

009 2057



UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO".
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES.

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN UNA EMPRESA PRIVADA
MEDIANTE LA APLICACION DEL MODELO TEORICO
"SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA" DE ROBERT QUINN.

CASO DE ESTUDIO: Planta de cerveceria ubicada en
en el area metropolitana de Caracas.



TUTOR:

JUAN MANCHEÑO F.

AUTORES:

NORIEGA PENOTT, LUIS F.
POPOVICH FERNANDEZ, BORIS D.

CARACAS-OCTUBRE/1993.

TESIS
ZF 993
86



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: **ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN UNA EMPRESA PRIVADA MEDIANTE LA APLICACION DEL MODELO TEORICO "SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA" DE ROBERT QUINN.**

Caso de estudio: Planta de cerveceria ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

Realizado por:

**NORIEGA PENOTT, LUIS FERNANDO.
POPOVICH FERNANDEZ, BORIS DRAGAN.**

Profesor guía:

JUAN MANCHEÑO FERNANDEZ.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diez y nueve puntos (19) puntos.

Nombre: Juan Mancheco Firma: [Firma]

Nombre: Lizbeth Sánchez Firma: [Firma]

Nombre: Alberto Firma: [Firma]

Caracas, 9 de noviembre de 93



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN UNA EMPRESA PRIVADA
MEDIANTE LA APLICACION DEL MODELO TEORICO
"SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA" DE ROBERT QUINN.

CASO DE ESTUDIO: Planta de Cervecería ubicada en
el área metropolitana de Caracas

(Memoria de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales)

TUTOR:
JUAN MANCHENO

AUTORES:
NORIEGA P. LUIS F.
POPOVICH F. BORIS D.

CARACAS, OCTUBRE 1993

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE DE FIGURAS	III
INDICE DE CUADROS.....	IV
INDICE DE ANEXOS.....	V
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....	5
1. Justificación de la investigación.....	6
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	8
1. Formulación general del problema de investigación...	9
2. Objetivos de la investigación.....	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
CAPITULO III. MARCO TEORICO.....	12

1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Bases y concepciones teóricas de la cultura organizacional.....	15
1.3 Definiciones de cultura organizacional.....	17
1.4 Naturaleza de la cultura organizacional.....	18
1.5 Características de la cultura organizacional...	21
1.6 Creación de la cultura organizacional.....	23
1.6.1 Origen de la cultura organizacional.....	23
1.6.2 Conservación de la cultura organizacional	24
1.7 Importancia de la cultura organizacional.....	28
1.8 Debate teórico cultura - clima.....	29
1.8.1 Diferencias epistemológicas y metodológi- cas.....	29
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.1 Antecedentes.....	31
2.2 Naturaleza del clima organizacional.....	36
2.3 Conceptualizaciones.....	39
2.4 Medición del clima organizacional.....	44
2.5 Caracter general y específico del clima orga- nizacional.....	48
2.6 Modelos y dimensiones del clima organizacional.	52
2.6.1 Modelo de Rensis Likert.....	52
2.6.2 Modelo de Lawrence y Lorsch.....	55
2.6.3 Modelo de Litwin y Stringer.....	57

2.6.4	Modelo de Fritchard y Karasick.....	59
2.6.5	Modelo de Weisbord.....	61
2.6.6	Modelo de Crane.....	63
2.7	Importancia del estudio del clima organiza- cional.....	64
3.	PRACTICAS GERENCIALES Y SUPERVISORIAS.....	66
4.	SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA.....	68
4.1	Antecedentes del modelo.....	68
4.2	Descripción general del sistema.....	70
4.3	Descripción de cada uno de los modelos del sistema.....	77
4.3.1	Modelo de Sistema Abierto.....	79
4.3.2	Modelo de Procesos Internos.....	80
4.3.3	Modelo de Recursos Humanos.....	82
4.3.4	Modelo de Metas Racionales.....	83
4.4	Estilos de dirección y roles primarios asumidos en el sistema.....	84
4.5	Sistema de Valores en Competencia como herramien- ta de análisis organizacional.....	91
4.6	Criterios de efectividad organizacional seleccionados en la investigación.....	92
CAPITULO IV. RESEÑA METODOLOGICA.....		99

