevo paradigma: el liderazgo como un proceso de promoción al cambio (citado por Pastori, 1996 p. 39).

UN NUEVO PARADIGMA

El liderazgo logrado a través del refuerzo contingente ha sido acentuado en la literatura y en los más populares programas de entrenamiento, la necesidad de promover cambios y enfrentarse con resistencia, ha incentivado el interés en la democracia, la participación, la orientación a las relaciones y el liderazgo que toma en consideración las necesidades de los subordinados. Este nuevo paradigma ha tenido un incremento en el impacto de líderes sobre el esfuerzo y desempeño de los seguidores, así como en el desempeño grupal y organizacional.

La investigación acerca del liderazgo se ha centrado en cómo mantienen los líderes la cantidad y calidad del desempeño, en cómo sustituyen una meta por otra, cómo cambian una vía de acción por otra, reducen la resistencia a cambios particulares o implementan decisiones dentro del ambiente laboral. "Un nuevo paradigma del liderazgo necesita cambiar el enfoque tradicional de cantidad a calidad, sólo mejorando la calidad pueden las organizaciones competir en la arena de ganancias y pérdidas" (Bass y Avolio, 1990 p. 11).

Alrededor de 1985, Bass desarrolla una teoría a partir del concepto de liderazgo transformacional, del cual había hablado Burns en 1978,

relacionándolo con el concepto de liderazgo transaccional. Según el concepto de Bass, el líder transaccional es estructurador de tareas y directivo en el trabajo, utiliza como principal recurso los intercambios de desempeño bueno o malo por recompensa o castigo. El líder transformacional además de todo estos intercambios que se dan en todas las instancias de las relaciones humanas, era la persona que propiciaba según Bass, las iniciativas de los empleados para promover su creatividad. (citado por Neugim Pastori 1996 p. 30).

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

De acuerdo a Bernard Bass (1985) el liderazgo transaccional está basado en una serie de intercambios y negociaciones entre líderes y seguidores, si los seguidores hacen las cosas de acuerdo con lo preestablecido con el líder, éste hará los arreglos para reforzarlos o penalizarlos en caso contrario. Este intercambio no debe ser una transacción pasiva de refuerzos, por el contrario, los líderes deben hacer un monitoreo y retroalimentación continua a sus empleados acerca de lo que está ocurriendo.

El reconocimiento de los refuerzos materiales contingentes por un desempeño aceptable promueven una mejor y efectiva ejecución. La satisfacción de los subordinados se relaciona directamente con el valor que los supervisores le dan a un refuerzo por su ejecución. Luthans y Kriedner (1975, cp. Bass, 1985) encontraron que el castigo contingente por acciones inaceptables funciona para mejorar el desempeño cuando éste se aparea con un refuerzo contingente por un trabajo aceptable.

La idea del liderazgo transaccional consiste en el intercambio de un valor por otro, el valor del trabajo por el valor del refuerzo y la satisfacción de las necesidades del empleado cuando éste satisface las necesidades del líder.

Bass y Avolio (1990) identificaron dos factores como componentes del liderazgo transaccional:

1. Refuerzo contingente: El liderazgo es visto como un intercambio activo y positivo entre líderes y seguidores, "los seguidores son reconocidos por trabajar de acuerdo a objetivos" (Howell y Avolio, 1993, cp Bass y Avolio 1990 p. 891). Por ejemplo, el líder provee refuerzo apropiado cuando los seguidores alcanzan un objetivo.

2. Administración por Excepción: Esto puede implicar una transacción activa o pasiva entre líder y seguidor. La distinción activa pasiva se refiere a la temporalidad de la intervención del líder. En la forma activa, el líder monitorea continuamente el desempeño de los seguidores, anticipa los errores antes de que se cometan y toma

acciones correctivas cuando éstas son requeridas. En la forma pasiva, el líder sólo interviene en situaciones críticas cuando los errores ya han sido cometidos o cuando los estándares no han sido cumplidos.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Bernard Bass (1985) los líderes transformacionales intercambian motivación e inducción por el desarrollo del desempeño deseado, a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo superior, visión o misión.

Como plantea Flanagan y Thompson (1993) una vez que la visión se ha creado, deben ser agregados los objetivos con los cuales se construirá la misión. Tanto la misión como los objetivos deben ser comunicados. Comunicar la visión puede dar sentido al trabajo de la gente. Si la gente conoce el significado de lo que hace, esto "le inspira" a realizar mayores esfuerzos de los que normalmente espera o requiere. Objetivos claros y comunicados también claramente, son altamente motivantes y proveen significados específicos de sucesos medibles. La motivación también requiere claro entendimiento de las necesidades y metas de las personas. La motivación intrínseca transforma a las personas perdedoras, devolviéndoles autoridad, dándoles espacios para proponer cosas, para innovar y para desarrollar aprendiendo de los errores.

Bass (1985) considera el liderazgo transformacional como un instrumento más elevado que comprende los siguientes factores:

1. Carisma: El carisma ha sido usado para describir líderes quienes a través del poder de su persona tienen un profundo y extraordinario efecto sobre sus seguidores. "Los líderes carismáticos inspiran en sus seguidores incuestionable lealtad y devoción sin olvidar el autointerés de los seguidores". (Bass, 1985 p. 35). Según Bass y Avolio (1990) el carisma está generalmente definido con respecto a la reacción de los seguidores hacia el líder, así como del líder hacia ellos. Los seguidores identificados como tales dicen que estos líderes son confiables y son vistos como que logran tener una misión y una visión, cada líder es completamente respetado, tiene mucho poder de referencia, alcanza los estándares y plantea metas y retos a sus seguidores.

Por otra parte, Bass (1985 cp Yukl 1994) ve el liderazgo transformacional como diferente del carismático en varios aspectos: "Carisma es un ingrediente necesario para el liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente en el proceso transformacional". Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e incluso tratar de imitarlo, pero raramente estarán motivados para transformarse a sí mismos para el beneficio de una causa abstracta. Los líderes transformacionales influyen a los seguidores produciendo emociones fuertes e

identificación, este exige para dar poder (empowering) y elevar a sus seguidores, mientras que en el liderazgo carismático a veces ocurre lo contrario.

2. Inspiración: " la inspiración es un subfactor dentro de la conducta del líder carismático".(Bass, 1985, p. 62) El liderazgo carismático despierta emoción en los seguidores, ánimo, vitalidad y los exalta a ellos y a sus esfuerzos; mientras que la inspiración puede ser autogenerada y no tiene origen en el carisma, no deriva sólo del liderazgo. Podemos ser inspirados para apoyar a otros, podemos ser inspirados por las actitudes colectivas de nuestros colegas y compañeros, podemos ser inspirados a través del condicionamiento de símbolos y rituales, por nuestros medios de masas y por nuestras instituciones.

Se reconoce que los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales, sin embargo, la mayoría de los líderes inspiracionales son carismáticos. Podemos ser inspirados por un discurso intelectual frío y calculado, el deslumbramiento de un discurso sensacional o la belleza de un argumento. La influencia inspiracional es emocional y esto se debe separar de la estimulación intelectual. " El liderazgo inspiracional provee símbolos y usa la excitación emocional para incrementar el entendimiento de mutuo deseo de metas" (Bass, 1985, p. 63)

3. Estimulación intelectual: "los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo extra entre sus seguidores" (Bass, 1985, p. 98) La estimulación intelectual es usada para provocar que los seguidores cuestionen sus métodos anteriores para hacer las cosas o para romper con esos métodos. Los seguidores son respaldados para que cuestionen sus propios valores, creencias y expectativas, así como las del líder y la organización. "Son respaldados para que piensen por sí mismos, se planteen desafíos y consideren vías creativas para desarrollarse" (Bass y Avolio, 1990, p. 19). Por medio de la estimulación intelectual del líder transformacional se generan cambios o incentivos por tener más conciencia de los problemas, cuestionan, estimulan el pensamiento y la imaginación, creencias y valores, para llegar así a acciones inmediatas. La estimulación intelectual del líder transformacional es vista como que contribuye a la conceptualización, comprensión y discernimiento de los problemas de los seguidores, así como sus soluciones. "En este sentido, los líderes crean e innovan estrategias alternativas y las evalúan para que puedan contribuir en la transformación de la organización y sus gerentes" (Wortman, 1982 cp. Bass, 1985, p. 99).

4. Consideración individualizada: Los seguidores son tratados de manera diferente pero con equidad. No sólo sus necesidades y perspectivas son reconocidas, sino también se les da más importancia a la dirección de sus retos y metas. "Con consideración individual, las responsabilidades son delegadas en los seguidores para proveerles oportunidades de aprendizaje" (Bass y Avolio, 1990, p. 19).

Miller (1973, cp. Bass, 1985), encontró que la consideración puede dividirse en dos factores: (a) hay consideración revelada en los grupos y equipos, en las consultas a los subordinados, en el trato con los anteriores y en las decisiones tomadas en consenso, (b) la consideración puede ser individualizada, en el sentido de que cada subordinado será tratado diferente de acuerdo a sus necesidades y capacidades. La

consideración individual puede tomar muchas formas, la expresión de apreciación por un trabajo bien hecho podría ser la más importante, pero los superiores pueden también reflejar las debilidades de los subordinados a través de la crítica constructiva. Ellos pueden asignar proyectos especiales que promuevan en el subordinado la autoconfianza, utilizar el talento especial del subordinado y promover oportunidades de aprendizaje. Ambos, consideración e individualización redundan en un proceso de intercambio en el cual los supervisores consultan con cada subordinado individualmente. Cada subordinado es exhortado a discutir sus expectativas y lo que concierne a su trabajo. El trabajo del supervisor le refleja algunas expectativas acerca de su propio trabajo, el trabajo del subordinado y la relación entre ellos. "Por medio del entendimiento recíproco es mejorada la relación entre el supervisor y el supervisado" (Graen y Cols, 1982 cp. Bass, 1985, p. 83).

Ambos estilos de liderazgo tanto transaccional como transformacional están presentes en diferentes individuos y en diferentes instituciones.. Bass (1985; c.p. Yukl 1994) ve el liderazgo transaccional y transformacional como distintos pero no como procesos excluyentes y reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de liderazgo en diferentes momentos y situaciones. Por ejemplo: se supone que instituciones de tipo organicistas favorecen que se despliegue un estilo de liderazgo más transformacional y que las instituciones más mecanicistas favorecen un estilo más transaccional

De cualquier modo para poder estudiar el liderazgo como parte importante del comportamiento organizacional se hace necesario aprehenderlo y operacionalizarlo de alguna manera y una vía para ello como en cualquier otra área de la psicología es la medición. En este caso interesa una prueba estandarizada que permita obtener muestras de conducta representativas de los constructos de liderazgo transaccional y transformacional. "Ambos constructos pueden servir como paradigmas útiles para describir y predecir la conducta de líderes y seguidores" (Bass y Avolio, 1990).

CAPÍTULO III

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Dada la dificultad y falta de consenso que existe en encontrar una definición unánime de liderazgo, se plantean también dificultades en la medición de dicha variable, respecto a si el contenido evaluativo llega o no a ser totalmente exhaustivo y representativo de las conductas que pretenden medir.

Retomando la idea de distintas posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, se intentan estudiar variables que determinen quién es un líder, en base a rasgos de personalidad y conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo.

Muchos autores coinciden en suponer un número definible de cualidades individuales que determinan la capacidad para ejercer liderazgo. Estas cualidades pueden ser además de los rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes.

Por otra parte, no existe consenso en cuanto a cuál es la mejor forma de medir el liderazgo, esto, por supuesto, depende de la base conceptual de la cual se parta, así, tenemos tests psicológicos con preguntas cerradas o abiertas, de elección forzosa, autorreportes, pruebas situacionales, etc, todos permiten llegar a aproximaciones distintas del fenómeno.

Para este estudio utilizamos una medida psicométrica tipo autoreporte (Self Rater Form), denominada Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (versión abreviada 5X), donde es el propio supervisor el que evalúa sus conductas de líder. Existe también otra forma del mismo cuestionario, la cual es paralela en contenido a la anterior. En ella, son los colegas o supervisados los que evalúan las estrategias de liderazgo del supervisor (Rater Form).

1.- Construcción del test:

Bass y Avolio (1990; citados por Tepper y Percy, 1994) plantean que, en el desarrollo de las medidas del cuestionario, de los constructos del liderazgo es necesario una investigación sistemática de las escalas de liderazgo transformacional.

Bass y Avolio (1990; c.p. Tepper y Percy, 1994), desarrollaron escalas para medir las dimensiones que sustentan los constructos del liderazgo transaccional y transformacional. Inicialmente, 142 ítemes del cuestionario fueron generados basados en entrevistas con 70 ejecutivos. Un panel de 11 jueces expertos categorizaron los

ítemes como transaccionales y transformacionales y los ítemes que se clasificaron como no confiables fueron eliminados, produciendo un cuestionario de 73 ítemes.

De acuerdo a Bass (1985), una evaluación preliminar de las propiedades psicométricas del instrumento fue realizada con una muestra de 176 respondientes militares y civiles. El análisis factorial de componente principal produjo cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (liderazgo carismático, liderazgo inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual) y dos dimensiones de liderazgo transaccional (refuerzo contingente y gerencia por excepción). En estudios subsecuentes el instrumento tuvo refinamientos extensivos. Una de las versiones más recientes del MLQ (Forma X) (Bass y Avolio, 1990; c.p. Tepper y Percy, 1994), captura las cuatro dimensiones de liderazgo transaccional (Refuerzo contingente I: Promesas; refuerzo contingente II: Refuerzos; gerencia por excepción activa y gerencia por excepción pasiva), donde surgieron subdimensiones del refuerzo contingente y de la gerencia por excepción.

Waldman, Bass y Einstein (1987 citados por Tepper y Percy 1994) plantearon que, los estudios que emplearon el MLQ sugirieron que después de controlar los efectos del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional evidenció una varianza incremental en la satisfacción con tasaciones en el desempeño, tasas de efectividad del líder (Bass, Avolio y Goochheim, 1987; Hater y Bass 1988; Sehzer y Bass, 1990; Yammarino y Bass 1989; c.p. Tepper y Percy 1994) y satisfacción con el líder (Podsakoff, Mackenzie, Moorman Y Fetter, 1990; c.p. Tepper Y Percy, 1994). Este torrente de investigación provee un apoyo razonablemente fuerte para hacer predicciones derivadas de la argumentación teórica y sugiere que las propiedades psicométricas del MLQ (consistencia interna, confiabilidad, estructura factorial y validez predictiva) son favorables (Barge y Schlewter, 1991; c.p. Tepper y Percy 1994).

Sin embargo, otras investigaciones han criticado al MLQ, particularmente con respecto a la validez de constructo (Conger y Kanungo, 1990; Keller, 1991 y Yukl, 1989; c.p. Tepper y Percy 1994).

Desarrollo de las escalas del Cuestionario:

Un total de 142 ítemes de conducta de liderazgo fueron generados de: Una revisión de la literatura teórica y sobre la base de las respuestas de 70 ejecutivos senior todos los cuales habían experimentado un acuerdo con la definición del líder transformacional. Esos ítemes fueron revisados luego por 11 estudiantes inscritos en el seminario de graduación en liderazgo, quienes dieron una definición detallada de liderazgo transaccional y transformacional, y fueron interrogados luego de leer un material pertinente acerca de la distinción de estos dos. Posteriormente, cada estudiante clasificó los 142 ítemes en tres categorías: transformacional, transaccional y "no se puede decir" (can't say). Los 73 ítemes que fueron clasificados para incluirlos en el cuestionario estuvieron basados en el siguiente criterio de localización: ocho o

más jueces identificaron un ítem como transformacional y ninguno o uno como transaccional y viceversa.

Un ítem transformacional típico fue: "me permito pensar en nuevas vías de solución para viejos problemas". Un ítem transaccional típico fue: " Mido lo que recibiré y en función de ello hago lo que se necesita que haga".

Método para el desarrollo de los ítemes:

Los ítemes del MLQ 5X fueron obtenidos a partir de varios estudios. Primero, se completaron series de análisis factoriales con el MLQ 5R, la cual proporcionó una base para seleccionar los ítemes que exhibieran la validez convergente y discriminante más alta. Segundo, se hizo uso de los resultados preliminares del estudio de Howell Y Avolio (1993; c.p Bass y Avolio, 1995) con una versión anterior del MLQ 5X . Tercero, se desarrollaron algunos ítemes nuevos basándose en la literatura más reciente que distingue entre liderazgo transformacional y carismático. Cuarto, seis eruditos en el campo de liderazgo recibieron una versión anterior del MLQ 5X (forma 10) e hicieron recomendaciones para modificar y/o eliminar ítemes, basados en el modelo conceptual de amplio alcance de desarrollo del liderazgo. Estos jueces determinaban si los ítemes representaban conductas o impactos. Estas recomendaciones fueron incluidas en la fase final del desarrollo del MLQ 5X.

La evaluación del estudio del MLQ 5X concluyó que el cuestionario estaba compuesto por ítemes conductuales para todas las escalas de liderazgo, excepto para la influencia Idealizada (formalmente llamada carisma). De ahí que la influencia idealizada puede ser vista como conducta o atributo. Además una quinta escala transformacional fue incluida en el estudio para agrupar estos ítemes no conductuales y/o atribucionales. Y posteriormente estos ítemes se relacionaron con otras variables del estudio (variables criterio), tales como esfuerzo extra, efectividad del líder y satisfacción con el líder (Bass y Avolio, 1995). Estas son definidas a continuación: (1) Esfuerzo Extra: se refleja a los colegas y seguidores un esfuerzo extra como extensión o consecuencia del estilo del líder; (2) Efectividad: es percibida por el propio líder y por los seguidores en cuatro áreas: relación entre el trabajo y las necesidades de los seguidores, la representación de las necesidades de los seguidores en los gerentes de alto nivel, contribución a la efectividad organizacional, y el desempeño del grupo de trabajo del líder; (3) Satisfacción: refleja cuán satisfechos pueden estar los seguidores con el estilo y métodos del líder.

2.- Administración y corrección del test:

Los individuos responden al cuestionario autoevaluando con qué frecuencia o grado ellos creen presentar determinadas conductas, en base a las siguientes categorías de respuesta:

Nunca = 0
 De vez en cuando = 1
 A veces = 2
 Regularmente = 3
 Frecuentemente o siempre = 4

Cada categoría de respuesta está representada por un número dentro del rango 0-4, mientras mayor es el número en la respuesta, indica que el individuo realiza con mayor frecuencia la conducta afirmada en el ítem correspondiente. Los puntajes pueden ser interpretados como frecuencias absolutas.

Se obtiene la media de las respuestas de cada sujeto, partiendo de la suma de los puntajes en la alternativa seleccionada en cada ítem que mide un factor específico (II, MI, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF, EE, EEF, SAT), dividido entre el número de ítems que componen cada factor dentro de la escala en cuestión.

Ejemplo:

Estimulación Intelectual: 14 (suma de los puntajes en cada ítem que mide IS) / $4 = 3,5$

Este sujeto obtuvo un puntaje total de 3,5 en IS, es una media alta considerando que lo máximo a obtener es 4 en este factor, ya hay cuatro ítems que lo miden y el puntaje máximo en la escala de respuestas es 4.

De acuerdo con los resultados del estudio piloto (de la presente investigación), el tiempo aproximado requerido para completar el cuestionario es de 10 minutos.

3. Confiabilidad:

De acuerdo a Bass y Avolio (1990), los coeficientes de confiabilidad obtenidos por medio del Alfa de Cronbach, para las escalas de la forma apreciativa del MLQ, están alrededor de .82, excepto para gerencia por excepción (.79) y liderazgo Laissez Faire. Los coeficientes de confiabilidad aumentaron en un rango de .77 a .95. Los coeficientes alfa para la forma autoapreciativa del MLQ fueron más bajos para cada escala, aumentando en un rango de .60 a .92. Una posible explicación para las diferencias en confiabilidad entre las formas apreciativas (rating) y autoapreciativas (self-rating), es que los líderes interpretan cada ítem sobre ellos mismos con respecto a múltiples seguidores mientras los seguidores califican a un líder individual.

Las confiabilidades (Alfa de Cronbach) de todas las escalas estuvieron alrededor de .77 para las apreciaciones de los seguidores hacia los líderes y de .84 cuando los líderes fueron calificados por sus colegas. Sin embargo, la gerencia por excepción puede ser menor en confiabilidad por razones únicas para esa dimensión. Primero, como determinaron Hater y Bass (1988; c.p. Bass y Avolio, 1990), este constructo puede ser representado por las dimensiones pasiva y activa, las cuales

muestran desviaciones de los estándares que luego toman acciones correctivas. Segundo, la gerencia por excepción puede estar más determinada situacionalmente que las otras escalas, así las diferencias individuales son menos consistentes.

Otro problema surge con las apreciaciones del liderazgo Laissez-Faire, ya que pueden percibirse erróneamente como aspectos del liderazgo Laissez-faire como delegación, mientras que otros aspectos son vistos como inactividad. Dichas percepciones pueden reducir la consistencia interna de las escalas. De cualquier modo un análisis ítem por ítem es presentado en el perfil del MLQ para todas las escalas factoriales mostrando decrementos despreciables en la consistencia interna que no generan problemas en el uso de las escalas respectivas para actividades como consultoría, adiestramiento y desarrollo organizacional.

Los estadísticos descriptivos y confiabilidades para el MLQ 5X de un estudio realizado en la población norteamericana, (Véase Tabla 2 de Bass y Avolio, 1995, para examinar los datos completos) están basados en apreciaciones de otros hacia un líder "target". Las confiabilidades para el total de ítems y para cada escala del factor liderazgo variaron desde .74 hasta .94. Todas las confiabilidades de estas escalas fueron generalmente altas, excediendo al punto de corte de la consistencia interna recomendada en la literatura.

Las intercorrelaciones entre los puntajes factoriales del MLQ 5X del estudio original (Véase Tabla 3 de Bass y Avolio, 1995, para examinar los datos completos), exhibieron correlaciones altas y positivas entre las cinco escalas de liderazgo transformacional, similares a las intercorrelaciones reportadas en el estudio del MLQ 5R (Bass y Avolio, 1990: c.p Bass y Avolio, 1995). También hubo correlaciones altas y significativas entre la escala de refuerzo contingente y cada una de las cinco escalas que comprende el liderazgo transformacional. Así el puntaje promedio de las intercorrelaciones fue de .83 versus .71 para las cinco escalas transformacionales referentes a los puntajes del refuerzo contingente. Estas altas correlaciones fueron esperadas por varias razones. Primero, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional representan formas de liderazgo activas y positivas. Segundo, los líderes han mostrado en repetidas investigaciones ser tanto líderes transaccionales como transformacionales. Tercero, como Shamir (1995; c.p. Bass y Avolio, 1995) argumenta, el favorecer consistentemente los principios transaccionales crea confianza, confiabilidad y percepción de consistencia de los seguidores hacia los líderes, los cuales son una base para el liderazgo transformacional. Por lo tanto, se esperaba tener una correlación altamente positiva entre estos factores.

Como se esperaba, la gerencia por excepción activa o liderazgo transaccional correctivo (MBEA) exhibió correlaciones bajas tanto positivas como negativas con los factores transformacionales y más con el refuerzo contingente o la forma constructiva de liderazgo transaccional (CR). El MBEA correlacionó positivamente con su forma más positivas y correctiva, la gerencia por excepción pasiva (MBEP) y con los puntajes de liderazgo Laissez-faire inactivo (LF).

En general, la MBEP y LF correlacionaron cada uno negativamente con todas las escalas respectivas del liderazgo transformacional. La matriz de intercorrelaciones

entre los factores del MLQ (Véase Tabla 3 de Bass y Avolio, 1995), confirma los patrones iniciales y resultados con el MLQ 5R: (1) las escalas del liderazgo transformacional correlacionaron altamente con todas las variables criterio, tales como, esfuerzo extra (EE), efectividad (EFF), y satisfacción (SAT); (2) el refuerzo contingente también correlacionó positivamente con las medidas de logro, pero menos con los puntajes de la escala transformacional; (3) MBEA correlacionó no significativamente con estas medidas de logro; y (4) las escalas de MBEP y LF correlacionaron significativa y negativamente con EE, EFF y SAT. Este patrón jerárquico de correlaciones replicó los resultados iniciales obtenidos con el MLQ 5R (Bass y Avolio, 1990 c.p Bass y Avolio, 1995) y resultados paralelos a los de dos estudios con meta-análisis usando el MLQ 5R, los cuales incluyeron medidas de criterio subjetivas y objetivas (Lowe, Kroeck, et al., 1995; Patterson, Fuller et Al., 1995 c.p Bass y Avolio, 1995).

Asimismo, la escala de intercorrelaciones para ambas formas del MLQ (Véase Tabla 5 de Bass y Avolio, 1990, para examinar los datos completos) exhibe los siguientes resultados; las cuatro escalas transformacionales correlacionaron .73 con cada una de las otras para las apreciaciones de los seguidores y .50 para las auto-apreciaciones de los seguidores y .50 para las auto-apreciaciones de los seguidores y .50 para las auto-apreciaciones de los líderes. El factor transformacional correlacionó .55 con el refuerzo contingente y -.02 con la gerencia por excepción. La gerencia por excepción correlacionó .20 con el refuerzo contingente, el componente más activo del liderazgo transaccional y .25 con el menos activo, el liderazgo Laissez-faire respectivamente. Las intercorrelaciones para las auto-apreciaciones (Véase Tabla 2 de Bass y Avolio, 1990) demuestran que las cuatro escalas transformacionales correlacionaron .50 con cada una de las otras, mientras que correlacionaron .35 con refuerzo contingente, .09 con gerencia por excepción y -.24 con liderazgo Laissez-faire. El refuerzo contingente correlacionó .29 con gerencia por excepción y .04 con Laissez-faire, mientras que gerencia por excepción y Laissez-faire correlacionaron .27 con cada una de las otras.

En líneas generales, en el análisis estadístico univariado de los ítemes del MLQ 5R se encontró que las medias de los ítemes que medían liderazgo transformacional fueron más altas que las medias de los ítemes que medían escalas de liderazgo transaccional como CR y MBEA, las cuales fueron a su vez más altas que las medias de los ítemes de MBEP y LF. Muchos análisis previos han encontrado los mismos resultados anteriores. Esto puede deberse a que los ítemes transformacionales son socialmente más deseables, pero esto aún no ha sido demostrado.

Confiabilidad Test-Retest:

La confiabilidad test-retest se obtuvo bajo un período de 6 meses, empleando una muestra de 33 gerentes de nivel medio y alto (líderes) de un grupo de empresas denominado Fortuna 500 y 193 seguidores, para las formas apreciativas y auto-apreciativas. Las confiabilidades test-retest ranguearon de .44 a .74 para la forma auto-apreciativa y de .52 a .85 para la forma apreciativa (Véase Tabla 4 de Bass y Avolio, 1990).

Validez:

Se han realizado dos tipos de análisis que implican estudios de la estructura latente del MLQ usando análisis confirmatorios a nivel-ítem y a nivel-escala. El primer tipo de análisis (nivel-ítem) empleó una muestra de 290 pregraduados de una gran universidad del medio oeste y arrojó información que expone que 6 ítemes que miden gerencia por excepción y 1 ítem de cada una de las escalas de liderazgo carismático y liderazgo inspiracional muestran grandes errores en el análisis inicial. Estos 8 ítemes fueron eliminados y en un segundo test de análisis confirmatorio, se examinó la estructura factorial de los 16 ítemes restantes. Este estudio produjo un número importante de hallazgos respecto a la adecuación del MLQ. Sin embargo, no se salva de limitaciones. Por ejemplo, Mac Callum, Eosnowski y Nekowits (1992; cp. Tepper y Percy 1994) plantean que a causa de que los resultados del análisis son frecuentemente en una muestra específica, los hallazgos no se pueden generalizar más allá de la conveniencia de la muestra empleada. Adicionalmente, la forma abreviada del MLQ no captura el dominio completo del contenido para los constructos del liderazgo carismático e inspiracional. Además, la investigación es necesaria para determinar si las escalas de liderazgo carismático e inspiracional obtienen mejor evidencia de validez discriminativa cuando se amplían las definiciones operacionales y son empleadas con muestras representativas de individuos en la industria.

Un segundo tipo de análisis (nivel-escala) empleó una muestra de 95 gerentes de nivel más bajo, de una gran institución financiera, 5 de los individuos no participaron, produciendo un final de 90 sujetos. Los participantes completaron el cuestionario total (MLQ). La validez convergente y discriminativa de las seis escalas fueron evaluadas por el desempeño jerárquicamente establecido, por la probabilidad máxima del análisis factorial confirmatorio usando los procedimientos delineados por Didaman (1985; citado por Tepper y Percy 1994). Los resultados indicaron que las dos escalas de liderazgo carismático e inspiracional, obtuvieron puntajes altos y significativos ($p=.01$) y las dos escalas de refuerzo contingente obtuvieron los mismos puntajes con otro tratamiento. El patrón y la magnitud de los puntajes en el factor, sugieren que las escalas de liderazgo carismático e inspiracional convergen en capturar una dimensión global de liderazgo y que este constructo global latente, muestra buena divergencia respecto al constructo de liderazgo transaccional.

En conclusión, esta investigación identificó dos áreas generales concernientes a la validez estructural del MLQ. El MLQ puede ser usado (con precaución) para hacer predicciones derivadas de la argumentación teórica sobre liderazgo. Sin embargo, además del trabajo psicométrico, los investigadores deberían tomar las escalas de liderazgo carismático e inspiracional como indicadores de un constructo subyacente simple.

Análisis Factorial:

Usando datos provistos por una muestra de 176 oficiales senior, un estudio de análisis factorial fue conducido por Bass (1985), usando rotación Varimax de los 73 ítemes que produjeron los siete factores de liderazgo descritos anteriormente. Los

factores transformacionales que emergieron fueron carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. Los factores transaccionales fueron refuerzo contingente y gerencia por excepción. El liderazgo laissez-faire constitutivo el factor de no liderazgo.

Hater y Bass (1988: cp. Bass y Avolio, 1990) esencialmente extrajeron los mismos factores que reportó Bass (1985). Un análisis factorial de segundo orden de las escalas indicó que fueron agrupados en ocho dimensiones activa y pasiva. El liderazgo Laissez-faire emergió como la forma más inactiva de liderazgo en ambos análisis, el de Bass (1985) y el de Hater y Bass (1988). Todos los factores incluyeron liderazgo activo excepto gerencia por excepción y laissez-faire.

Es importante puntualizar aquí una distinción concerniente a las dimensiones activa y pasiva del factor gerencia por excepción. Cuando la gerencia por excepción es la orientación de liderazgo dominante usado por un líder, es considerado inefectivo, con dichos líderes, generalmente se carece de desarrollo o evolución. De cualquier modo, algunas otras investigaciones sugieren que la gerencia por excepción puede ser percibida como una forma de liderazgo positiva o activa tan bien como una forma negativa o pasiva.

En suma, los factores que comprende el MLQ han sido derivados conceptual y empíricamente de los análisis factoriales conducidos por Bass (1985) independientemente usando la rotación varimax como método para los componentes principales y ellos han mantenido casi la misma estructura en las replicaciones del análisis factorial original.

Análisis Factorial Confirmatorio:

El análisis factorial confirmatorio fue usado para evaluar la validez convergente y discriminante de cada escala del MLQ 5X y para examinar las relaciones estructurales entre los constructos latentes. Específicamente, estos análisis fueron conducidos para determinar si los datos de las muestras confirmaban el modelo conceptual propuesto por Bass y Avolio (1991).

El primer análisis factorial confirmatorio (CFA) fue implementado con todos los ítems del MLQ 5X, se incluyeron: 8 ítems de II(A), 10 ítems de II(B), 10 ítems de MI, 10 ítems de IS, 9 ítems de IC, 9 ítems de CR, 8 ítems de MBEP y 8 ítems de LF.

Basado en la matriz de correlación generada por PRELIS, el análisis factorial confirmatorio fue ejecutado con LISREL VII, usando el método de estimación de probabilidad máxima. En general, el "alcance total" del modelo de liderazgo no es consistente después de 10 repeticiones, debido a las altas intercorrelaciones entre los factores de liderazgo transformacional. El mismo problema ocurrió entre los factores MBEP y LF. El índice de Bondad de Ajuste (GFI) y la Raíz de la Media Cuadrada de los Residuales (RMSR) fueron .73 y .10 respectivamente. El Chi cuadrado con 2889

grados de libertad fue 13.378 ($p = .0001$), indicando un ajuste sub-óptimo del modelo subyacente.

Posteriormente, usando los parámetros del modelo basado en los índices de Modificación de LISREL, para incrementar la validez de constructo de la media, se eliminaron ítems de cada una de las escalas sin modificar el modelo original subyacente. Se procedió a seleccionar cuatro ítems para cada factor de liderazgo. El proceso de selección de los ítems incluyó un análisis de contenido extenso de todos los ítems seleccionados para el constructo de liderazgo. El objetivo fue escoger el grupo de ítems para el MLQ 5X, que mejor representara el rango más amplio de aspectos únicos o exclusivos para cada componente del liderazgo, mientras incrementaban los índices del GFI y decrementaban los índices del RMSR a niveles aceptables de ajuste. Los ítems finales fueron seleccionados para el siguiente grupo de análisis de LISREL.

Después de finalizado el proceso de selección de los ítems, se corrió una serie de CFA para determinar si los datos eran mejor representados por modelos competitivos alternos. Específicamente se evaluaron modelos competitivos para observar las mejores soluciones al factor estructural de los datos del MLQ 5X. Estos modelos incluían: (1) modelo de un factor de liderazgo global, (2) un modelo de dos factores correlacionados (liderazgo activo y pasivo), (3) un modelo de tres factores correlacionados (liderazgo transformacional, transaccional y no-liderazgo) y (4) un modelo de amplio alcance de nueve factores correlacionados (AC; II; MI; IS; IC; CR; MBEA y LF) (Ver Tabla 7 de Bass y Avolio, 1995, para examinar los datos completos).

En los resultados obtenidos, pruebas como chi-cuadrado demostraron que el modelo progresaba de la solución de un factor a la solución de amplio alcance (modelo de nueve factores).

Validación de Constructo:

Desde que Howell y Avolio (1993 c.p Bass y Avolio, 1995) reportaron la evidencia preliminar de validez convergente y discriminante, utilizando una versión inicial del MLQ (forma 10) con PLS y los resultados del estudio se usaron como base para la selección de los ítems a incluir en el MLQ 5X, se intentaron replicar los encuentros de Howell y Avolio (1993) en la actualidad usando la versión abreviada del MLQ 5X. El PLS compara estos dos procedimientos con el objetivo final de optimizar las propiedades psicométricas del MLQ 5X.

Por otro lado, la confiabilidad de los ítems del cuestionario para los constructos fue evaluada: (1) examinando los pesos factoriales de los indicadores de las variables latentes. Fornell y Larcker (1981 c.p Bass y Avolio, 1995) sugieren que estos deberían exceder a .70 (2) computando la confiabilidad de la escala compuesta, la cual es una medida de consistencia interna similar al Alfa de Cronbach. Fornell y Larcker (1981 c.p Bass y Avolio, 1995) recomendaron usar un punto de corte para la

confiabilidad de .70, (3) examinando la varianza promedio extraída por las variables de constructo de los indicadores. Un punto de corte para la varianza de .50 o más es recomendado frecuentemente (Fornell y Larcker, 1981 C.p Bass y Avolio, 1995).

Como resultados generales, todos los constructos a excepción de MBEA excedieron el criterio para el promedio de la varianza extraída. Para MBEA el puntaje fue de .46 y respecto a la confiabilidad compuesta fue de .76. Estos índices de confiabilidad reflejaron que todos los constructos obtuvieron un mínimo de punto de corte requerido de .70. Algunos ítemes fueron retenidos por exceder el criterio.

La validez convergente y discriminante estimadas para el MLQ 5X fue evaluada, examinado si el constructo compartía más varianza con sus propias medidas o índices, que con otros constructos o índices incluidos en el modelo (Carmines y Zeller, 1979 c.p Bass y Avolio, 1995).

Para la adecuada validez convergente y discriminante, Fornell y Larcker (1981 c.p Bass y Avolio, 1995) recomendaron que los elementos de la diagonal deberían ser mayores que las entradas en las correspondientes filas y columnas. Todas las medias satisficieron este criterio, a excepción de II, el cual tiene un puntaje de correlación más alto que el promedio de la varianza extraída por el constructo. Además, se evaluó la validez convergente y discriminante para incluir otras variables criterio comunes usadas con el MLQ (Ej: esfuerzo extra y satisfacción).

5. Información Normativa:

Las distribuciones de las 10 escalas para 1.006 seguidores que describieron a sus supervisores inmediatos en organizaciones industriales, la mayoría de las cuales fueron industrias de alta tecnología y manufactureras (Véase Tabla 2 de Bass y Avolio, 1990) arrojaron un puntaje de frecuencia de los supervisores percibidos como que exhibían carisma (2.46), consideración individualizada (2.35) y estimulación intelectual (2.43) fue siempre mayor a 2, o "algunas veces". El liderazgo inspiracional fue visto que ocurría "algunas veces" (2.17), sobre el puntaje.

El refuerzo contingente (1.75) fue visto con menor frecuencia que la gerencia por excepción (2.11). El liderazgo Laissez-faire (1.26) ocurrió sólo algo más que una vez. Para las auto-apreciaciones basadas en una muestra de 251 líderes, las frecuencias fueron más altas para todas las escalas, excepto para Laissez-faire y gerencia por excepción. La inflación de los puntajes observados aquí es consistente con los resultados discutidos anteriormente por Bass y Yammarino.

6. Investigaciones:

En un estudio, 45 profesionales y gerentes de Nueva Zelandia (Singer y Singer, 1989) completaron el MLQ, forma 4, para describir a su superior inmediato. Sesenta y cuatro por ciento fueron masculinos y treinta y seis por ciento femeninos.

Los líderes exhibieron la conducta en cualquiera de los factores entre a veces (2.0) y con bastante frecuencia (3.0). La consideración individualizada (2.58) fue observada con mayor frecuencia y el refuerzo contingente (2.27) con menor frecuencia que los otros factores.

Las desviaciones típicas de los factores transformacionales (.69, .59, .63) fueron levemente mayores que las desviaciones típicas de los factores transaccionales (.55 y .52)., Un efecto fue asociado con el sexo: Los superiores masculinos exhibieron probablemente más gerencia por excepción que sus contrapartes femeninos.

Los respondientes se describieron a sí mismos como transformacionales en los niveles organizacionales como sigue: Primero, 20%, segundo, 11%, tercero 18%, cuarto 18% y quinto, 20%. Se hubiese esperado ver más transformacionales y menos transaccionales en los niveles organizacionales más altos. Levemente fue visto más liderazgo carismático en los niveles más altos, levemente más consideración individualizada y gerencia por excepción en los niveles más bajos.

El esfuerzo extra estuvo fuertemente asociado con carisma y estimulación intelectual, como se esperaba, el refuerzo contingente pareció hacer más de una contribución al esfuerzo extra que lo que hizo la consideración individualizada.

Generalmente, como se esperaba, los factores transformacionales estuvieron más fuertemente asociados que los factores transaccionales con la efectividad, particularmente para el alcance del supervisor que fue visto como una contribución al encuentro de los requerimientos de la organización y de las necesidades relacionadas con el trabajo.

En otro estudio, la muestra estuvo constituida principalmente por miembros de alto nivel de la administración central de Isla del Sur de Nueva Zelanda (23 administradores educacionales); 71% se percibieron a sí mismos en los cuarto y quinto niveles organizacionales; sólo el 29% se percibió por debajo de estos. De nuevo, el 65% fueron masculinos y 35% femeninos. Ellos completaron un cuestionario modificado. El sexo de los supervisores tuvo más de un efecto entre estos administradores que entre la muestra anterior de 45 gerentes y profesionales. Los femeninos fueron significativamente más tendientes a emplear el refuerzo contingente.

Nuevamente, la gerencia por excepción fue mayormente vista en los niveles más bajos. Esto puede ser una consecuencia de la presencia de mayor cantidad de tramos de control en los niveles más bajos.

Bass (1985) encontró que agregado a lo anterior, el esfuerzo extra y la efectividad, particularmente cuando el trabajo y la organización son relevantes, fueron más altamente asociados con factores transformacionales y transaccionales. La gerencia por excepción fue contraproducente. El refuerzo contingente fue razonablemente satisfactorio, pero el liderazgo carismático lo fue más. Para estos

profesionales educacionales, la estimulación intelectual fue bastante satisfactoria como un método de liderazgo.

Estos resultados fueron combinados con los obtenidos por los 45 profesionales y gerentes, como información adicional para investigaciones futuras.

Un estudio de 256 supervisores y gerentes pertenecientes al grupo Fortuna 500, completaron una versión corta de 37 ítems de las cinco escalas incluidas en un cuestionario más largo. Los coeficientes de confiabilidad por escala se presentaron como sigue: carisma, .94; consideración individual, .87; estimulación intelectual, .89; refuerzo contingente, .83 y gerencia por excepción. 70.

Tanto el refuerzo contingente como los factores transformacionales correlacionaron altamente con el índice de satisfacción del supervisor. La gerencia por excepción estuvo negativamente correlacionada con la satisfacción del supervisor. Waldman (1984, cp Bass 1985), encontró que las evaluaciones de desempeño independientes de estos mismos subordinados correlacionaron positivamente con los puntajes de sus supervisores sobre carisma y consideración individual. Pero, la estimulación intelectual, el refuerzo contingente y la gerencia por excepción no generaron mayores consecuencias.

En un estudio realizado por Bass, Valenzi, Solomon y Farrow (1975), utilizaron un cuestionario piloto de estilos de gerencia y las variables que utilizaron para detectar la validez concurrente y convergente del mismo, fueron: variables biográficas, grupo de trabajo en la organización, tarea, actitudes del personal, conducta del líder, satisfacción, efectividad de la unidad de trabajo y satisfacción con la supervisión. Cinco estilos de gerencia: directivo, negociativo, consultivo, participativo y delegativo, correlacionaron diferencialmente con el tipo de organización, la tarea, variables intra e interpersonales, efectividad de la unidad de trabajo y satisfacción. Corrieron 6 análisis de componente principal con la rotación varimax, uno para cada sección del cuestionario; de acuerdo con los resultados de regresión el estilo directivo fue el más propenso a aparecer con estructura (.27) y claridad (.27); el negociativo con objetivos a corto plazo (-.29) y subordinados autoritarios (-.14); el consultivo con objetivos a largo plazo (.19) y armonía intergrupal (.14). el participativo con claridad (.28) y apoyo (.15) y el delegativo con confianza (.27) y tareas poco rutinarias.

Bass (1985 cp. Bass y Avolio, 1990) extendió la definición de liderazgo transaccional y transformacional a los sectores militar, industrial, público y educativo. Además, el liderazgo transformacional, ha sido observado en todos los niveles organizacionales, industriales, educativos, gubernamentales, militares.

Las investigaciones más recientes de liderazgo, tanto transaccional como transformacional, han demostrado que estos existen en distintos grados en todos los niveles organizacionales lucrativos y no lucrativos.

De acuerdo a una serie de estudios en los cuales los seguidores describieron la conducta de sus supervisores inmediatos, los cuales eran militares y

empresarios (usando cuestionarios estandarizados para elicitación de descripciones conductuales de líderes), los líderes transformacionales mostraron los resultados de su ejecución de varias maneras (Avolio y Bass, 1988; Bass 1985 y Hater y Bass 1988, c.p. Bass y Avolio 1990).

Los líderes transformacionales se convirtieron en inspiración para sus seguidores. Los líderes transformacionales diagnosticaron, identificaron y elevaron las necesidades de cada uno de sus seguidores a través de la consideración individualizada, etc.

Los gerentes que se comportan como líderes transformacionales, son vistos por sus colegas y empleados como líderes efectivos y que satisfacen más que los que se comportan como líderes transaccionales; esto de acuerdo a como sus colegas, supervisores y empleados responden en el MLQ. Resultados similares han sido encontrados en varias organizaciones.

Los líderes transformacionales tienen mejores relaciones con sus supervisores y hacen una contribución mayor a la organización que lo que pueden hacer los que son sólo transaccionales. Además, los empleados dicen que ellos emplean más esfuerzo extra a favor de los gerentes que son líderes transformacionales. Las organizaciones donde predominan los líderes transaccionales son menos efectivas que aquellas donde los líderes son transformacionales, particularmente si gran parte del liderazgo transaccional es de tipo gerencia por excepción "pasiva".

Se ha encontrado, no sólo que los empleados hacen un mejor trabajo cuando consideran a sus supervisores como líderes transformacionales, sino que ellos también se encuentran más satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño de la compañía.

La cantidad total de liderazgo transformacional en una organización puede ser incrementada substancialmente por políticas de recursos humanos y organizacionales disponibles. El nuevo modelo de liderazgo transformacional, presenta oportunidades para mejorar la imagen de la corporación y para obtener éxito en los procesos de reclutamiento, selección y promoción. Este modelo también tiene implicaciones en el entrenamiento y desarrollo de la organización y para los diseños de puestos y estructura organizacional.

Los resultados de la investigación indican que cuando los empleados evaluaban a sus gerentes en base al MLQ, ellos describían a sus nuevos líderes comerciales como significativamente más transformacionales que los líderes comerciales establecidos. Estas puntuaciones en el MLQ pueden ser usadas favorablemente para identificar ejecutivos para encabezar nuevas empresas (aventureros-comerciales).

7. Conclusiones e Implicaciones:

Debido al uso de los dos análisis confirmatorios más poderosos, se intentó desarrollar un instrumento de medida que representara de la mejor manera cada componente del liderazgo dentro de un modelo de liderazgo de amplio alcance, y que al mismo tiempo satisficiera la medida de criterio más rigurosa. Los dos análisis factoriales permitieron la selección de 45 ítemes a incluir en el MLQ Forma 5X (versión abreviada). Hubo cuatro ítemes seleccionados para cada factor de liderazgo, los cuales se consideraban los mejores representantes del contenido del constructo y exhibían un buen ajuste con el modelo teórico global. Se obtuvo una validez convergente adecuada tanto como la discriminante, para los constructos contenidos en la conducta de liderazgo de amplio alcance. El próximo paso debe ser evaluar los resultados obtenidos utilizando la versión abreviada del MLQ 5X (Bass y Avolio, 1995). De este punto, parte el objetivo y desarrollo de éste trabajo.

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y FACTORES: BIOGRÁFICOS

Existen variaciones interesantes en los resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) si se consideran otras variables, tales como: demográficas, situacionales, de personalidad, etc. Dentro de ellas, existe una de particular interés para nuestro estudio, el clima organizacional, ya que es una variable que de acuerdo con investigaciones anteriores, ha demostrado estar relacionada con la variable estilo de liderazgo, de ahí que se pretenda hacer un estudio a posteriori para observar el comportamiento concomitante de ambas, utilizando como instrumento de medición el Cuestionario para medir Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Para ello, igualmente se parte de una línea conceptual sólida, que se expone a continuación.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (Brunet, 1987, p. 12).