1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	100
1.1 Fases del diseño.....	101
1.1.1 Fase exploratoria.....	101
1.1.2 Fase de recolección de información.....	101
2. UNIDAD DE CONTEXTO.....	102
2.1 Origenes de Serverania Solar, C.A.....	102
2.2 Planta Los Cortijos.....	104
3. UNIDAD DE ANÁLISIS	
3.1 Base de la muestra.....	105
4. DISEÑO MUESTRA.....	105
4.1 Tipo de muestreo.....	105
4.2 Características de la muestra.....	107
5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	109
5.1 Cuestionario estandarizado.....	109
5.2 Confiabilidad y validez del instrumento.....	117
6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	114
7. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	115
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	118

1. PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	119
1.1 Identificación de roles Gerenciales/Supervisores en la cultura organizacional.....	119
1.2 Identificación de roles Gerenciales/Supervisores en clima organizacional.....	120
1.3 Relaciones entre roles en cultura organizacional.....	121
1.4 Relaciones entre roles en clima organizacional	123
1.5 Relaciones entre cultura y clima (actual) a nivel de modelos y roles.....	124
1.6 Relaciones entre cultura y clima actual a nivel de roles y prácticas.....	125
1.7 Relaciones entre cultura ideal y clima deseado a nivel de modelos y roles.....	129
1.8 Relaciones entre cultura ideal y clima deseado a nivel de roles y prácticas.....	131
1.9 Relaciones entre roles Gerenciales/Supervisores en cultura ideal.....	134
1.10 Relaciones entre roles Gerenciales/Supervisores en clima deseado.....	136
1.11 Relaciones entre cultura real y cultura ideal.	137
1.12 Relaciones entre clima real y clima deseado...	138
1.13 Prácticas y roles más característicos. Similitudes.....	139
1.14 Prácticas y roles más característicos. Diferencias.....	140

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
1. CONCLUSIONES.....	142
1.1 Roles característicos en cultura y clima organi- zacional en el estudio.....	142
1.2 Prácticas Gerenciales/Supervisorias más contribu- torias con la cultura y el clima organizacional en el estudio.....	143
1.3 Relaciones entre cultura y clima en este estu- dio.....	144
1.4 Prácticas más predictoras en las dimensiones real-ideal para este estudio.....	145
1.5 Conclusión General.....	146
2. RECOMENDACIONES.....	149
2.1 A nivel metodológico.....	150
2.2 A nivel práctico.....	150
BIBLIOGRAFIA.....	150
ANEXOS.....	161

DEDICATORIA

Josefa María, donde quiera que te encuentres, gracias.

Fernando

A la memoria de mi padre el cual, donde quiera que se encuentre, estará orgulloso y feliz por haberse cumplido la meta.

A mi madre, por ser para mí un ejemplo de constancia, dedicación y responsabilidad durante el transcurso de la carrera, y especialmente en la realización de esta memoria de grado.

Boris

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor y amigo Juan Mancheño, por haber creído en nosotros y por su valiosa contribución en la realización de esta memoria de grado.

A todo el personal de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos de la División Cervecera de Empresas Polar, y en especial al Lic. Rafael Sucre (Gerente General de planta Polar Los Cortijos) y Lic. José Rafael Fermín (Gerente de RR.II. encargado), sin cuya colaboración no hubiese sido posible la realización de este estudio.

A TODOS, MUCHAS GRACIAS.