Algunas características de la definición de clima, según Brunet (1987): (a) Es una configuración particular de variables situacionales. (b) El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura organizacional, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular. (c) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

En el estudio del clima existen dos aspectos importantes:

1. Hay una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados.
2. El clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados.

Tres variables importantes implicadas en la definición son:

1. Variables del medio (tamaño, estructura y administración de recursos humanos).

2. Variables personales (aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado).
3. Variables resultantes (satisfacción y productividad).

Esta definición reagrupa aspectos organizacionales tales como:

- Liderazgo.
- Los conflictos.
- Los sistemas de recompensas y castigos.
- Control y supervisión.
- Particularidades del medio físico de la organización.

Importancia del clima organizacional:

Brunet (1987) plantea que es importante para el administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: (a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. (b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. (c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular, puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo de una organización, tienden siempre a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de la organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta última.

Por ejemplo: los empleados de staff no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad y los empleados de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga qué hacer. Esta tensión, rara vez aparente, está muy influida por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los grupos y, muchas veces, es el origen de climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades (departamentos) o en el interior de niveles jerárquicos específicos. Frente a este estado de hechos y al clima así engendrado, los empleados de staff se vuelven rápidamente inseguros, tienen la impresión de haber estado mal preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos. La creación de un clima tal de desconfianza y de incertidumbre, pronto desanima al empleado de staff, quien optará

por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos.

Dentro del clima organizacional se halla subsumido el liderazgo, compuesto por aspectos tales como poder, políticas, influencia y estilo de liderazgo, como constituyentes de lo que vendrían a ser los comportamientos en el clima organizacional, además de encontrar en ellos aspectos individuales (actitudes, percepciones, características de personalidad, estrés, valores y aprendizaje), aspectos grupales o intergrupales (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles) y aspectos motivacionales (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo). eficacia, la satisfacción, la adaptación, el desarrollo, la supervivencia, la tasa de rotación y ausentismo).

Álvarez (1989), plantea que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador, actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman, se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima organizacional ..

Esta percepción de clima organizacional se ha hecho necesario medirla en las organizaciones, ya que es un indicador de cómo está el ambiente interno en las mismas, nos permite conocer como perciben los empleados la asignación de responsabilidades, el trato con superiores y la equidad entre otras variables.

El clima organizacional es medido a través de cuestionarios escritos, sin embargo, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística, muchas veces, su validez es sólo aparente y, otras veces, es una validez conceptual.

De acuerdo a Brunet (1987), estos instrumentos se utilizan sobre todo, en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de prácticas y procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. También plantea que lo que da fuerza a un cuestionario sobre clima es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima. Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías según un cierto grado creciente de importancia.

Por su parte Litwin y Stringer (1968 cp. Alvarez, 1992 cp. Alzolar y Crespo, 1995, p. 36) definen el clima organizacional como: "una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución".

Estos autores plantean una serie de factores que contribuyen a determinar la percepción del clima o ambiente predominante en la organización, obteniendo a partir de sus estudios las siguientes dimensiones:

1. Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse en su propio patrón.
3. Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo total, tal y como se presenta en una situación de trabajo.
5. Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones.

El cuestionario de clima de Litwin y Stringer será el empleado en nuestra investigación dadas sus características de practicidad, utilidad y pertinencia, ya que cubre las 4 dimensiones fundamentales del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo, de manera tal que es un instrumento que tiene capacidad para delimitar, de la manera más exhaustiva posible, el clima organizacional tal y como lo perciben sus miembros.

Por otra parte tomando en cuenta que, la percepción de obligaciones y reglas, el sentimiento de autonomía, la toma de decisiones y riesgos, los sentimientos de amistad y apoyo y la confianza que se le tiene a la organización pese a los conflictos son componentes importantes del clima organizacional, se pudiera afirmar que aquellas personas encargadas de dar autonomía o no a los empleados, de brindarles apoyo, de inspirarlos a tomar riesgos etc, pudieran ser los líderes o las figuras importantes que se encargan de guiar a las personas en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este sentido Brunet (1987) plantea que, comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo (estilo de administración de la dirección), que prevalece dentro de una organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de liderazgo. Pero a su vez, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo, puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionales junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

Según Brunet (1987), los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados, pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directivos de la empresa. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al supervisor una imagen de jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

Bayot (1980 cp. Di Sarli y Ruiz, 1991), plantea que "debemos reconocer que la atmósfera misma es en gran parte fruto de lo que los líderes dicen y hacen". Litwin (1968 cp. Di Sarli y Ruiz, 1991) plantea que "el estilo del líder principal determina el clima en una organización". Por ejemplo, un líder con un estilo autocrático, puede determinar un clima bajo en contribuciones y participaciones de sus subordinados. En consecuencia, el estilo de liderazgo en algún grado es un determinante importante del clima y la cultura de la organización.

Por su parte, Rensis Likert (1961, c.p. Mugotti, G.M. y Saab, 1994), plantea en sus investigaciones sobre tipología de sistemas administrativos, que hay cuatro tipos de sistemas: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, participativo-consultivo y participativo-grupal; esta clasificación se basa en las características que presentan las dimensiones de liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, interacción-influencias, tomas de decisiones, establecimiento de metas, control, ejecución de entrenamiento y metas. Por ejemplo, en el clima de tipo autoritario, dentro del sistema autoritario explotador, el liderazgo es rígido y autoritario, existe poca confianza entre líder y sus subordinados, estos últimos no se sienten libres para actuar ni para comentar sus problemas con el líder ya que éste no toma en cuenta sus ideas ni opiniones.

En un estudio realizado por Di Sarli y Ruiz (1994), donde se utilizó una muestra de 106 supervisores (gerentes y jefes de sección de una empresa de servicios del área metropolitana de Caracas) se intentó establecer la relación entre clima y liderazgo utilizando como instrumentos de medida el " LEAD-SIMISMO " de Hersey y Blanchard y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, obtuvieron que en forma aislada es muy poca la asociación entre liderazgo y clima organizacional a nivel estadístico y sólo dos estilos de liderazgo (persuasivo con recompensa y participativo con estándares), se encontraron asociados con clima organizacional a nivel significativo, no obstante, consideraron que era probable que el estilo de liderazgo interactuará con otras variables al afectar el clima organizacional y de esa forma contribuya a explicar algún monto significativo de la variable clima organizacional.

En otro estudio llevado a cabo por Singer . y Singer .(1989), se planteó que las teorías de liderazgo implícita o explícitamente presuponen que las condiciones situacionales y el clima son determinantes de la conducta del líder. Yulk (1971, cp. Singer . y Singer . 1989) hipotetizó que las preferencias por los líderes por parte de los subordinados están determinada tanto por variables situacionales como por

variables personales, y por otra parte, Bass (1985 cp. Singer . y Singer . 1984), especuló que el liderazgo transaccional tiende a aparecer más en organizaciones mecanicistas que en organizaciones organicistas. En las organicistas, las metas y la estructura no son rígidas, los miembros tienen un elevado nivel de instrucción y se espera de ellos que sean innovadores, además el clima es de respaldo y confianza, por lo que se podría suponer que los subordinados son guiados por un tipo de liderazgo más transformacional que transaccional..

En contraste, en las organizaciones mecanicistas, la estructura es formal y rígida y se espera que los miembros sean más conformistas que innovadores. La especulación de Bass está basada en la presunción de que el "refuerzo contingente" y la "administración por excepción" son favorables en ambientes bien estructurados, estables y ordenados. Singer. y Singer . (1989) usaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para administrarlo en una oficina de policías en Nueva Zelanda como ejemplo de organización mecanicista, y a un grupo de empleados en tres compañías en Taiwan como ejemplo de organizaciones organicistas. En ambos estudios, las preferencias de los empleados apuntaban hacia el liderazgo transformacional. Estos resultados les hacen suponer que: (a) la presunción de que la oficina de policías es mecanicista puede ser cuestionada, (b) las organizaciones mecanicistas no necesariamente fomentan un estilo de liderazgo transaccional, (c) se debe rechequear la suposición inicial. Lo que sí se obtuvo en ambos estudios es que la conducta del líder transformacional está asociada a altos niveles de satisfacción en los subordinados.

Por otra parte, en una investigación realizada por Howell y Avolio (1993), los autores usaron medidas de liderazgo, locus de control y apoyo a la innovación para predecir el desempeño de 78 gerentes. Para medir la conducta de los líderes usaron el MLQ (Forma 10) de Bass y Avolio (1990). Las tres escalas utilizadas para medir liderazgo transformacional fueron: (a) carisma, (b) estimulación intelectual y (c) consideración individual, y las tres escalas para medir liderazgo transaccional fueron: (a) refuerzo contingente, (b) administración por excepción activa y (c) administración por excepción pasiva. Para medir el grado de soporte para la innovación dentro de cada unidad de trabajo del líder se usaron dos escalas: la medida de soporte para la innovación en organizaciones de Siegel y Koemmerer y la escala de toma de riesgos de Litwin y Stringer para estudiar clima organizacional. Sus hallazgos extendieron la teoría de Bass en cuatro aspectos: (a) los constructos liderazgo transformacional y liderazgo transaccional demostraron validez discriminante, (b) el liderazgo transformacional predice directa y positivamente el nivel de desempeño, (c) el soporte para la innovación modera la relación entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional y (d) el locus de control está positivamente correlacionado con el liderazgo.

Liderazgo y Sexo:

En un estudio realizado por Pastori (1996), empleando una muestra de 116 sujetos (58 hombres y 58 mujeres provenientes de empresas siderúrgicas y de la

banca), en donde se pretendía determinar si existían diferencias en cuanto estilos de liderazgo entre hombres y mujeres gerentes de distintas empresas, utilizando como punto de partida la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985), empleando como instrumento el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, se encontró que:

1. No hubo diferencias significativas entre el estilo transformacional de liderazgo y el sexo de los gerentes.
2. Se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y el sexo de los gerentes, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales.
3. No hubo diferencias significativas entre nivel educativo y estilo de liderazgo.
4. Se encontraron diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de nivel más bajo, más transaccionales.

El estudio no confirmó las investigaciones de Bass acerca del sexo, ya que éste ha encontrado que la mujer es más transformacional que el hombre.

METODO

PROBLEMA

Cuáles son las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).

Las propiedades psicométricas del Cuestionario, se definen en términos de Confiabilidad y Validez, es decir, qué proporción de puntaje verdadero representa la muestra de ítemes del instrumento en estudio, y en qué medida se ratifica la estructura factorial del instrumento.

HIPOTESIS

De acuerdo a investigaciones en el área (ver marco teórico) se hipotetiza en cuanto a la validez de constructo del instrumento (estructura factorial), encontrar una primera discriminación gruesa entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, y a partir de estas dos escalas, factores como: refuerzo contingente, gerencia por excepción activa y pasiva (de la primera escala); estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación inspiracional y consideración individualizada (de la segunda escala); y una escala de liderazgo laissez-faire, ya que se mantuvieron en la versión abreviada del MLQ (forma 5X) ítemes representativos de cada uno de estos factores. Esta es la hipótesis central del estudio actual.

Por otro lado, en cuanto a la validez de criterio del instrumento se hipotetiza lo siguiente:

- Las supervisoras y gerentes mujeres se autocalificarán (self - rating) como líderes predominantemente transformacionales, a diferencia de los supervisores y gerentes hombres, quienes se autocalificarán (self - rating) como líderes predominantemente transaccionales.
- Los supervisores y gerentes (líderes) más jóvenes (edad comprendida entre 30 y 40 años) presentarán un estilo directivo más transformacional; en contraposición a los supervisores y gerentes (líderes) mayores (edad comprendida entre 41 y 50 años), quienes presentarán un estilo directivo más transaccional.
- En las empresas privadas, predominan supervisores y gerentes cuyos estilos de liderazgo son más transformacionales; por el contrario, en las empresas o

instituciones públicas, predominan supervisores y gerentes cuyos estilos de liderazgo son más transaccionales.

- Aquellos supervisores y gerentes que tienen menos tiempo en su cargo y/o empresa (1 a 5 años), tenderán a mostrar un estilo de liderazgo más transformacional, mientras que aquellos que tienen más tiempo (6 a 10 años), tenderán a mostrar un estilo de liderazgo más transaccional.
- En aquellas empresas en las que predomina un clima organizacional favorable, tenderá a existir un estilo de liderazgo más transformacional, mientras que en aquellas empresas en las que predomina un clima organizacional desfavorable, tenderá a existir un estilo de liderazgo más transaccional.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

Es un estudio de validación, ya que se pretende evaluar con qué exactitud pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con el instrumento, en el sentido "que mida realmente las conductas que se pretenden medir". (Magnusson, 1990). El diseño utilizado en la presente investigación es de tipo psicométrico, pues se pretende obtener indicadores de la confiabilidad y validez del cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bernard Bass. (MLQ). Este diseño permite integrar las técnicas de análisis estadístico con la teoría psicológica para evaluar un instrumento, lo que permite obtener indicadores claros e interpretables del análisis de ítems, la validez y confiabilidad del instrumento.

DISEÑO MUESTRAL

La población la conforma el personal de nivel supervisorio (supervisores y gerentes) de los distintos departamentos de empresas privadas (Mavesa, Colgate, Polar, Vencemos, Lagoven, Pequiven) e instituciones públicas (Ministerio de Educación, Ministerio de Industria y Comercio, Fondo de Inversiones de Venezuela, Fiscalía General de la República).

La muestra está conformada por 226 sujetos, entre supervisores y gerentes de sexo masculino y femenino, provenientes de los distintos departamentos de las empresas privadas e instituciones públicas mencionadas (Ver tabla a continuación).

Tabla Resumen de las proporciones de la N de la muestra.

Empresa	Poblac	muestra inicial	muestra final	Mortalid %
SECTOR PRIVADO				
Colgate	30	30	18	60%
Mavesa	110	70	42	60%
Pequiven	178	110	33	30%
Vencemos	50	50	22	44%
Polar	120	30	14	46%
Lagoven	2344	30	15	50%
SUB-TOTAL	2832	320	144	45%
SECTOR PRIVADO				
M.I.C	70	70	16	23%
M.E	300	20	12	60%
Fiscalía	300	100	39	39%
F.I.V	100	30	15	50%
SUB-TOTAL	770	220	82	37%
TOTAL	3602	540	226	42%

Tabla Resumen de las proporciones del sexo de la muestra.

Sector	Masculino	Femenino
Privado	102	46
Público	28	50

El estudio de validez implica un muestreo por cuotas no probabilístico, “en el cual el conocimiento de los estratos de la población (edad, sexo, etc) es usado para seleccionar los miembros de la muestra que son representativos, típicos y acordes con ciertos propósitos de la investigación” (Kerlinger, 1988, p.135).

DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE DE ESTUDIO:

Estilo de liderazgo: transaccional / transformacional.

Definición conceptual:

a) Liderazgo Transaccional: estilo que caracteriza a aquellos líderes que basan su relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y los refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución. Comprende los siguientes factores:

- Refuerzo Contingente: el líder contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por un buen rendimiento, reconoce logros. (Bass, 1990).
- Gerencia por Excepción (activa): el líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas. (Bass, 1990).
- Gerencia por Excepción (pasiva): Sólo intervienen cuando no se satisfacen los estándares. (Bass, 1990).

b) Liderazgo Transformacional: Estilo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores o subordinados, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión. Comprende los siguientes factores:

- Influencia Idealizada (Carisma): el líder ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza (Bass, 1990).
- Inspiración motivacional: el líder comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. (Bass, 1990).
- Estimulación intelectual: el líder alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. (Bass, 1990).
- Consideración individual: el líder presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja. (Bass, 1990).

c) Liderazgo Laissez-faire: indica la ausencia de liderazgo, la evitación de la intervención o ambas, generalmente no hay transacciones ni acuerdos con los seguidores, las decisiones son usualmente delegadas, retroalimentación y refuerzo normalmente están ausentes. Los líderes laissez-faire no están atentos a motivar a los seguidores o para reconocer sus necesidades. (Bass y Avolio, 1990, p. 20).

Definición operacional:

Puntaje obtenido de la sumatoria de los puntajes del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (versión 5X) de Bernard M. Bass (1995) referido a los estilos: transaccional y transformacional, basado en las subescalas o factores siguientes: estimulación intelectual, carisma, inspiración y consideración individual (liderazgo transformacional); y refuerzo contingente, administración por excepción activa y pasiva (liderazgo transaccional).

VARIABLES DEMOGRAFICAS Y CRITERIO:

1) Edad

Definición conceptual: "tiempo que una persona ha vivido desde que nació" (Plaza y Janez, 1974).

Definición operacional: número de años que una persona ha vivido desde que nació.

2) Género

Definición conceptual: conjunto de características genéticas, biológicas y físicas que distinguen a hombres y mujeres.

Definición operacional: variable dicotómica masculino/ femenino, donde 0 indica sexo femenino y 1 indica sexo masculino.

3) Antigüedad en el cargo y en la empresa

Definición conceptual: tiempo que una persona lleva en un mismo cargo y en una misma organización.

Definición operacional: número de meses que lleva una persona en un mismo cargo y en una misma organización.

4) Tipo de Empresa

Definición conceptual: se divide en pública y privada, la primera se define como un sistema económico donde la toma de decisiones está centralizada en manos del estado (Light, D., Keller, S., y Calhoun, C., 1991); mientras que la segunda se define como un sistema económico basado en la propiedad privada de los medios de producción y distribución (Light, D., y Cols, 1991).

Definición operacional: es una variable dicotómica, donde 0 indica empresa pública y 1 indica empresa privada.

5) Profesión

Definición Conceptual: disciplina ejercida en un área determinada, y que puede tener fines diversos: obtener beneficios económicos, obtener estatus, como obra social, satisfacción personal, etc.

Definición Operacional: variable dividida por facultades: (1) Ciencias Económicas y Sociales, la cual comprende las carreras: Administración, Contaduría, Economía, Relaciones Industriales, Sociología, Mercadeo y Turismo, cuyo valor indicado es 1; (2) Ciencias Jurídicas, comprende: Derecho y Estudios Internacionales, cuyo valor es 2; (3) Humanidades y Educación, comprende: Comunicación Social, Psicología, Educación y Trabajo Social, cuyo valor es 3; (4) Ingeniería, cuyo valor es 4; y por último, Ciencias Naturales, comprende: Biología, Medicina, Química, cuyo valor es 5.

6) Clima Organizacional

Esta variable se utilizó para determinar a posteriori, si existe alguna asociación entre los puntajes del MLQ y los puntajes de Clima Organizacional.

Definición conceptual

"Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica" (Litwin y Stringer, 1968, c.p. Di Sarli y Ruiz, 1996).

Definición operacional:

El puntaje obtenido de acuerdo a la media de los resultados, si ésta está por encima de 3, el clima organizacional es considerado favorable, y por debajo de 3, desfavorable.

INSTRUMENTOS

1) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo:

Se utilizó en la validación la forma abreviada (short form 5X) de un cuestionario autoadministrado desarrollado por Bass y Avolio (1990), quienes se basaron en su teoría

sobre Liderazgo Transaccional y Transformacional. (Ver marco teórico). (Ver formato en el Anexo A).

El instrumento comprende: (1) dos escalas de liderazgo, una de liderazgo transaccional y otra de liderazgo transformacional; cada una de ellas con 3 y 4 factores conceptualmente diferentes respectivamente, la primera incluye: Refuerzo Contingente (CR), Gerencia por Excepción Activa (MBEA) y Pasiva (MBEP), y la segunda incluye: Influencia Idealizada como atributo y como conducta (IIA y IIC), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (IS) y Consideración Individualizada (IC); (2) una escala de liderazgo Laissez-Faire (LF); y tres variables criterio, Esfuerzo Extra (EE), Efectividad (EEF) y Satisfacción (SAT).

Corrección del Cuestionario:

El instrumento anterior se denomina "Multifactor Leadership Questionnaire" (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ), el cual consta de 45 preguntas con categorías de respuestas tipo Likert donde A=4; B=3; C=2; D=1; E=0. (Ver anexo A). Se obtiene la media de las respuestas de cada sujeto, partiendo de la suma de los puntajes (A, B, C, D o E) en cada ítem que mide un factor específico (II, MI, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF, EE, EEF, SAT), dividido entre el número de ítems que componen cada factor dentro de la escala en cuestión.

Ejemplo:

Estimulación Intelectual: $14(\text{suma de los puntajes en cada ítem que mide IS})/4=3,5$

Este sujeto obtuvo un puntaje total de 3,5 en IS, es una media alta considerando que lo máximo a obtener es 4 en este factor, ya hay cuatro ítems que lo miden y el puntaje máximo en la escala de respuestas es 4.

La versión abreviada del cuestionario fue traducido y sometida a consideración de jueces expertos para esta investigación.

Confiabilidad del instrumento:

De acuerdo a Bass y Avolio (1990), los coeficientes de confiabilidad para las escalas de la forma apreciativa del MLQ, están alrededor de .82, excepto para gerencia por excepción (.79) y Liderazgo Laissez-Faire (.7). Los coeficientes de confiabilidad aumentaron en un rango de .77 a .95. Los coeficientes alfa para la forma auto-apreciativa del MLQ fueron más bajos para cada escala, aumentando en un rango de .60 a .92. Una posible explicación para las diferencias en confiabilidad entre las formas apreciativas (rating) y auto-apreciativa (self-rating), es que los líderes interpretan cada ítem sobre ellos mismos con respecto a múltiples seguidores mientras los seguidores califican a un líder individual. (Ver marco teórico).

Desarrollo de las escalas y validez estructural:

Un total de 142 ítems de conducta de liderazgo se generaron de una revisión de la literatura teórica y sobre la base de las respuestas de 70 ejecutivos senior, todos los cuales habían experimentado un acuerdo con la definición de líder transformacional. Estos ítems fueron luego revisados por 11 estudiantes inscritos en seminario de graduación en liderazgo, quienes dieron una definición detallada de liderazgo transaccional y transformacional y fueron interrogados luego de leer un material pertinente sobre la distinción.

Posteriormente, cada estudiante clasificó los 142 ítems en tres categorías: transformacional, transaccional y "no se puede decir" (can't say). Los 73 ítems que fueron seleccionados para incluir en el cuestionario estuvieron basados en el siguiente criterio de localización: ocho o más jueces identificaron un ítem como transformacional y ninguno o uno como transaccional y viceversa. Un ítem transformacional típico fue: "me permito pensar en nuevas vías de solución para viejos problemas". Un ítem transaccional típico fue: "Mido lo que recibo y en función de ello hago lo que se necesita que haga". (Ver marco teórico).

2) Cuestionario de Clima Organizacional:

Se utilizó también un cuestionario de clima organizacional, el cual fue elaborado por Litwin y Stringer (1968), bajo una concepción del clima organizacional como la percepción que tienen los individuos de las características que tiene la organización. (Ver formato en el Anexo B).

Estas investigaciones desarrollaron un cuestionario inicial para medir el clima organizacional a partir de las respuestas de personas correspondientes a niveles administrativos, obrero y empleados. Se analizaron las respuestas y se obtuvieron descripciones de puntos específicos que se ampliaron más en un cuestionario más estructurado, obteniéndose 9 dimensiones que definen el clima organizacional, encontrándose en dicho estudio una confiabilidad del .87 (Formica y Millán, 1994, cp. Alzolar y Crespo, 1995).

A partir de este cuestionario, Fernández y Flores (1993, cp. Alzolar y Crespo, 1995), realizaron una adaptación, la cual se aplicó a una muestra de 36 trabajadores realizándose el análisis estadístico de los datos a fin de determinar la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento. No se modificó el número original de ítems de la prueba (50), sólo se modificó la redacción de los ítems 1, 2 y 12, por presentar bajo poder discriminativo.