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA N° 1: PROCESO DE CREACION Y CONSERVACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
FIGURA N° 2: SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	72
FIGURA N° 3: SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA: CULTURA ORGANIZACIONAL	73
FIGURA N° 4: SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA: ROLES GERENCIALES/SUPERVISORIOS PRIMARIOS	87
FIGURA N° 5: SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA: CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA CADA ROL GERENCIAL/SUPERVISORIO	95
FIGURA N° 6: PERFIL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	147
FIGURA N° 7: PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	148

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1: SUPUESTOS BASICOS DE GERENCIALIDAD	78
CUADRO N° 2: MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS POR MODELO Y ROL (CULTURA)	112
CUADRO N° 3: MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS POR MODELO Y ROL (CLIMA).....	112
CUADRO N° 4: DISEÑO MUESTRAL	108

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1 MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS CON SUS PROMEDIOS OBTENIDOS POR MODELOS Y ROL (CULTURA ORGANIZACIONAL)	162
ANEXO N° 2 MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS CON SUS PROMEDIOS OBTENIDOS POR MODELO Y ROL (CLIMA ORGANIZACIONAL)	163
ANEXO N° 3 CUESTIONARIO	164
ANEXO N° 4 TABLAS DE CORRELACIONES	172

INTRODUCCION

Los fenómenos de la cultura y el clima organizacional representan, para cualquier organización, parte integral de su existencia y su dinámica interna, por lo que hoy en día el poseer una visión amplia y detallada sobre la naturaleza y la influencia que ejercen en el funcionamiento de una empresa estas dos variables del comportamiento organizacional, constituye un aspecto importante y hasta clave para la gerencia a la hora de poner en marcha políticas, programas y estrategias destinadas al logro de la eficiencia organizacional.

De esta manera, la presente investigación pretende realizar un estudio descriptivo de la cultura y el clima organizacional existente, en una empresa perteneciente a la industria cervecera del país, mediante la aplicación de un modelo teórico denominado "**Sistema de Valores en Competencia**" propuesto por Robert Quinn (1984-88) y el cual representa un enfoque novedoso para el estudio de las organizaciones y los estilos gerenciales.

Este modelo concebido originalmente para el estudio de la cultura organizacional, se adaptó funcionalmente para hacer la descripción de la variable clima organizacional, mediante la reelaboración de la escala original de

medición presentada por el autor en el instrumento denominado "Cuestionario de Destrezas Gerenciales para el Sistema de Valores en Competencia". (Quinn, 1988:176).

En el estudio se utilizó un diseño metodológico de tipo descriptivo con su trabajo de campo correspondiente, a objeto de recolectar la información necesaria para los efectos de la investigación. Se seleccionó el cuestionario antes mencionado el cual fué aplicado a los diversos estratos componentes de la muestra. Dicho cuestionario permitió recoger las valoraciones individuales de los sujetos encuestados sobre diferentes aspectos relacionados con las prácticas gerenciales y supervisorias, escogidas de treinta y dos (32) en total, asociadas a la cultura y el clima organizacional de la empresa.

Posteriormente, la información recogida fué sometida a procesamiento estadístico basado en un plan de análisis acorde con los objetivos de la investigación.

Una vez realizado el análisis correspondiente de los datos obtenidos en el procesamiento, se procedió a representar en el diseño gráfico del sistema, los resultados de la investigación para finalmente establecer las conclusiones, de las cuales se pueden derivar una serie de

hipótesis que podrán ser desarrolladas en futuras investigaciones, sobre el mismo tema y en la misma organización.

CAPITULO I

**IMPORTANCIA Y ALCANCES
DE LA INVESTIGACION**

1. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El presente estudio tiene como objetivo académico principal la presentación de un trabajo de grado, requisito exigido por la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo), al tiempo que permite la aplicación de los conocimientos formales adquiridos durante el desarrollo de la carrera, usar los criterios metodológicos y teóricos para la aplicación en ambiente real, del modelo teórico propuesto por R. Quinn para el estudio de las organizaciones.

Es conveniente señalar que, dado el tipo de diseño de investigación seleccionado, se derivan una serie de hipótesis que podrán ser continuadas en otros trabajos sobre el mismo tema y dentro de la misma organización.