Validez:

Se afirma que el test cumple con los requerimientos psicométricos necesarios para ser un instrumento válido para los efectos de la investigación ya que el análisis realizado mostró validez de contenido a través del acuerdo entre observadores (Fernández y Flores, 1993, cp. Alzolar y Crespo, 1995).

Confiabilidad:

La confiabilidad obtenida a través del coeficiente Alfa de Cronbach fue de .882, con una muestra de 107 sujetos. (Fernández y Flores, 1993, cp. Alzolar y Crespo, 1995).

Características del instrumento:

Presenta una serie de descripciones sobre situaciones de la organización, las cuales operacionalizan cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional. El sistema de respuestas, las alternativas están representadas por 5 categorías que contienen las siguientes opciones, de acuerdo a la naturaleza de los ítems positivos (presencia de la dimensión) y negativos (ausencia de la dimensión).

Absolutamente de Acuerdo = 5 (ítem *); 1 (ítem -)
 Moderado Acuerdo = 4 (ítem *); 2 (ítem -)
 Moderado Desacuerdo = 2 (ítem *); 4 (ítem -)
 Absolutamente en Desacuerdo = 1 (ítem *); 5 (ítem -)

La derivación de los ítems en positivos y negativos, es decir, su direccionalidad, se determinó mediante tres criterios, a saber, (1) un criterio formal, la redacción del ítem en forma afirmativa o negativa, (2) un criterio esencial, el contenido del ítem de forma negativa o positiva, Y (3) la tabla referencial de la direccionalidad de los ítems obtenida por consenso de jueces expertos, de la tesis de Navarro (1995), no obstante, éste tercer criterio no se tomó en cuenta siempre, debido a que presentó ciertos errores (transcripción y resultados dudosos).

Posteriormente a este procedimiento, se obtuvo un total de 21 ítems negativos (de corrección inversa) y 29 ítems negativos (de corrección normal).

Por otro lado, éste cuestionario es de selección forzosa, consta de 50 observaciones, por lo que el puntaje mínimo a obtener es de 50 y el máximo de 250 (Ver anexo B).

Se estima que si la media de los resultados está por encima de 3, el clima organizacional es considerado favorable, y por debajo de 3, desfavorable.

El tiempo estimado de respuesta es entre 15 y 20 minutos.

3) Encuesta de Datos Personales :

La encuesta de datos personales solicita del supervisor la siguiente información : sexo, edad, nivel del cargo, nombre del cargo, tipo de empresa en la que trabaja: privada o pública (Ver formato en el Anexo C).

PROCEDIMIENTO

Inicialmente, se requirió de la obtención del permiso para aplicar el cuestionario con fines investigativos, después de esto, se procedió a traducir el instrumento (versión corta 5X del MLQ) forma autoapreciativa (self), y para corroborar la comprensión del mismo, se seleccionó el grupo de expertos que debería evaluar la traducción del cuestionario. Este panel de 3 expertos estuvo integrado por especialistas en las áreas de liderazgo, metodología, desarrollo organizacional e idiomas. A cada uno de los expertos se le entregó entonces una copia del instrumento en inglés y una del instrumento traducido. Luego de recibir la retroalimentación del panel acerca de la estructura del instrumento, se modificó en cuanto a contenido y formato.

Seguidamente, se realizó la selección de la muestra piloto, constituida por sujetos ocupantes de cargos supervisorios de la Universidad Católica Andrés Bello, a quienes se les aplicó el instrumento. Posteriormente, en base a los resultados arrojados por la muestra piloto y en base a los comentarios emitidos por los integrantes de la misma, se modificó el cuestionario de liderazgo.

El trabajo de campo exigió inicialmente la preparación del material a entregar en cada una de las empresas, el cual incluyó: (1) el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Anexo A), (2) el Cuestionario de Clima Organizacional (Anexo B), (3) una hoja de datos personales (Anexo C), tales como: nombre de la empresa, cargo, departamento, edad, sexo, tiempo en el cargo y en la empresa, (4) la carta de presentación para las empresas, y (5) el instructivo.

Previo al envío de este material a las empresas integrantes de la muestra del estudio, se elaboró la carta modelo de presentación (Ver anexo D), se contactó con dichas empresas para el envío personal de las cartas institucionales de la Universidad Católica Andrés Bello, así como entrevista con directivos para la exposición de nuestro propósito de investigación. Además, se llegó a un acuerdo con el personal del Departamento de Recursos Humanos respecto a la fecha de entrega y devolución, manejo de los instrumentos, confidencialidad y anonimato de la muestra. Allí, también se obtuvieron los listados de la muestra total de supervisores y gerentes de los distintos departamentos de las empresas, de la cual, se seleccionó al azar un número representativo de la misma por parte del personal administrativo encargado en cada una de las empresas. Y se procedió, por un lado, a entregar el material al Departamento de Recursos Humanos de cada empresa de la muestra; y por otro, a recolectar dicho material en el período de tiempo determinado para ello.

En cuanto al procesamiento de los datos, se elaboró un formato de códigos para facilitar y agilizar el proceso de tabulación de los mismos, mediante el paquete estadístico SPSS (1992). Y por último, se realizó el análisis de los datos obtenidos a partir del trabajo de campo, habiendo considerado un porcentaje de mortalidad de la muestra superior al 50 %; así como, la discusión, las conclusiones y las limitaciones y sugerencias del estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Los datos obtenidos en los resultados del estudio, en base a los cuales se realiza el análisis estadístico se encuentran en los Anexos. El procesamiento de los datos fue realizado con el programa SPSS (1992), para obtener el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, para el análisis factorial de componente principal con rotación varimax, y para el método de grupos contrastados.

Para facilitar la lectura del análisis y discusión de los resultados a continuación se presenta una tabla explicativa de las siglas que representan cada factor, así como los ítemes que componen dicho factor:

NOMBRE DEL FACTOR	SIGLAS	ITEMES QUE LO COMPONEN
Influencia Idealizada (Atribuida)	II(A)	10, 18, 21 y 25.
Influencia Idealizada (Conducta)	II(B)	6, 14, 23 y 34.
Motivacional Inspiracional	IM	9, 13, 26 y 36.
Estimulación Intelectual	IS	2, 8, 30 y 32.
Consideración Individualizada	IC	15, 19, 29 y 31.
Refuerzo Contingente	CR	1, 11, 16 y 35.
Administración por Excepción Activa	MBEA	4, 22, 24 y 27.
Administración por Excepción Pasiva	MBEP	3, 12, 17 y 20.
FACTORES CRITERIO	SIGLAS	ITEMES QUE LO COMPONEN
Laissez-Faire	LF	5, 7, 28 y 33.
Esfuerzo Extra	EE	39, 42 y 44.
Efectividad	EFF	37, 40, 43 y 45.
Satisfacción	SAT	38 y 41.

Análisis Descriptivo:

A continuación se presenta un resumen de los datos descriptivos de la muestra, según: Distribución de frecuencia de las medias de liderazgo transaccional y transformacional (Tabla 1); Distribución de frecuencia de las medias de clima (Tabla 2); Distribución de frecuencias por rango de meses de acuerdo a la antigüedad en la empresa y a la antigüedad en el cargo (Tablas 3 y 4 respectivamente). (Para información descriptiva sobre la distribución de sexo y tipo de empresa, ver pág 47).

Tabla 1

Medias	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Transformacional	
	Frecuencia	Proporción	Frecuencia	Proporción
.80 < 1	4	.02	-	-
1.00 < 1.20	10	.04	-	-
1.20 < 1.40	13	.06	-	-
1.40 < 1.60	37	.16	-	-
1.60 < 1.80	35	.16	-	-
1.80 < 2.00	53	.23	1	.004
2.00 < 2.20	31	.14	1	.004
2.21 < 2.40	20	.09	3	.013
2.40 < 2.60	11	.05	14	.06
2.60 < 2.80	5	.02	12	.05
2.80 < 3.00	5	.02	35	.15
3.00 < 3.20	2	.008	41	.18
3.20 < 3.40	-	-	42	.19
3.40 < 3.60	-	-	41	.18
3.60 < 3.80	-	-	23	.10
3.80 < 4.00	-	-	13	.06

Como se observa, la mayor proporción de casos transaccionales se ubican hacia las medias más bajas, teniéndose la mayor en el rango que va de 1.80 a 2.00; mientras que en liderazgo transformacional, los sujetos se ubicaron hacia las medias más altas, alcanzando la mayor proporción de sujetos en el rango 3.20-3.40. Estos resultados confirman lo encontrados por Bass y Avolio (1995), donde se obtuvo que los sujetos obtuvieron las mayores medias en la escala transformacional.

Tabla 2
Clima: Frecuencia por medias

Medias	Frecuencia	Proporción
1.80 < 2.20	3	.01
2.20 < 2.60	15	.07
2.60 < 3.00	54	.24
3.00 < 3.40	108	.48
3.40 < 3.80	39	.17
3.80 < 4.20	6	.03
4.20 < 4.60	1	.004

Aquí se observa que la mayor proporción de sujetos se ubicó en el rango que va de 3.00 a 3.40, en general los casos se ubican en su mayoría hacia las puntuaciones intermedias (2.60 a 3.80) y muy pocos hacia los extremos.

Tabla 3
Antigüedad en la Empresa

Meses	Frecuencia	Proporción
12 < 48	46	.20
48 < 84	39	.17
84 < 120	36	.17
120 < 156	37	.16
156 < 192	14	.06
192 < 228	12	.05
228 < 264	16	.07
264 < 300	9	.04
300 < 336	6	.03
336 < 372	6	.03
372 < 408	5	.02

En cuanto a antigüedad en la empresa, se tiene que la mayor proporción de sujetos se ubica en el rango que va de 12 a 156 meses, esto representa el 70% de la muestra de ambos tipos de empresas. Y en cuanto a antigüedad en el cargo la mayor proporción de sujetos se ubica en la categoría que va de 1 a 108 meses de antigüedad, siendo éstos el 91% de la muestra de empresas tanto públicas como privadas.

Tabla 4
Antigüedad en el Cargo.

Meses	Frecuencia	Proporción
1 < 36	110	.49
36 < 72	73	.32
72 < 108	22	.1
108 < 144	8	.04
144 < 180	6	.03
180 < 216	3	.01
216 < 252	2	.009
252 < 288	1	.004
288 < 324	0	0
324 < 360	1	.004

En general, todas las variables demográficas y la variable criterio, se distribuyen normalmente en ésta muestra particular, con algunas fluctuaciones hacia uno de los dos extremos en pocas de ellas, no obstante, éstas eran esperadas, dadas las características de la población, y los resultados preliminares con las variables, como es el caso de la variable de estudio: Estilo de Liderazgo.

Análisis de la Confiabilidad:

El coeficiente de confiabilidad obtenido por el método de consistencia interna Alpha de Cronbach para el cuestionario total se obtuvo por dos vías, la primera consideraba una $N = 131$, ya que se eliminaban todos los sujetos que hubiesen dejado de contestar por lo menos un ítem del total (sustitución por listas), y la segunda consideraba la N total (226), donde cada valor perdido era sustituido por la media de las respuestas de cada sujeto (sustitución por media); ambos resultados se muestran en la tabla 5. (Ver Anexo E).

Tabla 5

Procedimiento	Coeficientes de Confiabilidad
Sustitución por listas	.7852
Sustitución por media	.8028

Al observar esta tabla se evidencia que la magnitud de los coeficientes de confiabilidad obtenidos no difieren significativamente entre sí, si se considera la diferencia entre las N de la misma muestra. Además se mantienen entre los parámetros de .74 y .94 obtenidos por Bass y Avolio (1995). En general, el cuestionario demuestra ser homogéneo internamente.

Las correlaciones obtenidas entre los ítemes oscilan entre .01 y .45 en ambas direcciones, tal como se esperaba, ya que se descarta la posibilidad de la existencia de ítemes que estén midiendo la misma conducta.

Las correlaciones de los factores entre sí, oscilan entre .001 y .52 (Ver tabla 6), donde se observa que son más altas entre los factores pertenecientes a la escala transformacional, que entre los pertenecientes a la escala transaccional, no obstante, el factor CR (perteneciente a la escala transaccional) correlaciona significativamente con todos los factores transformacionales, considerando que las correlaciones entre factores de escalas distintas no son significativas (Ver Anexo F). Como se observa en esta tabla, los factores transformacionales II(B) con IS, II(A) con IC, IS con IC, II(A) con MI, II(B) con MI, IS con MI, son los que correlacionan alta y positivamente entre sí.

Dentro de la escala transaccional, los factores MBEA y CR son los que se relacionan más altamente entre sí.

Por otro lado, los factores EE, EEF y SAT correlacionan alta y positivamente con todos los factores transformacionales y con CR. El factor LF correlaciona significativamente solo con MBEP.

Tabla 6

	II(A)	II(B)	MI	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EEF	SAT
II(A)	-											
II(B)	.29**	-										
MI	.45**	.40**	-									
IS	.25**	.52**	.35**	-								
IC	.39**	.33**	.27**	.40**	-							
CR	.24**	.37**	.38**	.30**	.33**	-						
MBEA	.20*	.18*	.27**	.15**	.10**	.23**	-					
MBEP	.001	-.01	.03	.003	.06	.13	.15*	-				
LF	-.13*	-.25**	-.10	-.12	.01	-.02	.014	.49**	-			
EE	.28**	.40**	.30**	.21*	.19*	.33**	.10	.02	-	-		
EEF	.48**	.33**	.44**	.32**	.32**	.47**	.20*	.002	-	.36**	-	
SAT	.44**	.22*	.39**	.36**	.22*	.32**	.15*	-.03	-	.24**	.48**	-

*P < .05

**P < .01

Los resultados anteriores confirman lo esperado, ya que se supone que los factores que miden un mismo estilo de liderazgo deben estar alta y significativamente relacionados entre sí. No obstante estos resultados también señalan que existen diferencias en la consistencia interna de los factores, hay mayor consistencia interna entre los que componen la escala transformacional que entre los que componen la escala transaccional.

Análisis de la Validez:

El grado en que las puntuaciones factoriales intentan medir el constructo estilo de liderazgo, es lo que representa la validez de constructo del cuestionario.

" La validez de constructo o estructural es el grado en que el test mide una elaboración o rasgo teórico " (Anastassi, 1974, p, 119).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los indicadores de la validez de constructo.

A) Análisis Factorial:

Este análisis factorial es de tipo confirmatorio, ya que como plantean Nunnally y Bernstein (1995), la intención es hacer que los factores incorporen las propiedades que se han hipotetizado y luego determinar qué tan bien corresponden éstos con los datos. Las propiedades que son probadas incluyen: El número de factores y los contenidos de cada factor.

Para ello, debe definirse previamente qué tipo de relación se establece entre estos factores; en tal sentido, es pertinente citar lo que plantea Nunnally y Bernstein:

En todos los casos las variables son definidas como combinaciones de entidades conocidas como factores. Sin embargo, las combinaciones aparecen en tres contextos: (1) Lo que Bollen y Lennox (1991) llaman indicadores de efecto, donde las variables observables son consideradas como resultado de una variable latente subyacente, (2) como componentes, donde las variables son transformadas en otras variables por conveniencia, y (3) lo que Bollen y Lennox (1991) llaman indicadores causales, donde la variable latente es considerada como el resultado de las observables. (Nunnally J. y Bernstein, I. 1995, p.503).

En este caso, las variables de estudio pueden concebirse como indicadores de efecto o como indicadores causales, ya que las conductas observables que exhibe el individuo pueden llevar a identificarlo con uno u otro estilo de liderazgo, o bien, concebido a éste dentro de un estilo particular se espera que presente conductas observables determinadas, tomando en cuenta que no se pretende establecer relaciones causales entre éstas variables.

El análisis factorial se obtuvo para dos N de la misma muestra, por medio de las dos vías utilizadas anteriormente en el análisis de la fiabilidad. Para una N = 131 se obtuvieron ocho factores que explicaban una varianza total (acumulada) de 48.8%, mientras que para una N = 226 se obtuvieron siete factores que explicaban una varianza total de 41.3%, considerando la regla Kaiser-Guttman (Guttman 1954; Kaiser 1960, 1970, c.p Nunnally, J. y Bernstein, I. 1995, p. 542), donde se propone como punto de corte los valores Eigen de 1.0 o mayores, en este caso se tomó como criterio 1.5. (Ver Anexo G).

Los resultados de estos análisis se muestran a continuación en la tabla 7.

Tabla 7

N=131			N=225		
Factor	Eigen	Varianza%	Factor	Eigen	Varianza%
1	8.01428	17.8	1	7.23668	16.1
2	3.08773	24.7	2	2.78850	22.3
3	2.193005	29.5	3	1.89085	26.5
4	1.99592	34.0	4	1.83417	30.6
5	1.80036	38.0	5	1.66665	34.3
6	1.73864	41.8	6	1.58817	37.8
7	1.58680	45.4	7	1.57851	41.3
8	1.52950	48.8	-	-	-

Aquí se observa, como plantean Kaiser y Guttman, que los primeros valores Eigen están sesgados hacia arriba, es decir, que entre más variables hay, menos varianza necesita explicar un factor para alcanzar el criterio, y viceversa.

Para efectos de análisis, se tomarán los resultados arrojados por la muestra total (N=225).

La composición factorial de acuerdo a la solución rotada y la consistencia interna de cada factor, se expone a continuación en la tabla 8.

La rotación factorial ofrece tres ventajas fundamentales según Nunnally y Bernstein (1995): (1) Fortalecer la relación entre variables y factores ya que éstos representarán mejor las variables que le pertenecen y no representarán las que no le pertenecen, (2) concentrar la varianza compartida por dos variables que se correlacionan altamente en un solo factor en lugar de varios factores, (3) tender a nivelar las varianzas de los factores.

Tabla 8

Factor	ítemes	Alfa de Cronbach
1	21-25-37-38-40-41-43-45	.7514
2	14-15-16-31-32	.4410
3	4-22-24-27	.6131
4	2-6-8-13	.5921
5	34-39-42	.4939
6	3-12	.5086
7	35-36	.6611

Los ítemes que componen el factor uno, pertenecen a la escala transformacional (IIA(2)) y a los factores criterio (EEF, SAT, EE(6)) y presentan un coeficiente alfa de .75. El factor dos está compuesto por ítemes transformacionales (IIC, IC, CR, IC, IS(4)) y uno transaccional (CR) y posee un coeficiente alfa de .44. El factor tres contiene los cuatro ítemes pertenecientes a la escala transaccional (MBEA(4)) y posee un coeficiente alfa de .61. El factor cuatro está compuesto por ítemes de la escala transformacional (IS, IIC, IM(4)) y posee un coeficiente alfa de .59. El factor cinco se compone de ítemes que pertenecen a la escala transformacional (IIC(1)) y a un factor criterio (EE(2)) y posee un coeficiente alfa de .49. El factor seis está compuesto por ítemes de la escala transaccional (MBEP(2)) y posee un coeficiente alfa de .51. Y por último, el factor siete está compuesto por un ítem transaccional (CR(1)) y uno transformacional (IM(1)) y posee un coeficiente alfa de .66.

Aquí se evidencia la alta correlación del factor CR (refuerzo contingente) con los factores transformacionales, ya que el liderazgo transaccional y el transformacional representan formas activas de liderazgo. Ejemplo: CR correlaciona alto y positivo con IM, porque de una u otra manera la Motivación Inspiracional requiere que el líder interactúe contingentemente con las acciones del subordinado.

Se observa que los factores no contienen ítemes de todas las escala preliminares, ya que la mayor parte de los factores contienen en su composición factorial ítemes de escalas transformacionales, por tanto, se puede decir que en esta muestra el test está midiendo fundamentalmente liderazgo transformacional (Ver tabla 9), no obstante, cada factor es internamente homogéneo, además de serlo el cuestionario total. Es de hacer notar la completa ausencia de ítemes que midieran liderazgo laissez-faire, considerando que lo esperado era que los ítemes midieran proporcionalmente tanto liderazgo transformacional, como transaccional y laissez-faire, tal como se obtuvo en el estudio original.

Tabla 9

Factor	Proporción en el test total
Transformacional	.43
Transaccional	.29
Criterio	.29
Laissez-faire	0

Observando la tabla anterior, se puede concluir que la proporción del contenido del constructo en el test total no está explicada equitativamente por las distintas escalas de liderazgo y los factores criterio.

Esto también se observa en los estadísticos descriptivos para cada factor de la prueba total (Ver Anexo H), donde se puede apreciar que para los ítemes transformacionales las medias oscilan entre 3.003 y 3.542, mientras que para los

transaccionales, las medias oscilan entre .367 y 3.711, considerando que éste último valor lo arroja el factor CR; y las medias de los ítemes de liderazgo laissez-faire varían entre .3 y .67. En general, las medias de los ítemes de liderazgo transformacional fueron más altas que las de liderazgo transaccional, dentro de los cuales, las medias más altas las obtuvieron CR y MBEA, siendo éstos los factores de la escala transaccional que más se asocian a la transformacional.

Los resultados anteriores sugieren que los ítemes que conformaron el análisis factorial poseen un bajo poder discriminativo, ya que entre todos los estilos de liderazgo que se pretendía medir, los ítemes discriminaban mejor entre el estilo transformacional, que entre el transaccional, variables criterio y laissez-faire.

B) Grupos Contrastados:

Variables Demográficas:

Para acumular evidencia empírica sobre la validez de constructo del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se analizaron las relaciones entre las puntuaciones de la muestra total con variables biográficas, tales como: Edad, sexo, profesión, antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y tipo de empresa, y entre las puntuaciones de esta muestra total con la variable criterio denominada Clima Organizacional.

Se debe mencionar que las correlaciones fueron establecidas utilizando tanto los componentes de cada factor de liderazgo desglosados (CR, IM, IIA, etc) (Ver Anexo F), como los factores condensados o globales, esto es, las medias obtenidas de éstos factores en las escalas totales (transaccional y transformacional) (Ver Anexo I).

B.1) Diferenciación Por Sexo:

Se encontraron relaciones positivas y significativas con los factores particulares, como CR (-.16, $p=.01$) y MBEA (.14, $p<.05$), es decir, las mujeres de la muestra presentan conductas de liderazgo que reflejan un estilo más transaccional. Estos resultados concuerdan con los encontrados por Pastori (1996).

B.2) Edad:

Para los factores particulares se encontró una correlación significativa entre edad y MBEP (.18, $p<.01$), lo que indica que a mayor edad hay mayor tendencia a supervisar el trabajo de los empleados sólo cuando estos han fallado o no han cumplido con los estándares.

Además, se halló una correlación positiva y significativa con la escala transaccional (.17, $p < .01$), lo que indica que los líderes con mayor edad tienden a exhibir conductas propias del estilo de liderazgo transaccional.

B.3) Profesión:

Para esta variable no se encontraron diferencias significativas para los factores particulares, y tampoco para las escalas condensadas (transaccional y transformacional).

B.4) Antigüedad en el Cargo:

Se encontró que antigüedad en el cargo correlaciona significativamente con MBEA (.19, $p < .01$), lo que indica que el tiempo que una persona tiene en un cargo, al parecer, se relaciona con un tipo de supervisión que implica monitorear continuamente el desempeño de los empleados, anticipar los errores que se cometan y tomar acciones correctivas cuando éstas son requeridas. No se encontraron relaciones significativas entre esta variable y las escalas globales o condensadas.

B.5) Antigüedad en la empresa:

Para los factores particulares se encontró una relación significativa entre esta variable y MBEP (.19, $p = .01$). Lo que indica que, así como con la edad, que mientras más tiempo tiene una persona en una empresa puede tender a supervisar sólo incidentes críticos cuando éstos son errores o fallas. No se encontraron relaciones significativas con las escalas condensadas.

B.6) Tipo de Empresa:

Se encontró que ésta variable correlacionó significativamente con tres factores, uno de la escala transaccional (MBEA), uno de los factores criterio (EE).y uno de la escala transformacional (MI); la dirección en los tres casos fue negativa. La correlación más alta fue con MBEA (-.27, $p < .01$) y con EE (-.20, $p < .01$), mientras que la más baja fue con MI (-.19, $p = .01$). Lo anterior indica que, en la empresa pública hay mayor tendencia a presentar un estilo de liderazgo que implique el monitoreo continuo de la conducta del empleado, mayor tendencia a usar la excitación emocional para que sus empleados alcancen metas y a elevar la motivación para obtener metas designadas.

B.7) Clima Organizacional:

La confiabilidad del instrumento de Clima Organizacional fue de .8051, lo que indica que este instrumento también exhibe una alta consistencia interna entre sus ítemes.

Respecto a cómo se comporta ésta variable con las demás variables del estudio, se tienen los siguientes resultados. La variable clima organizacional correlaciona positiva y significativamente con una de las variables criterio, EE (.14, $p < .05$), esto indica que hay mayor tendencia del líder a compaginar las metas del empleado con las metas de la organización cuando el clima es más favorable.

También se observa una correlación significativa y positiva de ésta variable con una de las escalas condensadas, en este caso, con la escala de liderazgo transformacional (.13, $p = .05$), lo que indica que en ésta muestra, existe una asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de un clima organizacional favorable.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la introducción de este trabajo se señaló la importancia que ha cobrado el liderazgo en el contexto organizacional, y dentro de esta área, la vigencia que tiene actualmente la teoría de Bernard Bass (1985) sobre liderazgo transaccional y transformacional, así como, la relevancia para la investigación aplicada del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

El objetivo fundamental de esta investigación fue analizar las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bernard Bass (1995), dada la necesidad de contar con un instrumento válido y confiable para la cuantificación y definición de los estilos de liderazgo.

Muchas de las relaciones empíricas investigadas en este estudio, aportan aproximaciones parciales al funcionamiento de los ítemes, a la confiabilidad y a la validez de constructo del Cuestionario.

El análisis de ítemes dentro de cada factor, así como los índices de confiabilidad obtenidos, permiten afirmar que la mayoría de los factores que componen las escalas de liderazgo poseen una estructura factorial internamente homogénea, por tanto, lo hipotetizado acerca de la distribución factorial de los ítemes, partiendo de lo obtenido en el estudio original por Bass y Avolio (1995), cumple el criterio de consistencia interna tanto para el cuestionario total como para cada uno de los factores.

Se puede decir, dado el coeficiente alfa encontrado, que el Cuestionario posee consistencia interna, es decir, los ítemes en el cuestionario total tienen altas correlaciones entre sí, y además, se encontró que las correlaciones más altas se presentaban entre los ítemes que conformaban la escala transformacional que entre los transaccionales; estos resultados concuerdan con los obtenidos por Bass y Avolio (1995).

A esto se añade, el hecho de que las medias de las respuestas de los sujetos fueron más altas para la escala transformacional que para la transaccional. Bass y Avolio (1995) atribuyen este fenómeno a que los ítemes de la escala transformacional están más cargados de deseabilidad social.

Por otra parte, se confirman los hallazgos de Bass y Avolio (1990 y 1995) respecto a las correlaciones significativas entre liderazgo transformacional y refuerzo contingente (perteneciente a la escala transaccional), ellos explican ésta relación, debido a varias razones, entre ellas: (1) tanto liderazgo transaccional como transformacional representan formas activas y positivas de liderazgo, (2) los líderes, a través de distintas investigaciones han mostrados combinaciones entre ambos estilos de liderazgo, (3) hay aspectos del liderazgo transaccional que coinciden con el transformacional, tales como los acuerdos que redundan en una relación de

confianza, y una percepción consistente de los líderes por parte de sus seguidores, lo cual también es la base para el liderazgo transformacional.

Una relación no confirmada con los resultados del estudio original, fue de MBEA con MBEP y LF. Esta correlación fue reportada como positiva y alta (Bass y Avolio, 1995), mientras que en los resultados obtenidos en este estudio no fueron significativas.

Por otra parte, en el estudio original, MBEP y LF correlacionaron positiva y significativamente (1%), y esto es confirmado en el estudio actual. Esto se explica, ya que un estilo de liderazgo donde no hay transacciones con los seguidores, los refuerzos, las retroalimentaciones y las decisiones son postpuestas (LF), tiene mucho que ver con un estilo de liderazgo, en el que el líder solo interviene en situaciones críticas cuando los errores ya han sido cometidos o cuando los estándares no han sido cumplidos (MBEP).

Respecto a la estructura factorial encontrada por Bass y Avolio (1995), se obtuvo un modelo de nueve (9) factores, el cual se muestra a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Factor	Ítemes
1.II(A)	21-31-61-67
2.II(B)	3-23-33-71
3.MI	25-35-64-69
4.IS	17-47-57-73
5.IC	9-39-49-59
6.OR	16-40-56-80
7.MBEA	6-22-30-46
8.MBEP	20-36-44-52
9.LF	2-18-42-50

Aquí se observa, que las distribuciones factoriales de los ítemes son homogéneas y proporcionales entre sí, cada factor se comporta como un todo unitario, considerando que los resultados actuales se comportan aproximadamente como los anteriores, en cuanto a la consistencia interna del test total y de cada factor.

Una de las grandes diferencias en ambos estudios y que tienen responsabilidad en estos hallazgos, es la representatividad de las muestras, se puede decir que la N actual es el 11% de la N utilizada en la validación inicial (2080 sujetos), además, la muestra fue mucho más heterogénea en lo que respecta a la variabilidad de la naturaleza de los elementos de la misma. Sin embargo, pueden existir otros factores contextuales que estén influyendo en el comportamiento de ésta estructura factorial.

Por otro lado, la estimación de la confiabilidad para la prueba total es alta, lo que indica que el Cuestionario es consistente internamente, a pesar de haber arrojado una estructura factorial que no pretende lograr ni garantizar la completa homogeneidad para todo el Cuestionario.

Teóricamente, el cuestionario original fue construido para medir nueve (9) factores o dimensiones factoriales independientes entre sí, pero con una alta intercorrelación entre los ítems que conforman cada factor, y homogeneidad dentro de cada uno de estos.

Cabe preguntarse entonces, si el Cuestionario resulta válido para medir liderazgo a partir de ocho factores no exactamente independientes y homogéneos como los anteriores, y si éstos pueden diferenciar entre los individuos con estilos de liderazgo diferentes, esto es, si tienen poder discriminativo.

Aquí se puede retomar la explicación anterior, acerca de que el Cuestionario total sí puede estar midiendo el constructo deseado, no obstante, existe un sesgo hacia el estilo de liderazgo transformacional, por las razones mencionadas.

Por otra parte y en cuanto a las variables criterio según Howell y Avolio (1993), en la conceptualización de su modelo original, Bass (1985), sugirió que existían factores contextuales que podrían moderar el impacto del liderazgo transaccional y transformacional en el desempeño. De acuerdo a Bass el liderazgo transformacional por ejemplo encontraría mayor aceptación en organizaciones más abiertas a los cambios y a los retos. Basado en este planteamiento en el presente estudio se decidieron tomar algunas variables contextuales con el fin de obtener información para la validez del cuestionario, entre estas variables se encuentran: Tipo de empresa y clima organizacional.

En cuanto al tipo de empresa se supuso, así como Singer y Singer (1989), que en las empresas públicas, dado su carácter mecanicista, rígido en estructura y tendiente a la burocracia, predominaría un estilo de liderazgo más transaccional, no obstante, ésta relación no fue encontrada al menos de manera significativa en este estudio. Tampoco se encontró ninguna relación, ni la dirección esperada entre la empresa privada y el estilo de liderazgo transformacional.

También se supuso, que entre un clima organizacional favorable y un estilo de liderazgo más transformacional, debería existir una relación significativa considerando que este estilo de liderazgo como plantea Yukl (1994) favorece en el empleado una mayor identificación con la empresa, confianza en las metas de la misma y en líneas generales una percepción favorable del entorno donde trabaja. Esto se confirmó con los resultados del estudio ya que este tipo de liderazgo se correlacionó significativamente (5%) con clima.

Un aspecto relevante con respecto a los factores criterio es que se encontraron relaciones igualmente significativas pero de monto más alto entre satisfacción y los factores transformacionales en comparación con el estudio original, lo cual habla de la posibilidad de que en esta muestra la gente obtiene mayor satisfacción cuando

predomina un estilo de liderazgo más transformacional así como en las muestras norteamericanas y europeas.

En cuanto al tipo de profesión no se encontraron resultados que aportaran información a la validez de constructo del test. Pareciera que en esta muestra el estilo de liderazgo (transaccional y transformacional) es independiente de la profesión de los sujetos.

A diferencia de los hallazgos de Bass (1990) con la variable sexo, donde se encontró que las mujeres tienden a ser más transaccionales que los hombres específicamente en dos factores. MBEA y CR. Por su parte como ya se dijo Pastori (1996) en un estudio hecho en la zona metropolitana, entre cuyas variables incluía liderazgo y género, encontró igualmente que las en el género femenino predominaba más el liderazgo transaccional que en el género masculino. Concluyendo que: "las mujeres se reflejan como gerentes que intentan dejar claramente establecido lo que sus empleados pueden recibir a cambio, tanto en el caso de buen desempeño como en el caso de mal funcionamiento y errores en el desempeño de sus labores".

CONCLUSIONES

La hipótesis inicial de esta investigación planteaba la existencia de una estructura factorial del Cuestionario total, similar a la obtenida por Bass y Avolio (1995), quienes partieron de un modelo de nueve factores homogéneos internamente, que medían establemente el constructo. Estos hallazgos no se confirmaron en el estudio actual, ya que se obtuvieron ocho factores distribuidos de distinta manera o con composiciones factoriales diferentes, cuya estructura interna sí fue consistente, tanto para los factores como para el cuestionario total, no obstante, estos resultados no alcanzan los valores del estudio preliminar.

Al respecto, se puede decir que el Cuestionario mide el constructo en cuestión (liderazgo), pero no tiene un fuerte poder discriminativo entre estilos de liderazgo distintos, ya que presenta cierto sesgo hacia el estilo de liderazgo transformacional. Lo que, puede tener que ver con el hecho de que los ítems transformacionales están más cargados de deseabilidad social.

Por otro lado, como se expuso en el segundo capítulo de este trabajo, existe una dificultad evidente para lograr una definición unívoca y exhaustiva del constructo liderazgo. De ahí que, se tienda a presuponer la inclusión en ella de elementos o factores tanto situacionales e institucionales, como personales, u otros, que quizá estadísticamente no exhiben una relación significativa y real con la variable. Tal puede ser el caso de la variable profesión, y clima organizacional.

Así como Bass (1990 c.p Bass y Avolio 1995) se puede concluir que, hay varias implicaciones para estos resultados preliminares: Primero, para medir un rango más amplio de factores de liderazgo, se deben incrementar las posibilidades de hacer conexiones dentro del amplio rango de estilos de liderazgo que pueden y son exhibidos a través de distintas culturas y grupos y segundo, para la extensión que este amplio rango de factores de liderazgo sostiene en la validación cruzada, se debe desarrollar medidas más efectivas y comprensivas tanto para propósitos de evaluación como de desarrollo.

Además, los resultados encontrados, en las investigaciones con el modelo original (de nueve factores), no necesariamente tienen que ser encontrado en todas las investigaciones que se realicen al respecto, ya que, esto se ve limitado por las distintas culturas en las que se aplica el cuestionario. Por tanto, lo más que se puede hacer, es reestructurar o adaptar este modelo, en busca de una correspondencia con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el cuestionario inicial.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Con el objeto de obtener una medida más confiable y válida de liderazgo se sugiere para próximas investigaciones, usar las escalas de evaluación de subordinados y colegas, ya que esto aproxima a una medida más precisa del estilo predominante de un supervisor.

Otro aspecto importante que pudo haber influido en los resultados de la investigación, fue la traducción del cuestionario. Siempre se pierde contenido, no solo en la sintaxis sino en la semántica propia que una frase pueda tener en una cultura. Lo importante en este aspecto es ir trabajando en próximas traducciones para así mejorar la validez de contenido de los ítemes y reducir su ambigüedad.

Una limitación importante fue el no poder controlar la recepción de los cuestionarios, dada la naturaleza de la muestra (gerentes y supervisores), las normativas de las distintas empresas y responsables de la recepción y entrega de las mismas. Por ello en próximas oportunidades se sugiere trabajar en poblaciones donde el investigador pueda ser él mismo, administrador y receptor de los instrumentos, por ejemplo en una universidad o en empresas donde la política de la misma permita a los tesisistas acceder directamente a la muestra, además de esta manera podría reducirse la mortalidad de la misma.

Dado el porcentaje de mortalidad tan alto que se obtuvo, se sugiere trabajar con tamaños de muestra más grandes, previendo así, la ausencia de representatividad de la misma. De aquí se deriva, el hecho de que para generalizar los resultados encontrados a la cultura venezolana, se debería abarcar una muestra mayor.

También se puede considerar para próximas investigaciones trabajar con la variable cultura organizacional, ya que como plantea Yukl (1994), el liderazgo transformacional está muy ligado a lo que son los valores y las creencias que se manejan en una empresa, y la variable cultura organizacional engloba todo el conjunto de normas, valores, creencias y filosofías de la propia organización, en el sentido más objetivo.

BIBLIOGRAFIA

- Advantage Management International. (1994), *Liderazgo Centrado en Principios*. Covey Leadership Center . 1 (2). 1-4.
- Allen, L. (1968). *Management and Organization*. Tokio: International Student Edition.
- Álvarez, G. (1992a). La Percepción de la Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en la Organización. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional* . 11 (1 y 2) . 51-81. 1992.
- Álvarez, G. (1992b). El Clima Organizacional en Instituciones Educativas: Conceptualización, Investigaciones y Resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11 (1 y 2). 7-23. 1992.
- Alzolar, A.L. y Crespo M.M. (1995). *Las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y la Percepción del Clima Organizacional en Trabajadores de una Empresa Manufacturera*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Anastasi, A. (1974). *Test Psicológicos*. Madrid: Aguilar.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3) 19-36.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (1995) MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set. California: Mind Garden.
- Bass, B.M. V , E.R., Raffow, D.L. y Solomon, R.J. (1975). Management Styles Associated with Organizational Task, Personal and Interpersonal Contingencies. *Journal of Applied Psychology*. 60.720-729.
- Brown, F. (1980). *Principios de La Medición en Psicología y Educación*. México: Manual Moderno.
- Brunet, L. (1987) *El Clima Organizacional*. México: Trillas.
- Di Sarli, P. y Ruiz, S.H. (1991). *Relación entre la Percepción del Estilo de Liderazgo y la Percepción del Clima Organizacional en Supervisores*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Flanagan, H. y Thompson, D. (1993). Liderazgo: El Movimiento del Péndulo. *Leadership and Organization Development Journal*. 14 9-15.

Glass, G. y Stanley J. (1987) *Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales*. Mexico: Prentice Hall.

Hallak, S.E. y Hernández, B.N. (1995). *Efecto de Personalidad sobre la Percepción de Clima Organizacional Educativo en Estudiantes de Pregrado de la UCAB*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Howell, J.M. y Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business with Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78 (16). 891-902.

Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. (3ra ed). México: McGraw Hill.

Kotter, P. (1990). *El factor Liderazgo* (2da ed.). Madrid: Días de Santos.

Magnusson, D. (1990). *Teoría de los Tests*. (2da. ed.). México: Trillas.

Mugotti, G.M. y Saab, D. (1994). *Perfil Actual y Deseable de Clima Organizacional Basado en la Teoría de Likert*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Nunnally, Jum C. (1970). *Introducción a la Medición Psicológica*. Buenos Aires. Paidós.

Nunnally, J. Y Bernstein I. (1995). *Teoría de la Medición*. México: Mc Grawhill

Light, D., Keller, S., y Calhoun, C. (1991). *Sociología*. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Pastori, N.L. (1996). *Diferencia en los Estilos de Liderazgo Masculino y Femenino en la Gerencia Venezolana*. Tesis de Magister en Psicología no publicada. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

Plaza y Janez. (1974). *Diccionario Enciclopédico*. (Vol III). Madrid: Plaza y Janez.

Robbins, P.E. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.

Rodríguez, E.M. (1992). *Psicología de la Organización*. (2da. ed). México. Trillas.

Statsoft (1993), *Statistica Manual for Windows 4.3*. INC.

Singer, A. y Singer, M. (1984). Situational Contrains on Transformational Versus Transaccional Leadership Behavior, Subordinates, Leadership Preference and Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*. 130 (3). 385-396.

Schultz, D.P. (1985). *Psicología Industrial*. (3ra. ed). México. Mc Graw Hill.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. (3era. ed). México: Prentice Hall.

SPSS (1992). *SPSS for Windows ver. 5.0*. (Computer program). Chicago, I11: Author.

Tepper, J. y Percy, P. (1994). Structural Validity Of The Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational And Psychological Measurement*. 54 (3) 733-744.

Yukl, G (1994). *Leadersgip in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ANEXO A
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

CML CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO FORMULARIO DE LIDERAZGO (5 X).

Este cuestionario está destinado a describir su estilo de liderazgo tal y como usted lo percibe. Por favor responda a todos los ítems en la hoja de respuestas. Si uno de los ítems le parece irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.

En las siguientes páginas se listan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia, cada afirmación se adecúa a usted. La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, supervisados directos y/o todos los individuos.

Use la siguiente escala de valoración :

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

- | | |
|--|-----------|
| 1. Ayudo a los otros a cambio de sus esfuerzos. | 0 1 2 3 4 |
| 2. Reexamino mis ideas críticas para evaluar si son adecuadas. | 0 1 2 3 4 |
| 3. Cuando surgen temas importantes evito involucrarme . | 0 1 2 3 4 |
| 4. Mi atención está concentrada en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares. | 0 1 2 3 4 |
| 5. Evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones. | 0 1 2 3 4 |
| 6. Expreso mis valores y creencias más importantes. | 0 1 2 3 4 |
| 7. Estoy ausente cuando me necesitan. | 0 1 2 3 4 |
| 8. Busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas. | 0 1 2 3 4 |
| 9. Me expreso de manera optimista acerca de el futuro. | 0 1 2 3 4 |
| 10. Incentivo a otros para que se asocien conmigo. | 0 1 2 3 4 |
| 11. Discuto en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño. | 0 1 2 3 4 |

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

12. Espero hasta que las cosas vayan mal para actuar. 0 1 2 3 4
13. Me expreso con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas. 0 1 2 3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad. 0 1 2 3 4
15. Invierto tiempo enseñando y entrenando. 0 1 2 3 4
16. Aclaro lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño. 0 1 2 3 4
17. Demuestro que soy un creyente firme de la afirmación " Si no está roto, no lo repares ". 0 1 2 3 4
18. Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo. 0 1 2 3 4
19. Trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo. 0 1 2 3 4
20. Pienso que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. 0 1 2 3 4
21. Actúo de forma tal que gano el respeto de los otros. 0 1 2 3 4
22. Concreto toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas. 0 1 2 3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones. 0 1 2 3 4
24. Estoy al tanto de todos los errores. 0 1 2 3 4
25. Despliego un sentido de poder y confianza. 0 1 2 3 4
26. Estimulo una visión apremiante del futuro. 0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos. 0 1 2 3 4
28. Evito tomar decisiones. 0 1 2 3 4

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

29. Considero a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones. 0 1 2 3 4
30. Induzco a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos. 0 1 2 3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas. 0 1 2 3 4
32. Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas. 0 1 2 3 4
33. Postergo las respuestas a preguntas urgentes. 0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión. 0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas. 0 1 2 3 4
36. Expreso confianza en que los objetivos serán realizados. 0 1 2 3 4
37. Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades. 0 1 2 3 4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios. 0 1 2 3 4
39. Induzco a otros a que hagan más de lo que ellos esperan hacer. 0 1 2 3 4
40. Soy eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta. 0 1 2 3 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria. 0 1 2 3 4
42. Refuerzo en los demás el deseo de ser exitosos. 0 1 2 3 4
43. Soy efectivo en la búsqueda de los objetivos organizacionales. 0 1 2 3 4
44. Incremento en los demás el deseo de trabajar más duro. 0 1 2 3 4
45. Liderizo un grupo eficaz. 0 1 2 3 4

ANEXO B
Cuestionario de Clima Organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es de carácter anónimo y confidencial, su objetivo es obtener información acerca de ciertos aspectos de esta organización. En consecuencia, agradecemos la mayor sinceridad en cada una de sus respuestas.

INSTRUCCIONES:

A continuación le serán presentadas una serie de proposiciones a las cuales usted deberá responder utilizando una escala que posee cinco valores, que van desde absolutamente de Acuerdo hasta absolutamente en Desacuerdo, pasando por valores intermedios. Coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su estimación acerca de los planteamientos que se realizan.

- 1= Absolutamente de Acuerdo.
- 2= Moderado Acuerdo.
- 3= Ni Acuerdo Ni Desacuerdo.
- 4= Moderado Desacuerdo.
- 5= Absolutamente en Desacuerdo.

	1	2	3	4	5
1. En esta organización no se confía mucho en juicios individuales, todo se verifica.					
2. En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño.					
3. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
4. Ud. no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.					
5. En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.					
6. En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.					
7. En esta organización las personas no confían las unas en las otras.					
8. Cuando se me asigna un trabajo difícil usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros.					
9. En esta organización las personas no parecen estar orgullosas de su desempeño.					
10. La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; es decir, se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo.					
11. En esta organización Ud. no obtiene mucha simpatía por parte de los supervisores si comete un error.					

	1	2	3	4	5
12. Las políticas y estructura organizativa han sido explicadas claramente.					
13. Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización.					
14. En esta organización la gerencia toma mal que se chequee todo con ellos; si Ud. piensa que tiene la visión correcta del asunto siga adelante.					
15. En esta organización la productividad a veces disminuye por la falta de organización y planificación.					
16. No hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.					
17. La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdo.					
18. Esta empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.					
19. La filosofía de la gerencia de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas en forma lenta pero segura.					
20. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
21. En esta organización el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.					
22. La gerencia de esta organización hace un esfuerzo por hablar con Ud. acerca de sus aspiraciones profesionales dentro de la empresa.					
23. La toma de decisiones en esta organización se hace con bastante precaución para lograr la máxima efectividad.					
24. Hay muchísima crítica en esta organización.					
25. En esta organización existe presión para mejorar continuamente el desempeño personal y grupal.					
26. En esta organización la gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.					
27. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
28. La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.					
29. En esta organización las recompensas e incentivos que Ud. percibe usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas.					
30. Esta organización se caracteriza por un clima de trabajo agradable, sin tensiones.					
31. En las reuniones gerenciales de esta organización la meta es llegar a decisiones rápidas, evitando desacuerdos.					
32. En esta organización la gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad; en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.					
33. La gerencia de esta organización cree que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.					
34. Uno de los problemas de esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.					
35. Según mi parecer, no hay mucha lealtad personal hacia la compañía.					
36. La filosofía de esta organización enfatiza en que las personas deben resolver sus problemas por sí mismas.					

	1	2	3	4	5
37. Hay bastante calor en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización.					
38. La filosofía de la gerencia de esta organización enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
39. Esta organización tiene que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar adelante de la competencia.					
40. En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.					
41. Hay una gran cantidad de excusas en esta organización cuando alguien comete un error.					
42. Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
43. En esta organización se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque ello signifique desacuerdo con nuestros superiores.					
44. Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.					
45. En alguno de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente quién era mi jefe.					
46. En esta organización la gente en gran parte se preocupa de sus propios intereses.					
47. En esta organización, si Ud. comete algún error, será castigado.					
48. La gerencia de esta organización piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado.					
49. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
50. En esta organización el sistema de promoción ayuda a que el mejor sea ascendido.					