Por otra parte, la importancia de la investigación radica en la necesidad que tiene la empresa de conocer las valoraciones personales de sus empleados en relación a un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias asociadas con la cultura y el clima organizacional existente. De esta manera, la gerencia podrá identificar áreas que constituyen fortalezas, así como otras que constituyen aspectos a mejorar, con respecto a las prácticas actualmente utilizadas por los gerentes y supervisores en el ambiente de trabajo diario, para poder encontrar así la

razón de ser a los posibles obstáculos que imposibilitan el manejo efectivo de los recursos humanos, considerando principalmente el impacto que estos pudieran tener sobre la salud y la eficiencia organizacional.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION

DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

En todo sistema organizacional están presentes múltiples y diversos comportamientos característicos, los cuales se suelen reflejar expresamente en las prácticas organizacionales empleadas por los niveles gerenciales y supervisorios en la cotidianidad del contexto laboral de una empresa. Generalmente estas prácticas están asociadas a la cultura organizacional de la empresa, y en la forma en que sean empleadas pueden influir en la percepción del clima organizacional por parte de los individuos.

Bajo este orden de ideas se fundamenta la razón de ser de la presente investigación, la cual tiene como propósito general hacer una descripción de la cultura y el clima organizacional existente en una empresa cervecera ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 1993, desde una perspectiva muy particular representada por las prácticas gerenciales y supervisorias asociadas a la cultura organizacional atribuida y al clima organizacional percibido por los empleados de dicha empresa, asumiendo que entre estas dos dimensiones organizacionales existe un elemento en común que las relaciona y que forma parte de las mismas, el cual es denominado por nosotros prácticas gerenciales y supervisorias.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Describir, mediante la aplicación del modelo "**Sistema de Valores en Competencia**", el modelo o modelos característicos que mejor identifican a la cultura y el clima organizacional existente en una empresa cervecera ubicada en el Área metropolitana de Caracas para el año 1993, desde la perspectiva de las prácticas gerenciales y supervisorias asociadas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.- Identificar, a través de las **valoraciones** de los subordinados, las prácticas gerenciales y supervisorias (roles) más frecuentes y distintivas asociadas con la cultura organizacional.

2.- Identificar, a través de las **valoraciones** de los subordinados, las prácticas gerenciales y supervisorias (roles) más significativas y distintivas asociadas con el clima organizacional.

3.- Establecer la relación existente entre las dimensiones de cultura y clima organizacional, a través de las prácticas gerenciales y supervisorias más características y significativas.

4.- Representar, en forma gráfica, el perfil organizacional de la empresa, destacando las prácticas gerenciales y supervisorias más características y significativas asociadas con la cultura y el clima organizacional.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

La investigación sobre la cultura organizacional constituye una perspectiva contemporánea que ha sido utilizada para el estudio de las organizaciones, principalmente en lo relativo a la naturaleza de sus características e influencia sobre el comportamiento a nivel individual y grupal, y por ende en el funcionamiento de una organización en su totalidad.

Los orígenes de la investigación organizacional desde la perspectiva cultural se remontan a las décadas comprendidas entre los años veinte y treinta, manteniéndose su continuidad hasta finales de los ochenta. En este sentido hay que señalar los estudios realizados por Cooley (1922) y Mead (1934), los cuales presentaron una visión novedosa al adoptar un enfoque "interactivo-simbólico" de la cultura organizacional.

Entre muchos estudios vale la pena resaltar el realizado por Berger y Luckmann (1966), en el que consideran a las culturas como construcciones humanas socialmente concebidas y en las cuales se producen procesos de interacción social caracterizados por el intercambio de símbolos y significados culturales entre los miembros de un sistema.

A partir de esta fecha, Lawrence y Lorsch (1967) presentaron una perspectiva interesante sobre el estudio de la cultura al hacer referencia a la "visión contingencial" de la estructura organizacional. Estos autores sostienen la idea que las diferentes condiciones del ambiente en el que operan las organizaciones dan origen a determinados patrones conductuales y en consecuencia, los factores condicionantes del medio van a determinar la cultura imperante en una organización.

Pero no fue sino hasta los años ochenta que la perspectiva cultural cobró un gran auge, lo que se refleja en la gran variedad de literatura gerencial que fue apareciendo (Denison, 1991) y en la que se reconoció la influencia de la cultura como un factor clave en el funcionamiento y en la eficiencia de las organizaciones modernas. En este sentido podemos señalar los estudios realizados por Höeftede (1980); Duchi (1981); Deal y Kennedy (1982); Peters y Waterman (1982) Y Schein (1985), en donde se resalta la relación existente entre las estrategias gerenciales y la cultura como factor determinante del éxito de una organización.