ANEXO C
Hoja de datos Personales

HOJA DE DATOS PERSONALES

SEXO: F____ M____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

EDAD: _____

PROFESION: _____

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: _____

NOMBRE DEL CARGO QUE OCUPA: _____

ANTIGUEDAD EN EL CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

ANTERIORMENTE TRABAJO EN: EMPRESA PRIVADA_____
EMPRESA PUBLICA_____

¿DURANTE QUE PERIODO?: _____

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO D
Carta Modelo de Presentación

INSTRUCTIVO DE LAS ENCUESTAS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

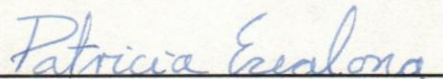
Somos estudiantes del último año de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello y nos encontramos en la realización de nuestro trabajo de grado, para lo cual requerimos de su colaboración.

Anexo al presente encontrará una ficha de datos personales, una encuesta sobre liderazgo llamada Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y un cuestionario de Clima Organizacional, a los cuales agradecemos contestar a la brevedad posible y enviar al departamento de Recursos Humanos.

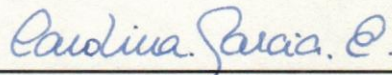
Esta encuesta se está enviando a parte del personal supervisorio de esta organización. Nuestro objetivo es poder determinar el estilo de liderazgo predominante en los supervisores de su empresa, así como el clima de la misma tal y como estos lo perciben.

La encuesta es **anónima** y garantizamos completa **confidencialidad**, razón por la cual le agradecemos ser lo más honesto posible, así como no dejar ninguna pregunta por responder.

Muy agradecidas por su colaboración:



Patricia Escalona Narváez



Carolina García Echegaray

ANEXO E
Resultados de Confiabilidad para el MLQ
(Alpha de Cronbach)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A	119.8244	116.2843	.1845	.7875
B	118.8931	118.7731	.2802	.7801
C	121.6718	123.4068	-.0073	.7895
D	120.6336	116.6186	.2545	.7814
E	121.5115	121.0364	.0978	.7872
F	118.5725	120.0005	.2849	.7807
G	121.7939	125.7803	-.1470	.7939
H	118.5496	119.4494	.3642	.7791
I	118.6641	120.0094	.2883	.7806
J	119.1985	117.4065	.3013	.7791
K	119.0458	119.9056	.1922	.7831
L	121.8397	124.2741	-.0578	.7897
M	118.7176	118.4350	.4340	.7772
N	118.6260	117.9129	.4405	.7766
O	118.8015	118.1449	.3419	.7784
P	118.8626	118.2579	.3570	.7781
Q	120.8779	120.4311	.0445	.7961
R	119.0382	117.6985	.2946	.7794
S	119.7939	119.3649	.0881	.7926
T	121.7328	116.8896	.2878	.7796
U	118.7710	118.6702	.3221	.7791
V	120.4504	115.5110	.2721	.7809
W	118.6260	118.2052	.3714	.7778
X	119.5191	118.6669	.2038	.7831
Y	119.0687	118.2952	.3178	.7790
Z	118.9542	116.8902	.3940	.7764
AA	119.1908	112.8941	.4447	.7724
AB	121.8779	122.8157	.0473	.7868
AC	118.7863	118.7693	.2006	.7833
AD	118.7634	119.5820	.3209	.7798
AE	118.8168	117.6893	.4531	.7762
AF	118.7710	117.7318	.4759	.7760
AG	121.5115	126.1287	-.1491	.7971
AH	118.7252	117.5854	.4368	.7763
AI	118.4580	120.5117	.2990	.7809
AJ	118.5954	119.1812	.3704	.7788
AK	119.2214	116.7891	.3821	.7765
AL	119.0840	117.2621	.4562	.7756
AM	119.0000	118.5692	.2701	.7804
AN	118.7481	119.8207	.2575	.7811
AO	118.6107	119.5473	.3596	.7793

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AP	118.6031	117.9797	.4259	.7768
AQ	118.7328	118.5973	.4216	.7776
AR	118.7786	117.5583	.4171	.7765
AS	118.7405	119.3629	.3190	.7797

Reliability Coefficients

N of Cases = 131.0

N of Items = 45

Alpha = .7852

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 225.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
Scale	120.7427	139.7638	11.8222	45	
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Max/Min	Variance				
	2.6832	.3005	3.7111	3.4106	
12.3484	1.2259				
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Max/Min	Variance				
	.6679	.2331	1.8702	1.6370	
8.0218	.1657				
Inter-item					
Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Max/Min	Variance				
	.0554	-.1365	.5360	.6726	-
3.9261	.0055				
Inter-item					
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Max/Min	Variance				
	.0984	-.2474	.4627	.7101	-
1.8698	.0167				

RELIABILITY ANALYSIS
Item-total Statistics

- SCALE (ALPHA)

if Item Deleted	Scale Mean if Item Correlation	Scale Variance Total Correlation	Corrected Item- Multiple Deleted	Squared Alpha if Item Deleted
VAR00001	118.4039	130.9030	.2266	.
VAR00002	117.5141	134.0855	.2965	.
VAR00003	120.2592	138.9829	.0097	.
VAR00004	119.2553	132.9615	.2217	.
VAR00005	120.0671	136.2032	.1145	.
VAR00006	117.2412	134.7353	.2946	.
VAR00007	120.4201	140.3114	-.0628	.
VAR00008	117.2093	134.7533	.3354	.
VAR00009	117.3071	135.6253	.2476	.
VAR00010	117.8096	132.5160	.2940	.
VAR00011	117.6587	134.3334	.2777	.
VAR00012	120.4404	138.6784	.0496	.
VAR00013	117.3846	132.3150	.4659	.
VAR00014	117.2210	132.8102	.4454	.
VAR00015	117.4538	131.4642	.4454	.
VAR00016	117.5083	131.3572	.4545	.
VAR00017	119.3761	134.1923	.1168	.
VAR00018	117.5779	135.3348	.2009	.
VAR00019	118.4024	133.8261	.1337	.
VAR00020	120.3752	133.5450	.2534	.
VAR00021	117.3761	133.3186	.3839	.
VAR00022	119.1360	131.9282	.2332	.
VAR00023	117.2756	133.5090	.3420	.
VAR00024	118.1535	132.6884	.2784	.
VAR00025	117.7394	130.4514	.4769	.
VAR00026	117.7321	129.8683	.4288	.
VAR00027	117.8093	131.2584	.3118	.
VAR00028	120.4421	140.4753	-.0735	.
VAR00029	117.3244	134.2483	.2168	.
VAR00030	117.4110	134.1247	.3428	.
VAR00031	117.4049	132.9090	.4520	.
VAR00032	117.4049	133.4752	.3652	.
VAR00033	120.1039	140.5829	-.0764	.
VAR00034	117.2764	134.8959	.3031	.
VAR00035	117.0316	137.4502	.1838	.
VAR00036	117.2004	135.4154	.3106	.
VAR00037	117.9075	130.7394	.4325	.
VAR00038	117.7048	134.0451	.4001	.
VAR00039	117.5909	134.4124	.2551	.
VAR00040	117.4034	134.7252	.3104	.
VAR00041	117.2249	134.0285	.4094	.
VAR00042	117.1423	134.1068	.3961	.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

if Item Deleted	Scale Mean if Item Correlation	Scale Variance Total Correlation	Corrected Item- Multiple Deleted	SquaredAlpha if Item Deleted
VAR00043	117.3109	134.4573	.3777	.
VAR00044	117.3424	132.8333	.4130	.
VAR00045	117.3432	135.0202	.2928	.

Reliability Coefficients 45 items

Alpha = .8028

Standardized item alpha = .8309

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	VAR00001	2.3388	1.3548	225.0
2.	VAR00002	3.2285	.7459	225.0
3.	VAR00003	.4834	.7766	225.0
4.	VAR00004	1.4873	1.0956	225.0
5.	VAR00005	.6756	.9759	225.0
6.	VAR00006	3.5015	.6696	225.0
7.	VAR00007	.3225	.6721	225.0
8.	VAR00008	3.5333	.5976	225.0
9.	VAR00009	3.4356	.6454	225.0
10.	VAR00010	2.9330	.9402	225.0
11.	VAR00011	3.0840	.7551	225.0
12.	VAR00012	.3022	.6104	225.0
13.	VAR00013	3.3581	.6549	225.0
14.	VAR00014	3.5217	.6377	225.0
15.	VAR00015	3.2889	.7566	225.0
16.	VAR00016	3.2344	.7526	225.0
17.	VAR00017	1.3666	1.3675	225.0
18.	VAR00018	3.1648	.8079	225.0
19.	VAR00019	2.3403	1.3393	225.0
20.	VAR00020	.3675	.9180	225.0
21.	VAR00021	3.3666	.6755	225.0
22.	VAR00022	1.6067	1.1959	225.0
23.	VAR00023	3.4671	.7249	225.0
24.	VAR00024	2.5892	.9595	225.0
25.	VAR00025	3.0033	.7966	225.0
26.	VAR00026	3.0105	.9250	225.0
27.	VAR00027	2.9333	1.0394	225.0
28.	VAR00028	.3005	.6536	225.0
29.	VAR00029	3.4183	.9269	225.0
30.	VAR00030	3.3317	.6560	225.0
31.	VAR00031	3.3378	.6208	225.0
32.	VAR00032	3.3378	.6890	225.0
33.	VAR00033	.6388	.9499	225.0
34.	VAR00034	3.4662	.6342	225.0
35.	VAR00035	3.7111	.4828	225.0
36.	VAR00036	3.5422	.5584	225.0
37.	VAR00037	2.8352	.8409	225.0
38.	VAR00038	3.0379	.5809	225.0
39.	VAR00039	3.1518	.7972	225.0
40.	VAR00040	3.3392	.6420	225.0
41.	VAR00041	3.5177	.5707	225.0
42.	VAR00042	3.6004	.5799	225.0
43.	VAR00043	3.4318	.5689	225.0
44.	VAR00044	3.4002	.6795	225.0
45.	VAR00045	3.3994	.6374	225.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. I21
2. I25
3. I37
4. I38
5. I40
6. I41
7. I43
8. I45

Correlation Matrix

	I21	I25	I37	I38	I40
I21	1,0000				
I25	,3030	1,0000			
I37	,1662	,2981	1,0000		
I38	,3388	,4102	,3639	1,0000	
I40	,2986	,3080	,1596	,3888	1,0000
I41	,2226	,2730	,3584	,2981	,3107
I43	,2698	,4271	,3173	,3738	,1868
I45	,0471	,1796	,2096	,3275	,1710

	I41	I43	I45
I41	1,0000		
I43	,3191	1,0000	
I45	,2624	,3405	1,0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 188,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	26,2021	10,2691	3,2045	8		

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,2753	2,9043	3,5106	,6064	1,2088	,0549

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4397	,3261	,7074	,3813	2,1692	,0225

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Squared Multiple	Alpha if Item
--	--------------------	------------------------	----------------------	------------------	---------------

	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
I21	22,7766	8,4953	,3681	,1977	,7394
I25	23,1649	7,4005	,5085	,2987	,7139
I37	23,2979	7,5899	,4255	,2302	,7347
I38	23,1436	7,9953	,5942	,3682	,7020
I40	22,7979	8,4509	,4091	,2334	,7322
I41	22,6915	8,3749	,4744	,2461	,7221
I43	22,7713	8,1987	,5267	,3155	,7134
I45	22,7713	8,6266	,3370	,1941	,7445

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,7514 Standardized item alpha = ,7597

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. I14
2. I15
3. I16
4. I31
5. I32

Correlation Matrix

	I14	I15	I16	I31	I32
I14	1,0000				
I15	,0979	1,0000			
I16	,2690	,2492	1,0000		
I31	-,0335	,1507	,1517	1,0000	
I32	,0622	,1214	,0224	,4529	1,0000

N of Cases = 221,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	14,3575	5,6944	2,3863	5		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,8715	1,6109	3,4796	1,8688	2,1601	,6210
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,7371	,3812	1,4206	1,0394	3,7267	,1869

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I14	12,7466	3,4446	,1874	,0894	,4566
I15	10,8778	4,4350	,2519	,0814	,3772
I16	11,7738	3,6304	,3185	,1463	,3132
I31	11,0136	4,6680	,2418	,2403	,3895
I32	11,0181	4,5906	,2154	,2201	,3996

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 5 items
Alpha = ,4410 Standardized item alpha = ,4772

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. I22
2. I24
3. I27
4. I4

Correlation Matrix

	I22	I24	I27	I4
I22	1,0000			
I24	,2721	1,0000		
I27	,4355	,2770	1,0000	
I4	,4348	,0293	,2118	1,0000

N of Cases = 217,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	8,6083	8,6560	2,9421	4		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,1521	1,4747	2,9309	1,4562	1,9875	,5129
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,1690	,9290	1,4225	,4934	1,5311	,0424

Item-total Statistics

Scale Scale Corrected

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I22	6,9908	4,3703	,5742	,3410	,3833
I24	6,0230	6,4763	,2549	,1158	,6322
I27	5,6774	5,3955	,4390	,2186	,5089
I4	7,1336	5,7459	,3213	,1994	,5961

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,6131 Standardized item alpha = ,6049

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1. I13
2. I2
3. I6
4. I8

Correlation Matrix

	I13	I2	I6	I8
I13	1,0000			
I2	,2307	1,0000		
I6	,3312	,3153	1,0000	
I8	,2224	,3649	,1260	1,0000

N of Cases = 217,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	13,6406	3,0739	1,7533	4		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,4101	3,2166	3,5392	,3226	1,1003	,0228
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4272	,3515	,5501	,1986	1,5651	,0074

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I13	10,2765	1,9973	,3606	,1484	,5303
I2	10,4240	1,6898	,4325	,2120	,4713

I6	10,1198	2,0319	,3666	,1708	,5260
I8	10,1014	2,1378	,3372	,1542	,5475

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,5921 Standardized item alpha = ,5906

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1. I34
2. I39
3. I42

Correlation Matrix

	I34	I39	I42
I34	1,0000		
I39	,2665	1,0000	
I42	,2787	,2180	1,0000

N of Cases = 221,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	10,2353	2,0262	1,4234	3		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,4118	3,1584	3,6109	,4525	1,1433	,0534
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4530	,3206	,6339	,3133	1,9772	,0263

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I34	6,7692	1,1510	,3448	,1221	,3415
I39	7,0769	,9259	,3044	,0934	,4336
I42	6,6244	1,3083	,3067	,0999	,4126

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,4939 Standardized item alpha = ,5058

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. I12
2. I3

Correlation Matrix

	I12	I3
I12	1,0000	
I3	,3499	1,0000

N of Cases = 224,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	,7679	1,2553	1,1204	2		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,3839	,2991	,4688	,1696	1,5672	,0144
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4680	,3630	,5730	,2100	1,5783	,0220

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I12	,4687	,5730	,3499	,1225	.
I3	,2991	,3630	,3499	,1225	.

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,5086 Standardized item alpha = ,5185

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. I35
2. I36

Correlation Matrix

	I35	I36
I35	1,0000	

I36 ,5001 1,0000

N of Cases = 225,0

Statistics for Scale	Mean 7,2444	Variance ,8284	Std Dev ,9101	N of Variables 2		
Item Means	Mean 3,6222	Minimum 3,5333	Maximum 3,7111	Range ,1778	Max/Min 1,0503	Variance ,0158
Item Variances	Mean ,2773	Minimum ,2331	Maximum ,3214	Range ,0883	Max/Min 1,3787	Variance ,0039

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
I35	3,5333	,3214	,5001	,2501	.
I36	3,7111	,2331	,5001	,2501	.

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,6611 Standardized item alpha = ,6668

ANEXO F
Coeficientes de Correlación del MLQ con las Variables Demográficas y Criterio

- - Correlation Coefficients - -

	ANTCAR	ANTEMP	CLIMA	CR	EDAD	EE
ANTCAR	1,0000 (226) P= ,	,4534 (226) P= ,000	-,0875 (226) P= ,190	,0515 (226) P= ,441	,3324 (226) P= ,000	,0860 (226) P= ,197
ANTEMP	,4534 (226) P= ,000	1,0000 (226) P= ,	,0005 (226) P= ,994	,0584 (226) P= ,383	,5330 (226) P= ,000	-,0386 (226) P= ,563
CLIMA	-,0875 (226) P= ,190	,0005 (226) P= ,994	1,0000 (226) P= ,	,1123 (226) P= ,092	,0569 (226) P= ,395	,1465 (226) P= ,028
CR	,0515 (226) P= ,441	,0584 (226) P= ,383	,1123 (226) P= ,092	1,0000 (226) P= ,	,0897 (226) P= ,179	,3299 (226) P= ,000
EDAD	,3324 (226) P= ,000	,5330 (226) P= ,000	,0569 (226) P= ,395	,0897 (226) P= ,179	1,0000 (226) P= ,	-,0078 (226) P= ,907
EE	,0860 (226) P= ,197	-,0386 (226) P= ,563	,1465 (226) P= ,028	,3299 (226) P= ,000	-,0078 (226) P= ,907	1,0000 (226) P= ,
EEF	,0121 (226) P= ,857	-,0393 (226) P= ,556	,0508 (226) P= ,447	,4653 (226) P= ,000	-,0048 (226) P= ,942	,3616 (226) P= ,000
IC	,0681 (226) P= ,308	,0912 (226) P= ,172	,0919 (226) P= ,168	,3281 (226) P= ,000	,1429 (226) P= ,032	,1939 (226) P= ,003
IIA	,0065 (226) P= ,923	-,0516 (226) P= ,440	,0634 (226) P= ,343	,2421 (226) P= ,000	,0372 (226) P= ,578	,2793 (226) P= ,000
IIB	-,0494 (226) P= ,460	-,0534 (226) P= ,424	,1257 (226) P= ,059	,3653 (226) P= ,000	,0145 (226) P= ,828	,3887 (226) P= ,000
IS	-,0321 (226) P= ,632	-,0062 (226) P= ,926	,1197 (226) P= ,073	,2980 (226) P= ,000	-,0281 (226) P= ,674	,2080 (226) P= ,002

- - Correlation Coefficients - -

	ANTCAR	ANTEMP	CLIMA	CR	EDAD	EE
LF	,1229 (226) P= ,065	,1412 (226) P= ,034	-,0857 (226) P= ,199	-,0246 (226) P= ,713	,0757 (226) P= ,257	-,1034 (226) P= ,121
MBEA	,1992 (226) P= ,003	,0957 (226) P= ,151	-,0150 (226) P= ,822	,2311 (226) P= ,000	,0953 (226) P= ,153	,1041 (226) P= ,119
MBEP	,0844 (226) P= ,206	,1947 (226) P= ,003	-,0722 (226) P= ,280	,1385 (226) P= ,037	,1857 (226) P= ,005	,0277 (226) P= ,678
MI	,0601 (226) P= ,369	-,0422 (226) P= ,528	,0660 (226) P= ,323	,3777 (226) P= ,000	-,0222 (226) P= ,740	,2979 (226) P= ,000
PROF	,0718 (226) P= ,282	,0662 (226) P= ,322	,0183 (226) P= ,784	-,0415 (226) P= ,535	,0559 (226) P= ,403	,0314 (226) P= ,639
SAT	,0808 (226) P= ,226	,0036 (226) P= ,957	,1213 (226) P= ,069	,3156 (226) P= ,000	,0160 (226) P= ,811	,2395 (226) P= ,000
SEXO	,1573 (226) P= ,018	-,0495 (226) P= ,459	-,1044 (226) P= ,117	-,1580 (226) P= ,017	-,0197 (226) P= ,769	,1033 (226) P= ,121
TIPEMP	-,3056 (226) P= ,000	,0249 (226) P= ,710	,0167 (226) P= ,803	-,1702 (226) P= ,010	-,1448 (226) P= ,030	-,1983 (226) P= ,003

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	EEF	IC	IIA	IIB	IS	LF
ANTCAR	,0121 (226) P= ,857	,0681 (226) P= ,308	,0065 (226) P= ,923	-,0494 (226) P= ,460	-,0321 (226) P= ,632	,1229 (226) P= ,065
ANTEMP	-,0393 (226) P= ,556	,0912 (226) P= ,172	-,0516 (226) P= ,440	-,0534 (226) P= ,424	-,0062 (226) P= ,926	,1412 (226) P= ,034
CLIMA	,0508 (226) P= ,447	,0919 (226) P= ,168	,0634 (226) P= ,343	,1257 (226) P= ,059	,1197 (226) P= ,073	-,0857 (226) P= ,199
CR	,4653 (226) P= ,000	,3281 (226) P= ,000	,2421 (226) P= ,000	,3653 (226) P= ,000	,2980 (226) P= ,000	-,0246 (226) P= ,713
EDAD	-,0048 (226) P= ,942	,1429 (226) P= ,032	,0372 (226) P= ,578	,0145 (226) P= ,828	-,0281 (226) P= ,674	,0757 (226) P= ,257
EE	,3616 (226) P= ,000	,1939 (226) P= ,003	,2793 (226) P= ,000	,3887 (226) P= ,000	,2080 (226) P= ,002	-,1034 (226) P= ,121
EEF	1,0000 (226) P= ,	,3186 (226) P= ,000	,4779 (226) P= ,000	,3260 (226) P= ,000	,3182 (226) P= ,000	-,1031 (226) P= ,122
IC	,3186 (226) P= ,000	1,0000 (226) P= ,	,3888 (226) P= ,000	,3307 (226) P= ,000	,3990 (226) P= ,000	,0160 (226) P= ,811
IIA	,4779 (226) P= ,000	,3888 (226) P= ,000	1,0000 (226) P= ,	,2936 (226) P= ,000	,2509 (226) P= ,000	-,1391 (226) P= ,037
IIB	,3260 (226) P= ,000	,3307 (226) P= ,000	,2936 (226) P= ,000	1,0000 (226) P= ,	,5201 (226) P= ,000	-,2543 (226) P= ,000
IS	,3182 (226) P= ,000	,3990 (226) P= ,000	,2509 (226) P= ,000	,5201 (226) P= ,000	1,0000 (226) P= ,	-,1188 (226) P= ,075

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

- - Correlation Coefficients - -

	EEF	IC	IIA	IIB	IS	LF
LF	-,1031 (226) P= ,122	,0160 (226) P= ,811	-,1391 (226) P= ,037	-,2543 (226) P= ,000	-,1188 (226) P= ,075	1,0000 (226) P= ,
MBEA	,2052 (226) P= ,002	,1073 (226) P= ,108	,2024 (226) P= ,002	,1851 (226) P= ,005	,1524 (226) P= ,022	,0140 (226) P= ,834
MBEP	,0026 (226) P= ,969	,0646 (226) P= ,334	,0018 (226) P= ,978	-,0142 (226) P= ,832	,0039 (226) P= ,953	,4941 (226) P= ,000
MI	,4355 (226) P= ,000	,2729 (226) P= ,000	,4460 (226) P= ,000	,3959 (226) P= ,000	,3465 (226) P= ,000	-,1091 (226) P= ,102
PROF	-,0649 (226) P= ,331	-,0037 (226) P= ,956	-,0887 (226) P= ,184	,1320 (226) P= ,048	-,0253 (226) P= ,705	,0012 (226) P= ,985
SAT	,4820 (226) P= ,000	,2285 (226) P= ,001	,4437 (226) P= ,000	,2176 (226) P= ,001	,3581 (226) P= ,000	-,1060 (226) P= ,112
SEXO	-,0915 (226) P= ,170	,0492 (226) P= ,461	,0799 (226) P= ,232	,0605 (226) P= ,365	-,0456 (226) P= ,495	,0545 (226) P= ,415
TIPEMP	-,1801 (226) P= ,007	-,1553 (226) P= ,019	-,0822 (226) P= ,219	-,1152 (226) P= ,084	-,0710 (226) P= ,288	-,0382 (226) P= ,567