A lo largo del tiempo la investigación de la cultura organizacional se ha concentrado en valores, creencias y en patrones conductuales que se generan de los propósitos y significados culturales compartidos, que tienen lugar dentro de una organización, así como en los procesos de

socialización y pasado histórico de la organización como elementos importantes en la configuración de la cultura.

1.2 BASES Y CONCEPCIONES TEORICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hoy en día las organizaciones son consideradas como sociedades en micro nivel, conformadas por un complejo sistema sociocultural en el cual se producen procesos de socialización entre sus miembros y en donde existen un conjunto de normas y estructuras de control que guían el comportamiento del sistema.

Esta concepción de las organizaciones modernas ha contribuido a que el concepto de cultura organizacional tenga un real sentido y deje de ser una noción vaga, difusa e intangible al estar enmarcada dentro del amplio contexto de una organización.

En la teoría organizacional existen diferentes posiciones sobre el origen y la naturaleza de la cultura. Sin embargo se pueden agrupar estas diferentes perspectivas dentro de los dos enfoques tradicionales de investigación: El enfoque socio-cultural y el enfoque simbólico o ideacional (Abravanel y colaboradores, 1992:7). Es importante hacer esta diferenciación debido a que estos enfoques son mutuamente excluyentes en cuanto a su concepción de la cultura.

El enfoque socio-cultural concibe la cultura como un componente integrado al sistema socio-estructural de una organización que se manifiesta en el comportamiento de sus miembros así como en los productos derivados de estos comportamientos.

El enfoque ideacional considera la cultura organizacional como un sistema independiente de formación de ideas y distinto a la dimensión socio-estructural de la organización, aunque interrelacionado con ésta. La cultura organizacional como sistema de ideas se sitúa en el espíritu de los miembros (portadores principales de la cultura) y es adquirida a través de procesos de socialización y aprendizaje organizacional que le confieren un marco cognoscitivo de pensamiento, sentimiento y acción. La cultura dentro de este enfoque se ubica igualmente en los significados y símbolos compartidos como productos de la mente.

En este sentido la presente investigación se encontraría situada dentro del enfoque socio-cultural, puesto que se considera a las prácticas gerenciales y supervisorias como comportamientos característicos del sistema socio-cultural de la organización, objeto de estudio.

1.3 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe una gran diversidad de definiciones sobre la cultura organizacional en la literatura actual, aunque en su mayoría se reconoce la existencia de un conjunto de valores, creencias y significados compartidos por los miembros de una organización.

No obstante, hay que señalar que el concepto de cultura organizacional no está exento de subjetividad, ya que es considerado por muchos como una noción vaga e intangible producto de la actividad mental de los individuos en su esfuerzo por entender la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones.

Sin embargo, existen una serie de definiciones que denotan con suficiente claridad y amplitud el enfoque ideacional implícito en el concepto. Así podemos citar las definiciones dadas por Schein y Denison.

Según Edgard Schein la cultura consiste:

"...en un patrón de premisas básicas inventado, descubierto y desarrollado por un grupo en el proceso de manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha servido lo suficiente como para ser considerado válido, y que es enseñado a los nuevos miembros del grupo como la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas."(Schein, 1985:6)

Por su parte Daniel Denison señala que:

"Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan a esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen funcionarán de nuevo en el futuro." (Denison, Op. cit.:2)

Una vez expuestos estos conceptos, pensamos oportuno establecer una definición propia de cultura organizacional, en la que se sustentará esta investigación:

Entendemos por cultura organizacional el conjunto de atributos o características distintivas y significativas para los miembros individuales y/o grupales de una organización, las cuales facilitan comportamientos deseables en la misma y se identifican, básicamente, a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias.

1.4 NATURALEZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es reciente la idea de concebir a las organizaciones como culturas conformadas básicamente por un sistema de valores, creencias y significados comunes entre sus miembros, así como por esquemas de comportamiento expresados a nivel individual y/o grupal dentro de una organización. Por lo tanto las organizaciones no deben ser comprendidas únicamente a través de características formales y sus manifestaciones racionales, sino también

como sistemas socio-culturales bien definidos y con características muy particulares que le confieren su propia identidad.

De esta forma, resulta importante conocer la compleja naturaleza de la cultura organizacional así como identificar sus componentes los cuales representan el fundamento mismo de una organización.

Haciendo una descripción detallada de una organización podemos determinar los elementos principales que conforman una cultura organizacional, así como los factores que en ella influyen.

En este sentido podemos decir que toda organización está básicamente compuesta por tres elementos interrelacionados a saber (Abravanel y colaboradores, Op. cit:30):

a) **Un sistema socio-estructural:** Conformado por las interacciones existentes entre las estructuras formales, las estrategias, las políticas y los procesos gerenciales, así como por el resto de los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (Objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de reclutamiento, selección y formación de personal, estilos gerenciales y supervisorios).

b) **Un sistema cultural:** El cual agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema

colectivo de significados y símbolos compartidos entre los miembros. Este sistema comprende también los mitos, las ideologías y los valores esenciales así como otros "artefactos culturales" creados por los miembros (ritos, ceremonias, leyendas, costumbres, emblemas o símbolos, lenguajes y arquitecturas de la organización).

c) **Los empleados como individuos particulares:** Los cuales con sus capacidades, sus experiencias, sus conocimientos y su personalidad contribuyen a elaborar y modificar la realidad cultural de la organización.

Estos tres (3) elementos se encuentran influenciados por los siguientes factores:

a) **La sociedad o contexto circundante:** Conformado por los ambientes culturales, políticos y jurídico-legales dentro de los que se mantiene la organización. Aquí se incluyen las diferentes características étnicas, las creencias religiosas y los valores de la sociedad ambiental.

b) **El pasado:** Que hace referencia a los orígenes y la historia de la organización. Esto incluye la visión de los fundadores, los valores e ideologías de los líderes pasados, las dificultades y los logros obtenidos.

c) **Las contingencias:** Se refiere al conjunto de circunstancias multideterminadas que influyen directamente en la organización como lo son la estructura económica, la competencia del mercado, la tecnología predominante, el

sistema de relaciones industriales, los reglamentos gubernamentales y las características propias de la industria de la que forma parte la organización.

Finalmente se encuentran las normas, los estatutos y las funciones organizacionales como expresiones concretas y visibles de los aspectos formales e informales de la organización y que constituyen el vínculo existente entre el sistema socio-estructural y el sistema cultural.

De esta forma, cuando integramos estos tres elementos mencionados anteriormente, podemos conocer la compleja naturaleza de la cultura organizacional.

1.5 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de la cultura de una organización estamos refiriéndonos a su cultura dominante y es esta visión global de la cultura la que le confiere el carácter distintivo y la personalidad propia a una organización. Sin embargo, el hecho de reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes a todos sus miembros, no excluye la posibilidad de que puedan existir sub-culturas dentro de la misma.

Una cultura dominante expresa los valores básicos y creencias fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de una organización y a la vez sirve de guía u orientación del comportamiento de los mismos. Por lo

tanto, es el significado compartido de la cultura el aspecto más importante que hace de ella un potente mecanismo orientador de conductas, sin embargo no hay que olvidar que dentro de una organización pueden existir sub-culturas que podrían influir también en el comportamiento de sus miembros.

Cuando en una organización los valores centrales se aceptan con firmeza y son compartidos ampliamente por todos, podemos hablar de la existencia de una cultura sólida. Las culturas sólidas permiten el consenso entre los miembros con respecto a los objetivos e ideales de una organización. De esta unanimidad de propósitos se originan la fidelidad, la cohesión y el compromiso con la organización. Igualmente las culturas sólidas aumentan la congruencia del comportamiento, ya que cuanto más fuerte sea una cultura, menos deberá preocuparse la gerencia por establecer normas y reglas formales para controlar y dirigir el comportamiento de los individuos. Es por esto quizás, que las organizaciones exitosas se caracterizan por tener culturas sólidas.