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	MBEA	MBEP	MI	PROF	SAT	SEXO
ANTCAR	,1992 (226) P= ,003	,0844 (226) P= ,206	,0601 (226) P= ,369	,0718 (226) P= ,282	,0808 (226) P= ,226	,1573 (226) P= ,018
ANTEMP	,0957 (226) P= ,151	,1947 (226) P= ,003	-,0422 (226) P= ,528	,0662 (226) P= ,322	,0036 (226) P= ,957	-,0495 (226) P= ,459
CLIMA	-,0150 (226) P= ,822	-,0722 (226) P= ,280	,0660 (226) P= ,323	,0183 (226) P= ,784	,1213 (226) P= ,069	-,1044 (226) P= ,117
CR	,2311 (226) P= ,000	,1385 (226) P= ,037	,3777 (226) P= ,000	-,0415 (226) P= ,535	,3156 (226) P= ,000	-,1580 (226) P= ,017
EDAD	,0953 (226) P= ,153	,1857 (226) P= ,005	-,0222 (226) P= ,740	,0559 (226) P= ,403	,0160 (226) P= ,811	-,0197 (226) P= ,769
EE	,1041 (226) P= ,119	,0277 (226) P= ,678	,2979 (226) P= ,000	,0314 (226) P= ,639	,2395 (226) P= ,000	,1033 (226) P= ,121
EEF	,2052 (226) P= ,002	,0026 (226) P= ,969	,4355 (226) P= ,000	-,0649 (226) P= ,331	,4820 (226) P= ,000	-,0915 (226) P= ,170
IC	,1073 (226) P= ,108	,0646 (226) P= ,334	,2729 (226) P= ,000	-,0037 (226) P= ,956	,2285 (226) P= ,001	,0492 (226) P= ,461
IIA	,2024 (226) P= ,002	,0018 (226) P= ,978	,4460 (226) P= ,000	-,0887 (226) P= ,184	,4437 (226) P= ,000	,0799 (226) P= ,232
IIB	,1851 (226) P= ,005	-,0142 (226) P= ,832	,3959 (226) P= ,000	,1320 (226) P= ,048	,2176 (226) P= ,001	,0605 (226) P= ,365
IS	,1524 (226) P= ,022	,0039 (226) P= ,953	,3465 (226) P= ,000	-,0253 (226) P= ,705	,3581 (226) P= ,000	-,0456 (226) P= ,495

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

- - Correlation Coefficients - -

	MBEA	MBEP	MI	PROF	SAT	SEXO
LF	,0140 (,226) P= ,834	,4941 (,226) P= ,000	-,1091 (,226) P= ,102	,0012 (,226) P= ,985	-,1060 (,226) P= ,112	,0545 (,226) P= ,415
MBEA	1,0000 (,226) P= ,	,1558 (,226) P= ,019	,2652 (,226) P= ,000	-,0699 (,226) P= ,295	,1565 (,226) P= ,019	,1355 (,226) P= ,042
MBEP	,1558 (,226) P= ,019	1,0000 (,226) P= ,	,0314 (,226) P= ,638	,0306 (,226) P= ,647	-,0325 (,226) P= ,627	,0934 (,226) P= ,162
MI	,2652 (,226) P= ,000	,0314 (,226) P= ,638	1,0000 (,226) P= ,	-,0215 (,226) P= ,748	,3960 (,226) P= ,000	,0436 (,226) P= ,514
PROF	-,0699 (,226) P= ,295	,0306 (,226) P= ,647	-,0215 (,226) P= ,748	1,0000 (,226) P= ,	-,1219 (,226) P= ,067	,0268 (,226) P= ,688
SAT	,1565 (,226) P= ,019	-,0325 (,226) P= ,627	,3960 (,226) P= ,000	-,1219 (,226) P= ,067	1,0000 (,226) P= ,	-,0026 (,226) P= ,969
SEXO	,1355 (,226) P= ,042	,0934 (,226) P= ,162	,0436 (,226) P= ,514	,0268 (,226) P= ,688	-,0026 (,226) P= ,969	1,0000 (,226) P= ,
TIPEMP	-,2735 (,226) P= ,000	-,0044 (,226) P= ,947	-,1958 (,226) P= ,003	,1012 (,226) P= ,129	-,1640 (,226) P= ,014	-,3593 (,226) P= ,000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Correlation Coefficients

	ANTIGCAR	ANTIGEMP	CLIMA	EDAD	EE	EEF
ANTIGCAR	1.0000 (226) P= .	.4534 (226) P= .000	-.0875 (226) P= .190	.3324 (226) P= .000	.0860 (226) P= .197	.0121 (226) P= .857
ANTIGEMP	.4534 (226) P= .000	1.0000 (226) P= .	.0005 (226) P= .994	.5330 (226) P= .000	-.0386 (226) P= .563	-.0393 (226) P= .556
CLIMA	-.0875 (226) P= .190	.0005 (226) P= .994	1.0000 (226) P= .	.0569 (226) P= .395	.1465 (226) P= .028	.0508 (226) P= .447
EDAD	.3324 (226) P= .000	.5330 (226) P= .000	.0569 (226) P= .395	1.0000 (226) P= .	-.0078 (226) P= .907	-.0048 (226) P= .942
EE	.0860 (226) P= .197	-.0386 (226) P= .563	.1465 (226) P= .028	-.0078 (226) P= .907	1.0000 (226) P= .	.3616 (226) P= .000
EEF	.0121 (226) P= .857	-.0393 (226) P= .556	.0508 (226) P= .447	-.0048 (226) P= .942	.3616 (226) P= .000	1.0000 (226) P= .
LF	.1229 (226) P= .065	.1412 (226) P= .034	-.0857 (226) P= .199	.0757 (226) P= .257	-.1034 (226) P= .121	-.1031 (226) P= .122
PROFES	.0718 (226) P= .282	.0662 (226) P= .322	.0183 (226) P= .784	.0559 (226) P= .403	.0314 (226) P= .639	-.0649 (226) P= .331
SAT	.0808 (226) P= .226	.0036 (226) P= .957	.1213 (226) P= .069	.0160 (226) P= .811	.2395 (226) P= .000	.4820 (226) P= .000
SEXO	.1573 (226) P= .018	-.0495 (226) P= .459	-.1044 (226) P= .117	-.0197 (226) P= .769	.1033 (226) P= .121	-.0915 (226) P= .170
TIPOEMP	-.3056 (226) P= .000	.0249 (226) P= .710	.0167 (226) P= .803	-.1448 (226) P= .030	-.1983 (226) P= .003	-.1801 (226) P= .007

ANEXO G
Análisis Factorial

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
VAR00001	1.00000	*	1	7.23668	16.1	16.1
VAR00002	1.00000	*	2	2.78850	6.2	22.3
VAR00003	1.00000	*	3	1.89085	4.2	26.5
VAR00004	1.00000	*	4	1.83417	4.1	30.6
VAR00005	1.00000	*	5	1.66675	3.7	34.3
VAR00006	1.00000	*	6	1.58817	3.5	37.8
VAR00007	1.00000	*	7	1.57851	3.5	41.3
VAR00008	1.00000	*	8	1.43311	3.2	44.5
VAR00009	1.00000	*	9	1.32633	2.9	47.4
VAR00010	1.00000	*	10	1.28452	2.9	50.3
VAR00011	1.00000	*	11	1.20144	2.7	53.0
VAR00012	1.00000	*	12	1.18246	2.6	55.6
VAR00013	1.00000	*	13	1.10946	2.5	58.0
VAR00014	1.00000	*	14	1.07728	2.4	60.4
VAR00015	1.00000	*	15	.96356	2.1	62.6
VAR00016	1.00000	*	16	.91771	2.0	64.6
VAR00017	1.00000	*	17	.91435	2.0	66.7
VAR00018	1.00000	*	18	.88578	2.0	68.6
VAR00019	1.00000	*	19	.85809	1.9	70.5
VAR00020	1.00000	*	20	.81187	1.8	72.3
VAR00021	1.00000	*	21	.78305	1.7	74.1
VAR00022	1.00000	*	22	.76297	1.7	75.8
VAR00023	1.00000	*	23	.73155	1.6	77.4
VAR00024	1.00000	*	24	.70524	1.6	79.0
VAR00025	1.00000	*	25	.68611	1.5	80.5
VAR00026	1.00000	*	26	.65375	1.5	81.9
VAR00027	1.00000	*	27	.61487	1.4	83.3
VAR00028	1.00000	*	28	.60258	1.3	84.6
VAR00029	1.00000	*	29	.59104	1.3	86.0
VAR00030	1.00000	*	30	.57735	1.3	87.2
VAR00031	1.00000	*	31	.53227	1.2	88.4
VAR00032	1.00000	*	32	.51811	1.2	89.6
VAR00033	1.00000	*	33	.49313	1.1	90.7
VAR00034	1.00000	*	34	.47685	1.1	91.7
VAR00035	1.00000	*	35	.45802	1.0	92.7
VAR00036	1.00000	*	36	.43164	1.0	93.7
VAR00037	1.00000	*	37	.39398	.9	94.6
VAR00038	1.00000	*	38	.37977	.8	95.4

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00039	1.00000	*	39	.36671	.8	96.2
VAR00040	1.00000	*	40	.33857	.8	97.0
VAR00041	1.00000	*	41	.32621	.7	97.7
VAR00042	1.00000	*	42	.30361	.7	98.4
VAR00043	1.00000	*	43	.26876	.6	99.0
VAR00044	1.00000	*	44	.24614	.5	99.5
VAR00045	1.00000	*	45	.20811	.5	100.0

PC extracted 14 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
VAR00001	.14181	.38948	.18709	-.23934	-.26042
VAR00002	.35579	.08559	.23857	-.12503	.27917
VAR00003	-.24252	.62409	-.02808	.22464	.03137
VAR00004	.09819	.45700	-.30461	-.25797	-.20150
VAR00005	-.02309	.44641	-.19767	.30171	.00944
VAR00006	.38806	.03495	.30974	-.13756	.11415
VAR00007	-.23001	.38738	.12479	.26403	-.16039
VAR00008	.37296	.13976	.24680	-.00167	.53666
VAR00009	.35867	-.03644	-.10425	.03235	.37913
VAR00010	.31751	.11158	.19280	.13088	.04580
VAR00011	.37479	.03179	.11629	-.14605	-.15617
VAR00012	-.17433	.57480	.01329	.21643	.10771
VAR00013	.56905	.04477	-.06729	-.06717	.28281
VAR00014	.57835	-.00111	.11080	-.15826	-.00305
VAR00015	.50348	.16480	.08371	-.01122	-.30654
VAR00016	.58713	.06242	.03381	.01234	-.26205
VAR00017	.03273	.26837	.10460	.15218	.01093
VAR00018	.32798	-.15654	-.10355	.01582	-.25528
VAR00019	.10314	.18391	.27502	-.05184	.00232
VAR00020	.11699	.47075	.02085	-.05035	.06058
VAR00021	.47165	.04088	-.02291	-.06862	.20929
VAR00022	.17511	.34481	-.58782	-.31304	.05108
VAR00023	.34088	.24098	.28213	-.35179	.19347
VAR00024	.31617	.18247	-.36126	-.22459	.18241
VAR00025	.60071	.03064	-.15987	-.00034	.10472
VAR00026	.49164	.17555	-.17638	-.18718	-.00422
VAR00027	.32085	.20383	-.46949	-.33349	.08511
VAR00028	-.30027	.47721	.06528	.27372	.02113
VAR00029	.15607	.27996	.30765	-.25247	-.11293
VAR00030	.47703	-.03854	.37284	-.26284	-.06185
VAR00031	.58837	-.01476	.12873	.13542	-.06369

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
VAR00032	.48598	.03335	.06549	.05613	-.28173
VAR00033	-.22909	.33007	.22753	.16434	.36623
VAR00034	.46954	-.14861	.08724	.02395	-.03289
VAR00035	.32396	-.19419	-.05769	.29669	.35851
VAR00036	.49635	-.18594	-.21536	.38037	.20690
VAR00037	.45350	.23695	.02510	.21252	-.23599
VAR00038	.59226	-.13066	-.12750	.13906	-.00389
VAR00039	.35570	-.04572	.23765	.00111	-.05428
VAR00040	.49710	-.14764	-.01473	-.02045	.01265
VAR00041	.50668	.05908	-.13526	.20735	-.12980
VAR00042	.51770	.01945	-.06426	.31439	-.04727
VAR00043	.49683	.02289	-.05334	.29333	-.10625
VAR00044	.48795	.09448	.03449	.28721	-.08846
VAR00045	.47472	-.15152	-.09077	.17833	-.14067
	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
VAR00001	.11921	.05455	.24514	.02766	-.00646
VAR00002	.19690	.09827	-.24068	.12406	-.24954
VAR00003	-.02878	.04903	-.01528	-.14604	.14420
VAR00004	.22813	-.02595	.12714	-.16148	-.15283
VAR00005	-.25649	.24408	-.13210	.06076	.20027
VAR00006	.46128	-.06038	-.01903	.16598	-.12052
VAR00007	.01187	-.12076	-.26280	-.20033	-.13857
VAR00008	-.05567	.12455	-.16558	-.03946	-.05112
VAR00009	.01710	-.11312	.13321	-.53270	-.04365
VAR00010	.00186	-.13592	.50030	-.43538	-.12918
VAR00011	.07159	-.35296	-.35411	-.03420	-.11893
VAR00012	.19351	-.10249	-.11840	-.03305	.14090
VAR00013	.09397	-.06211	.02733	-.16971	-.20100
VAR00014	.02529	.07351	-.22329	.09906	-.08665
VAR00015	.03396	.10688	-.10706	-.22279	-.27909
VAR00016	-.09717	-.08891	-.28307	-.01134	-.03073
VAR00017	.00878	.05607	.10872	.37577	-.33234
VAR00018	.22917	.23784	.36172	.30041	-.08154
VAR00019	-.48381	.07133	.20264	-.05873	-.12894
VAR00020	.25496	.06582	.19747	.19249	-.06680
VAR00021	-.27520	-.08557	.36612	.18162	-.09181
VAR00022	.07838	.11348	.06150	.08654	.13444
VAR00023	-.08509	.00816	-.06634	.03939	.37138
VAR00024	-.13766	-.14846	-.26210	.07960	.14579
VAR00025	-.29987	-.20255	.03178	.12933	-.10131
VAR00026	-.03075	-.23202	.01557	-.06730	-.17301
VAR00027	.08132	.19738	-.01066	-.04272	.05252
VAR00028	.17088	-.06983	.23268	.01021	-.05979
VAR00029	-.35902	-.00320	.11706	-.00394	.30423

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
VAR00030	-.02390	.24541	-.00248	-.02425	.19421
VAR00031	.08104	.37401	-.08789	.00137	-.03923
VAR00032	.01671	.53234	-.14371	-.17226	-.02499
VAR00033	-.02479	-.01674	-.11731	.16754	-.10768
VAR00034	.30662	.07814	.03728	-.27138	.31377
VAR00035	-.00018	.26522	.08301	.13648	.08478
VAR00036	.07802	.29705	.03753	-.12540	.04521
VAR00037	-.39392	.08701	-.01625	-.00703	-.01637
VAR00038	-.16217	-.03400	.04243	-.00468	-.03489
VAR00039	.14819	-.21195	.23969	.07738	.40679
VAR00040	-.08460	-.30385	.09988	.12522	-.05570
VAR00041	-.13794	.03683	.05113	.20192	-.03973
VAR00042	.23607	-.16767	-.04883	.05525	.26308
VAR00043	.10768	-.15425	-.04106	.16739	.06493
VAR00044	.11733	-.35457	-.01635	.12264	.22591
VAR00045	-.05849	-.22577	-.06010	-.08606	-.06381
	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	
VAR00001	-.18687	.31825	-.16299	.05115	
VAR00002	-.07706	.10840	.17641	.23400	
VAR00003	-.05369	-.13459	-.25082	.17094	
VAR00004	-.14095	.26389	.04396	.11954	
VAR00005	.07998	-.00330	-.11733	.33786	
VAR00006	-.12985	-.02686	.01679	.13415	
VAR00007	.07478	.20737	.16352	-.19536	
VAR00008	-.13576	.11563	-.04711	.04980	
VAR00009	.04879	-.02298	-.17948	-.23609	
VAR00010	.12028	-.00632	.15307	.07423	
VAR00011	.04179	.13254	-.08903	.10320	
VAR00012	-.15438	-.05088	.22260	.12014	
VAR00013	.08131	-.14036	.04279	.22907	
VAR00014	.26870	.04300	-.08994	-.04994	
VAR00015	.06102	-.03512	.03078	.00056	
VAR00016	.11126	.02112	-.10399	-.32025	
VAR00017	.50526	.20187	-.03311	.02784	
VAR00018	.18588	-.34190	.19323	.06598	
VAR00019	.06103	-.16209	.32268	.14680	
VAR00020	-.12183	-.20637	-.18438	-.37685	
VAR00021	-.12580	.15959	-.00991	-.04271	
VAR00022	.00657	.14632	.04054	.04940	
VAR00023	-.02296	-.04748	.20454	-.19079	
VAR00024	.01696	-.34668	.13746	.08206	
VAR00025	-.02653	-.12624	-.12932	-.06416	
VAR00026	.17779	-.23259	-.21696	-.00183	
VAR00027	.22333	.10348	.15262	-.15488	

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14
VAR00028	-.08660	-.14045	.05538	-.12843
VAR00029	.18436	.17356	.19615	-.19671
VAR00030	-.13917	-.05297	-.16491	.12440
VAR00031	-.01949	-.15378	.06524	-.08309
VAR00032	-.11812	-.07249	-.08311	-.09813
VAR00033	.09961	-.20467	-.06023	-.17689
VAR00034	.09685	-.16786	.10233	.17088
VAR00035	.04276	.34140	.08550	.01882
VAR00036	.08514	.14748	-.10737	-.18568
VAR00037	-.07984	.00196	-.09428	.09640
VAR00038	-.13393	.15746	-.17618	.20619
VAR00039	.19461	-.01990	-.31226	.06908
VAR00040	-.38120	.09217	.01784	-.07777
VAR00041	-.30619	-.06043	.13242	-.03122
VAR00042	-.01559	.20617	.30496	-.15475
VAR00043	-.22149	-.14041	-.05989	-.10667
VAR00044	.30227	.08778	-.05801	.18358
VAR00045	-.02091	-.08279	.33902	.02001

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00001	.57539	*	1	7.23668	16.1	16.1
VAR00002	.57197	*	2	2.78850	6.2	22.3
VAR00003	.65925	*	3	1.89085	4.2	26.5
VAR00004	.64246	*	4	1.83417	4.1	30.6
VAR00005	.65094	*	5	1.66675	3.7	34.3
VAR00006	.57443	*	6	1.58817	3.5	37.8
VAR00007	.57059	*	7	1.57851	3.5	41.3
VAR00008	.59425	*	8	1.43311	3.2	44.5
VAR00009	.69300	*	9	1.32633	2.9	47.4
VAR00010	.68814	*	10	1.28452	2.9	50.3
VAR00011	.50902	*	11	1.20144	2.7	53.0
VAR00012	.59273	*	12	1.18246	2.6	55.6
VAR00013	.57810	*	13	1.10946	2.5	58.0
VAR00014	.52968	*	14	1.07728	2.4	60.4
VAR00015	.53923	*				
VAR00016	.64333	*				
VAR00017	.67192	*				
VAR00018	.73817	*				
VAR00019	.57876	*				
VAR00020	.62522	*				
VAR00021	.57489	*				

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00022	.66959	*				
VAR00023	.64725	*				
VAR00024	.63087	*				
VAR00025	.59475	*				
VAR00026	.56096	*				
VAR00027	.64151	*				
VAR00028	.53620	*				
VAR00029	.65034	*				
VAR00030	.60492	*				
VAR00031	.57627	*				
VAR00032	.69446	*				
VAR00033	.51538	*				
VAR00034	.60266	*				
VAR00035	.59163	*				
VAR00036	.70331	*				
VAR00037	.55119	*				
VAR00038	.55023	*				
VAR00039	.62439	*				
VAR00040	.55812	*				
VAR00041	.51962	*				
VAR00042	.69179	*				
VAR00043	.50058	*				
VAR00044	.68049	*				
VAR00045	.50026	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 18 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
VAR00001	.05008	.10125	.05568	.08784	.08368
VAR00002	.07453	.12516	.04726	.72323	-.04639
VAR00003	-.14741	-.04831	.00612	-.08420	.02604
VAR00004	.03517	.01921	.46878	.06243	-.07663
VAR00005	.01682	.05814	.12762	-.06949	.00863
VAR00006	.09534	.10217	-.03795	.61379	.24907
VAR00007	-.15349	.08762	-.10848	-.09027	-.10194
VAR00008	.14364	.10125	-.00793	.55086	-.04205
VAR00009	.10047	.12844	.15731	.00556	.09089

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
VAR00010	.10452	.03220	-.11237	.02659	.10400
VAR00011	.21319	.21170	.05866	.28672	.29009
VAR00012	-.07600	-.19120	.06424	.18132	.01671
VAR00013	.23669	.15487	.23866	.43395	.11263
VAR00014	.14099	.44581	.18601	.29616	.24918
VAR00015	.16716	.58878	.07540	.14794	.02223
VAR00016	.34951	.57128	.12136	-.02121	.24906
VAR00017	-.05712	.00822	.01145	.08886	.07275
VAR00018	.11930	.21327	.10884	-.00465	.12693
VAR00019	.13605	.02943	-.15398	.06069	-.27680
VAR00020	.09055	.11779	.16318	.04548	.03549
VAR00021	.54294	-.07503	.10471	.10457	-.01753
VAR00022	.08556	-.05684	.76368	-.01237	-.01329
VAR00023	.05987	.09825	.19138	.27039	.16238
VAR00024	.27398	.01380	.51336	.16674	.05886
VAR00025	.62734	.16142	.18557	.06420	.11273
VAR00026	.30342	.22778	.33244	.08616	.21814
VAR00027	-.01114	.17448	.74951	.01384	-.01700
VAR00028	-.08639	-.19386	-.11368	-.09734	-.07309
VAR00029	.00902	.08333	.05790	-.10958	.09970
VAR00030	.09027	.39612	-.08658	.30479	.19717
VAR00031	.19101	.59895	.00278	.23471	.06340
VAR00032	.08653	.77088	.02726	.05719	-.05350
VAR00033	-.13020	-.12553	-.14991	.15693	-.09593
VAR00034	-.04373	.28412	.06698	.19483	.43323
VAR00035	.15965	.00971	.02603	.17542	.05377
VAR00036	.19107	.35290	.12143	-.02340	.13500
VAR00037	.45200	.38754	-.04802	-.06296	.02500
VAR00038	.52197	.20784	.04575	.11315	.16650
VAR00039	.08884	.02647	-.08962	-.00046	.70486
VAR00040	.65272	.00099	-.01181	.14479	.08844
VAR00041	.61539	.23283	.05445	.05213	-.02912
VAR00042	.34368	.13280	.13094	.09143	.40651
VAR00043	.52260	.23078	-.02659	.06618	.28480
VAR00044	.28654	.05910	.03460	.09159	.68225
VAR00045	.42994	.18088	.03689	.06025	.11034
	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
VAR00001	.05795	-.08718	-.01300	.16970	.13648
VAR00002	-.03084	.07203	-.00230	.03393	-.05557
VAR00003	.67604	-.13211	.06534	-.04004	.31852
VAR00004	.09530	-.16374	.12983	-.10203	.02392
VAR00005	.76517	.10651	-.11175	.02222	-.03515
VAR00006	-.18980	-.03426	.01985	-.05466	.15729
VAR00007	.12642	-.09467	.00557	.03852	.09518

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
VAR00008	.11685	.28729	.14721	.17231	.09320
VAR00009	-.12956	.20207	.63400	-.05683	.11355
VAR00010	-.00593	.05390	.74548	.15598	-.00696
VAR00011	-.12775	-.29388	-.01168	-.03280	-.21421
VAR00012	.43096	-.07332	-.02319	.03649	.27821
VAR00013	.02549	.01140	.45040	-.06681	-.07014
VAR00014	-.14161	.02741	.01185	.12794	-.07406
VAR00015	-.00664	-.14734	.23537	.00860	-.07634
VAR00016	-.15985	-.06615	-.01879	.12811	.00379
VAR00017	.07844	.08727	-.01267	.02604	.11786
VAR00018	-.14513	.03424	.03619	-.06630	.06193
VAR00019	.19648	-.14280	.26948	.49607	-.10440
VAR00020	.00172	-.04591	.00348	.02730	.73376
VAR00021	-.07614	.20993	.20900	.24023	.04396
VAR00022	.15127	.06549	-.06389	.00422	.03172
VAR00023	-.06095	.00968	-.02221	.64848	.16534
VAR00024	.16555	-.22003	-.01950	.11298	-.00651
VAR00025	-.00087	-.02285	.16806	.07861	.02451
VAR00026	-.01104	-.28905	.30959	-.04510	.08676
VAR00027	-.07611	.13993	.07642	.11178	.00279
VAR00028	.23803	-.06879	.10746	-.03663	.51544
VAR00029	.00152	-.02494	.02046	.76185	-.01477
VAR00030	.00897	.01468	-.00163	.29956	-.05410
VAR00031	.00042	.22707	.05976	.06774	.06583
VAR00032	.08212	.16109	.00128	.02439	-.00128
VAR00033	.18279	-.02214	-.02845	.08731	.47902
VAR00034	-.01886	.12259	.26582	.03648	-.14703
VAR00035	.00536	.70724	.02522	.00592	-.12003
VAR00036	-.02146	.64281	.20756	-.18181	.00185
VAR00037	.35609	.00218	.06995	.17121	-.09453
VAR00038	.08817	.19905	.14479	-.10170	-.26331
VAR00039	-.01975	.03726	.10392	.14804	.06113
VAR00040	-.24903	.03757	.04913	.03093	-.03536
VAR00041	.07621	.12768	-.05049	.02855	.03091
VAR00042	-.11619	.34274	.00729	.07369	-.02576
VAR00043	.00513	.06926	-.04412	-.12319	.17171
VAR00044	.13201	.05347	.09740	.01179	-.11741
VAR00045	-.13005	-.01522	.19208	.01396	-.25168
	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	
VAR00001	-.03134	.69382	-.03241	.05322	
VAR00002	.05085	.02955	.00768	.09701	
VAR00003	.09591	.11480	-.14776	-.03687	
VAR00004	.19858	.55511	-.00226	-.00109	
VAR00005	.02395	-.02850	-.01608	.11578	

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -
- - - - -

	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14
VAR00006	-.01336	.16743	.14223	-.03046
VAR00007	.60803	.07067	-.26439	.17008
VAR00008	-.10387	-.07315	-.29016	-.01923
VAR00009	-.08432	-.12579	-.32821	-.16080
VAR00010	.10506	.17645	.15980	.03556
VAR00011	.12944	.05971	-.26444	.09445
VAR00012	.47249	.05628	.00223	-.12771
VAR00013	-.09474	-.11574	.06430	.02446
VAR00014	-.11576	-.08197	-.06657	.24353
VAR00015	.13783	.14217	.05824	.10441
VAR00016	.11378	-.07138	-.19603	.12006
VAR00017	.06155	.06238	.10874	.77928
VAR00018	-.14481	-.02991	.76210	.12665
VAR00019	-.02014	-.05610	.20435	.14646
VAR00020	-.02047	.16315	.05030	.04839
VAR00021	-.23100	.14754	.00769	.15457
VAR00022	-.04009	.19824	.04467	-.01816
VAR00023	-.01720	-.04950	-.07140	-.19468
VAR00024	-.03909	-.38692	.01216	-.14286
VAR00025	-.19486	-.16878	-.08059	.12397
VAR00026	-.16936	-.08211	-.06268	.15181
VAR00027	.00350	.01094	.04222	.05532
VAR00028	.30622	.12608	.10650	.04947
VAR00029	.05147	.13675	-.07102	.09969
VAR00030	-.35816	.18331	.03663	-.21072
VAR00031	-.01987	-.07568	.22237	-.04796
VAR00032	-.06562	.11977	.10483	-.15132
VAR00033	.07109	-.27696	-.15610	.22011
VAR00034	-.00076	-.05717	.25877	-.33267
VAR00035	-.04060	-.05498	.03260	.10335
VAR00036	-.03603	-.12973	-.02857	-.00072
VAR00037	-.01094	.09158	-.01533	.10544
VAR00038	-.17767	.09597	-.05555	.00840
VAR00039	-.24397	.10510	.04298	-.01703
VAR00040	-.03377	.11153	-.05223	-.13709
VAR00041	.07649	.03228	.20692	-.06353
VAR00042	.45598	-.00813	.10304	-.09780
VAR00043	.11408	-.05208	.09039	-.11262
VAR00044	.17357	-.04258	.04450	.20548
VAR00045	.28131	-.18021	.17912	-.06522

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	.57663	.50744	.22917	.32247	.33926
Factor 2	-.00625	.03563	.29997	.10507	-.02621
Factor 3	-.20054	.13373	-.73063	.36543	.14138
Factor 4	.20985	.05210	-.45983	-.20567	.12585
Factor 5	-.05134	-.42390	.11824	.46264	-.12341
Factor 6	-.36477	.00936	.13025	.34479	.37126
Factor 7	-.36486	.49487	.06551	.03899	-.33812
Factor 8	.10880	-.33846	-.07320	-.30003	.02004
Factor 9	.29734	-.23456	.00244	.14738	.03188
Factor 10	-.13109	-.14302	.10346	-.23994	.54676
Factor 11	-.44097	.08717	.19163	-.15688	.36380
Factor 12	-.01909	-.14154	.07034	.02178	.01843
Factor 13	.00758	-.15949	.12327	.16828	-.23149
Factor 14	-.04556	-.22993	-.06381	.38986	.17663

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Factor 1	-.08606	.17465	.24954	.13587	-.05471
Factor 2	.56623	-.21722	.06925	.25064	.48051
Factor 3	-.10587	-.09536	.03448	.44587	.11535
Factor 4	.37114	.42847	.07860	-.33417	.09106
Factor 5	.04702	.41947	.25239	.04351	.23297
Factor 6	-.27610	.06592	-.02489	-.47924	.25746
Factor 7	.22070	.46373	-.17099	.05178	.04084
Factor 8	-.09136	.17639	.47219	.12579	.21456
Factor 9	-.05069	.05848	-.69283	.04712	.21469
Factor 10	.22409	.22984	-.25323	.39820	-.03934
Factor 11	-.03099	.00523	.20396	.12912	-.15665
Factor 12	-.13845	.46123	-.13216	.06366	-.35496
Factor 13	-.16890	.06923	.03915	.37218	-.22360
Factor 14	.53487	-.17140	.06570	-.19532	-.54686

	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14
Factor 1	-.08060	.00554	.07775	.00361
Factor 2	.31689	.28807	-.11437	.18488
Factor 3	-.01163	.11779	-.05498	.06270
Factor 4	.41094	-.21850	.07823	.11602
Factor 5	-.20634	-.38682	-.28909	-.02493
Factor 6	.24044	.22262	.23942	-.17065
Factor 7	-.27301	.08993	.27625	-.03728

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A	1.00000	*	1	8.01428	17.8	17.8
B	1.00000	*	2	3.08773	6.9	24.7
C	1.00000	*	3	2.19305	4.9	29.5
D	1.00000	*	4	1.99592	4.4	34.0
E	1.00000	*	5	1.80036	4.0	38.0
F	1.00000	*	6	1.73864	3.9	41.8
G	1.00000	*	7	1.58680	3.5	45.4
H	1.00000	*	8	1.52950	3.4	48.8
I	1.00000	*	9	1.45537	3.2	52.0
J	1.00000	*	10	1.31502	2.9	54.9
K	1.00000	*	11	1.26267	2.8	57.7
L	1.00000	*	12	1.20770	2.7	60.4
M	1.00000	*	13	1.17226	2.6	63.0
N	1.00000	*	14	1.11994	2.5	65.5
O	1.00000	*	15	.99824	2.2	67.7
P	1.00000	*	16	.97255	2.2	69.9
Q	1.00000	*	17	.89676	2.0	71.9
R	1.00000	*	18	.87056	1.9	73.8
S	1.00000	*	19	.83258	1.9	75.7
T	1.00000	*	20	.80038	1.8	77.4
U	1.00000	*	21	.74771	1.7	79.1
V	1.00000	*	22	.71473	1.6	80.7
W	1.00000	*	23	.68251	1.5	82.2
X	1.00000	*	24	.65377	1.5	83.7
Y	1.00000	*	25	.62499	1.4	85.1
Z	1.00000	*	26	.60256	1.3	86.4
AA	1.00000	*	27	.53163	1.2	87.6
AB	1.00000	*	28	.50861	1.1	88.7
AC	1.00000	*	29	.49337	1.1	89.8
AD	1.00000	*	30	.46471	1.0	90.8
AE	1.00000	*	31	.43964	1.0	91.8
AF	1.00000	*	32	.40598	.9	92.7
AG	1.00000	*	33	.39814	.9	93.6
AH	1.00000	*	34	.35594	.8	94.4

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
AI	1.00000	*	35	.34022	.8	95.1
AJ	1.00000	*	36	.32497	.7	95.9
AK	1.00000	*	37	.29079	.6	96.5
AL	1.00000	*	38	.27577	.6	97.1
AM	1.00000	*	39	.24670	.5	97.7
AN	1.00000	*	40	.23602	.5	98.2
AO	1.00000	*	41	.19247	.4	98.6
AP	1.00000	*	42	.17621	.4	99.0
AQ	1.00000	*	43	.17384	.4	99.4
AR	1.00000	*	44	.14172	.3	99.7
AS	1.00000	*	45	.12669	.3	100.0

PC extracted 8 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
AL	.68056				
N	.64157				
P	.58854				
AE	.58845			-.32794	
AH	.58802				
AF	.57403				
AS	.57353				
M	.56744				
AJ	.56097				
AR	.55266		-.35921		
AP	.54805				
AQ	.53803				
Y	.51953				
Z	.51567				
AN	.49014				
AD	.48182				
AO	.46742		.44268		
AI	.46404				
AA	.42365	.31892		.36191	
O	.39640			-.30553	
U	.39484			.36261	
I	.38803		-.32847		
AM	.38421				.33116
G	-.36924				
R	.36528				
AB		.63509			

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 6	Factor 7	Factor 8
U I A M G R	.37420	-.31048	-.31955
A B C T L D A	-.32978		
A C V W X	-.35909		
	-.33630		
H K	-.37564		
A K B A G E F			
J S Q		-.42565 -.36462	-.35744

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A	.49508	*	1	8.01428	17.8	17.8
B	.41622	*	2	3.08773	6.9	24.7
C	.58413	*	3	2.19305	4.9	29.5
D	.60312	*	4	1.99592	4.4	34.0
E	.49771	*	5	1.80036	4.0	38.0
F	.40409	*	6	1.73864	3.9	41.8
G	.39044	*	7	1.58680	3.5	45.4
H	.60118	*	8	1.52950	3.4	48.8
I	.56268	*				

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
J	.51534	*			
K	.54606	*			
L	.49847	*			
M	.52876	*			
N	.55266	*			
O	.45722	*			
P	.56280	*			
Q	.19698	*			
R	.32843	*			
S	.42627	*			
T	.37413	*			
U	.41459	*			
V	.61504	*			
W	.52812	*			
X	.46936	*			
Y	.43337	*			
Z	.45310	*			
AA	.53628	*			
AB	.56767	*			
AC	.46677	*			
AD	.48859	*			
AE	.54163	*			
AF	.54638	*			
AG	.49421	*			
AH	.50990	*			
AI	.44240	*			
AJ	.53585	*			
AK	.43799	*			
AL	.54478	*			
AM	.47857	*			
AN	.47839	*			
AO	.45348	*			
AP	.48430	*			
AQ	.48251	*			
AR	.52877	*			
AS	.47247	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 11 iterations.

----- FACTOR ANALYSIS -----

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
AF	.65337				
AE	.61726				
O	.61652				
P	.60311		.32530		
AS	.52082		.30720		
N	.49547				
R	.37607				
AB		.71346			
L		.65731			
C		.61728			
AG		.52609			
AN		-.51253	.35020		
T		.50296			
G		.46356		-.30518	
Y		-.41330			
Q					
AP			.61661		
AQ	.31581		.59339		
AO			.56312		
AR			.55189	.34344	
AJ			.47438	.30193	
S			-.44681		.38141
AL		-.37376	.40129		
F			.35347		.33616
J				.66998	
Z				.58969	
M	.30682			.52820	
I				.50537	
AH	.46759			.49696	
AM			.31577	.45979	
W					.68838
AC					.63533
AD					.56215
H			.31891		.46238
U					.43669
V					
X					
AA					

----- FACTOR ANALYSIS -----

	Factor 6	Factor 7	Factor 8
W			
AC			
AD			
H	.39112	-.34964	
U			
V	.68812		
X	.64417		
AA	.64394		
D	.34156	.61910	
A		.55648	
K		.52103	
AI		-.45110	
E			.62118
AK			.50921
B			-.35484

ANEXO H
Estadísticos Descriptivos de los factores

DESCRIPTIVES

Number of valid observations (listwise) = 226,00

Variable SEXO

Mean	,429	S.E. Mean	,033
Std Dev	,496	Variance	,246
Kurtosis	-1,934	S.E. Kurt	,322
Skewness	,288	S.E. Skew	,162
Range	1,000	Minimum	,0
Maximum	1,0	Sum	97,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable LF

Mean	,470	S.E. Mean	,032
Std Dev	,476	Variance	,227
Kurtosis	,670	S.E. Kurt	,322
Skewness	1,046	S.E. Skew	,162
Range	2,250	Minimum	,0
Maximum	2,3	Sum	106,250

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable MBEP

Mean	,530	S.E. Mean	,037
Std Dev	,561	Variance	,315
Kurtosis	2,187	S.E. Kurt	,322
Skewness	1,279	S.E. Skew	,162
Range	3,000	Minimum	,0
Maximum	3,0	Sum	119,750

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable TIPEMP

Mean	,633	S.E. Mean	,032
Std Dev	,483	Variance	,233
Kurtosis	-1,708	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,554	S.E. Skew	,162
Range	1,000	Minimum	,0
Maximum	1,0	Sum	143,000

Number of valid observations (listwise) = 226,00

Variable PROF

Mean	2,097	S.E. Mean	,079
Std Dev	1,189	Variance	1,413
Kurtosis	-,829	S.E. Kurt	,322
Skewness	,708	S.E. Skew	,162
Range	4,000	Minimum	1,0
Maximum	5,0	Sum	474,000

Valid observations -	226	Missing observations	0
----------------------	-----	----------------------	---

Variable MBEA

Mean	2,127	S.E. Mean	,049
Std Dev	,738	Variance	,545
Kurtosis	,010	S.E. Kurt	,322
Skewness	,003	S.E. Skew	,162
Range	3,750	Minimum	,3
Maximum	4,0	Sum	480,750

Valid observations -	226	Missing observations	0
----------------------	-----	----------------------	---

Variable CR

Mean	2,936	S.E. Mean	,043
Std Dev	,639	Variance	,409
Kurtosis	,134	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,551	S.E. Skew	,162
Range	3,000	Minimum	1,0
Maximum	4,0	Sum	663,500

Valid observations -	226	Missing observations	0
----------------------	-----	----------------------	---

Variable IIA

Mean	3,054	S.E. Mean	,039
Std Dev	,588	Variance	,346
Kurtosis	3,477	S.E. Kurt	,322
Skewness	-1,107	S.E. Skew	,162
Range	4,000	Minimum	,0
Maximum	4,0	Sum	690,250

Valid observations -	226	Missing observations	0
----------------------	-----	----------------------	---

Number of valid observations (listwise) = 226,00

Variable IC

Mean	3,071	S.E. Mean	,038
Std Dev	,570	Variance	,325
Kurtosis	-,317	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,354	S.E. Skew	,162
Range	2,500	Minimum	1,5
Maximum	4,0	Sum	694,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable CLIMA

Mean	3,143	S.E. Mean	,025
Std Dev	,374	Variance	,140
Kurtosis	,836	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,095	S.E. Skew	,162
Range	2,360	Minimum	1,9
Maximum	4,2	Sum	710,340

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable EEf

Mean	3,147	S.E. Mean	,039
Std Dev	,589	Variance	,347
Kurtosis	1,987	S.E. Kurt	,322
Skewness	-1,075	S.E. Skew	,162
Range	3,250	Minimum	,8
Maximum	4,0	Sum	711,250

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable SAT

Mean	3,192	S.E. Mean	,039
Std Dev	,590	Variance	,348
Kurtosis	1,165	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,867	S.E. Skew	,162
Range	3,000	Minimum	1,0
Maximum	4,0	Sum	721,500

Valid observations - 226 Missing observations 0

Number of valid observations (listwise) = 226,00

Variable MI

Mean	3,288	S.E. Mean	,036
Std Dev	,535	Variance	,286
Kurtosis	,660	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,825	S.E. Skew	,162
Range	2,750	Minimum	1,3
Maximum	4,0	Sum	743,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable IS

Mean	3,336	S.E. Mean	,031
Std Dev	,465	Variance	,216
Kurtosis	1,042	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,781	S.E. Skew	,162
Range	2,500	Minimum	1,5
Maximum	4,0	Sum	754,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable EE

Mean	3,364	S.E. Mean	,036
Std Dev	,548	Variance	,300
Kurtosis	,353	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,828	S.E. Skew	,162
Range	2,700	Minimum	1,3
Maximum	4,0	Sum	760,200

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable IIB

Mean	3,471	S.E. Mean	,030
Std Dev	,450	Variance	,203
Kurtosis	,356	S.E. Kurt	,322
Skewness	-,786	S.E. Skew	,162
Range	2,250	Minimum	1,8
Maximum	4,0	Sum	784,500

Valid observations - 226 Missing observations 0

Number of valid observations (listwise) = 226,00

Variable EDAD

Mean	39,584	S.E. Mean	,535
Std Dev	8,041	Variance	64,653
Kurtosis	-,654	S.E. Kurt	,322
Skewness	,207	S.E. Skew	,162
Range	39,000	Minimum	25,0
Maximum	64,0	Sum	8946,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable ANTCAR

Mean	45,040	S.E. Mean	3,093
Std Dev	46,493	Variance	2161,621
Kurtosis	10,163	S.E. Kurt	,322
Skewness	2,659	S.E. Skew	,162
Range	335,000	Minimum	1,0
Maximum	336,0	Sum	10179,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

Variable ANTEMP

Mean	118,783	S.E. Mean	5,564
Std Dev	83,646	Variance	6996,659
Kurtosis	-,269	S.E. Kurt	,322
Skewness	,766	S.E. Skew	,162
Range	348,000	Minimum	12,0
Maximum	360,0	Sum	26845,000

Valid observations - 226 Missing observations 0

ANEXO I
Correlaciones de las Variables criterio con
las Escalas Globales del MLQ.

Correlation Coefficients

	ANTIGCAR	ANTIGEMP	CLIMA	EDAD	EE	EEF
TRANSACC	.1738 (226) P= .009	.1664 (226) P= .012	.0159 (226) P= .812	.1770 (226) P= .008	.2315 (226) P= .000	.3446 (226) P= .000
TRANSF	.0206 (226) P= .758	-.0152 (226) P= .820	.1298 (226) P= .051	.0465 (226) P= .487	.3863 (226) P= .000	.5420 (226) P= .000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

	LF	PROFES	SAT	SEXO	TIPOEMP	TRANSACC
ANTIGCAR	.1229 (226) P= .065	.0718 (226) P= .282	.0808 (226) P= .226	.1573 (226) P= .018	-.3056 (226) P= .000	.1738 (226) P= .009
ANTIGEMP	.1412 (226) P= .034	.0662 (226) P= .322	.0036 (226) P= .957	-.0495 (226) P= .459	.0249 (226) P= .710	.1664 (226) P= .012
CLIMA	-.0857 (226) P= .199	.0183 (226) P= .784	.1213 (226) P= .069	-.1044 (226) P= .117	.0167 (226) P= .803	.0159 (226) P= .812
EDAD	.0757 (226) P= .257	.0559 (226) P= .403	.0160 (226) P= .811	-.0197 (226) P= .769	-.1448 (226) P= .030	.1770 (226) P= .008
EE	-.1034 (226) P= .121	.0314 (226) P= .639	.2395 (226) P= .000	.1033 (226) P= .121	-.1983 (226) P= .003	.2315 (226) P= .000
EEF	-.1031 (226) P= .122	-.0649 (226) P= .331	.4820 (226) P= .000	-.0915 (226) P= .170	-.1801 (226) P= .007	.3446 (226) P= .000
LF	1.0000 (226) P= .	.0012 (226) P= .985	-.1060 (226) P= .112	.0545 (226) P= .415	-.0382 (226) P= .567	.2066 (226) P= .002

Correlation Coefficients

	LF	PROFES	SAT	SEXO	TIPOEMP	TRANSACC
PROFES	.0012 (226) P= .985	1.0000 (226) P= .	-.1219 (226) P= .067	.0268 (226) P= .688	.1012 (226) P= .129	-.0465 (226) P= .487
SAT	-.1060 (226) P= .112	-.1219 (226) P= .067	1.0000 (226) P= .	-.0026 (226) P= .969	-.1640 (226) P= .014	.2286 (226) P= .001
SEXO	.0545 (226) P= .415	.0268 (226) P= .688	-.0026 (226) P= .969	1.0000 (226) P= .	-.3593 (226) P= .000	.0395 (226) P= .554
TIPOEMP	-.0382 (226) P= .567	.1012 (226) P= .129	-.1640 (226) P= .014	-.3593 (226) P= .000	1.0000 (226) P= .	-.2390 (226) P= .000
TRANSACC	.2066 (226) P= .002	-.0465 (226) P= .487	.2286 (226) P= .001	.0395 (226) P= .554	-.2390 (226) P= .000	1.0000 (226) P= .
TRANSF	-.1646 (226) P= .013	-.0099 (226) P= .882	.4748 (226) P= .000	.0571 (226) P= .393	-.1787 (226) P= .007	.3817 (226) P= .000

- - Correlation Coefficients - -

	TRANSF
ANTIGCAR	.0206 (226) P= .758
ANTIGEMP	-.0152 (226) P= .820
CLIMA	.1298 (226) P= .051
EDAD	.0465 (226) P= .487
EE	.3863 (226) P= .000
EEF	.5420 (226) P= .000
LF	-.1646 (226) P= .013
PROFES	-.0099 (226) P= .882
SAT	.4748 (226) P= .000
SEXO	.0571 (226) P= .393
TIPOEMP	-.1787 (226) P= .007

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	TRANSF
TRANSACC	.3817 (226) P= .000
TRANSF	1.0000 (226) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