Es importante señalar que no existe un patrón dominante en lo relativo a la cultura organizacional de una empresa, por lo tanto pueden existir tantas culturas como organizaciones haya, cada una con sus valores, creencias y patrones conductuales propios y acorde con la

realidad contextual y estrategia competitiva que desarrolle.

1.6 CREACION Y CONSERVACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.6.1 ORIGEN DE LA CULTURA (LOS FUNDADORES)

La cultura de una organización no surge de forma espontánea sino que existen una serie de elementos que contribuyen a su creación y mantenimiento dentro de una organización.

La forma en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a las experiencias pasadas y a los logros obtenidos en el cumplimiento de la misma. Esto se traduce en un aprendizaje sumamente valioso para la organización a la hora de la toma de decisiones ante situaciones no experimentadas anteriormente. Este planteamiento nos lleva directamente a la fuente primaria de la cultura de una organización como lo son sus fundadores (Robbins,1987:446).

En efecto, los fundadores y líderes pasados de la organización son los que ejercen un mayor y notable esfuerzo en la creación de la cultura. Por lo general ellos tienen en sus mentes una visión general de lo que debe ser, a donde debe llegar y lo que debe hacer la organización. La transmisión de esta primera visión y de

los valores organizacionales esenciales se facilita por el tamaño reducido que caracteriza a toda nueva organización, perpetuándose en el tiempo al ir creciendo la organización.

1.6.2 CONSERVACION DE LA CULTURA

Una vez establecida una cultura dentro de una organización existen una serie de prácticas que ayudan a conservarla. Muchas de estas prácticas están referidas a la gestión de Recursos Humanos como por ejemplo, los procesos de selección de personal, las políticas de evaluación de desempeño, las políticas salariales, los mecanismos de reconocimiento de méritos, los procesos de promoción interna y las prácticas supervisorias de personal. Todas ellas garantizan de alguna manera la adecuación del individuo a la cultura imperante dentro de una organización, premiando a quienes la apoyan y sancionando a quienes se oponen a ella (Robbins, Op. cit:448)

Merecen especial atención tres (3) procesos básicos de la organización que cumplen una función central en la conservación de la cultura. Estos procesos son:

a) EL PROCESO DE SELECCION

La finalidad primordial del proceso de selección es la de escoger, entre un conjunto de individuos que han sido previamente reclutados, a los candidatos potencialmente aptos para ocupar un determinado cargo dentro de la organización. Por medio de este proceso los futuros empleados reciben información significativa sobre la organización a la que aspiran pertenecer y a la vez la organización recibe información que le permite decidir la exclusión de un candidato que vaya en contra de los principios, valores o normas de una organización contribuyendo esto al mantenimiento de la cultura.

b) LAS ACCIONES DE LA ALTA GERENCIA

Estas cumplen un importante papel en la conservación de la cultura de una organización al servir de modelo u orientación del comportamiento de los miembros. Estas acciones concretas se manifiestan en el conjunto de prácticas, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia que van a prescribir determinadas conductas socialmente aceptadas por el sistema.

c) SOCIALIZACION

Por más efectivos que resulten los procesos de selección de personal, los individuos que ingresan

recientemente a la organización no están adaptados a la cultura existente en la misma, por lo tanto se hace necesario la integración de los nuevos miembros mediante un proceso de socialización, el cual consiste en un aprendizaje organizacional que opera a nivel inconsciente en el individuo, facilitando su adaptación a la cultura de una organización.

Una vez cumplido este proceso de socialización, el individuo se siente emocionalmente incorporado y satisfecho inicialmente con su cargo y con su ambiente de trabajo, ha internalizado las normas del grupo y se siente socialmente aceptado, entiende con claridad el sistema organizacional en lo relativo a sus obligaciones, reglas, procedimientos y prácticas establecidas. En consecuencia, sabrá lo que la organización espera de él y la importancia que tiene para la organización el trabajo bien desempeñado.

PROCESO DE CREACION Y MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

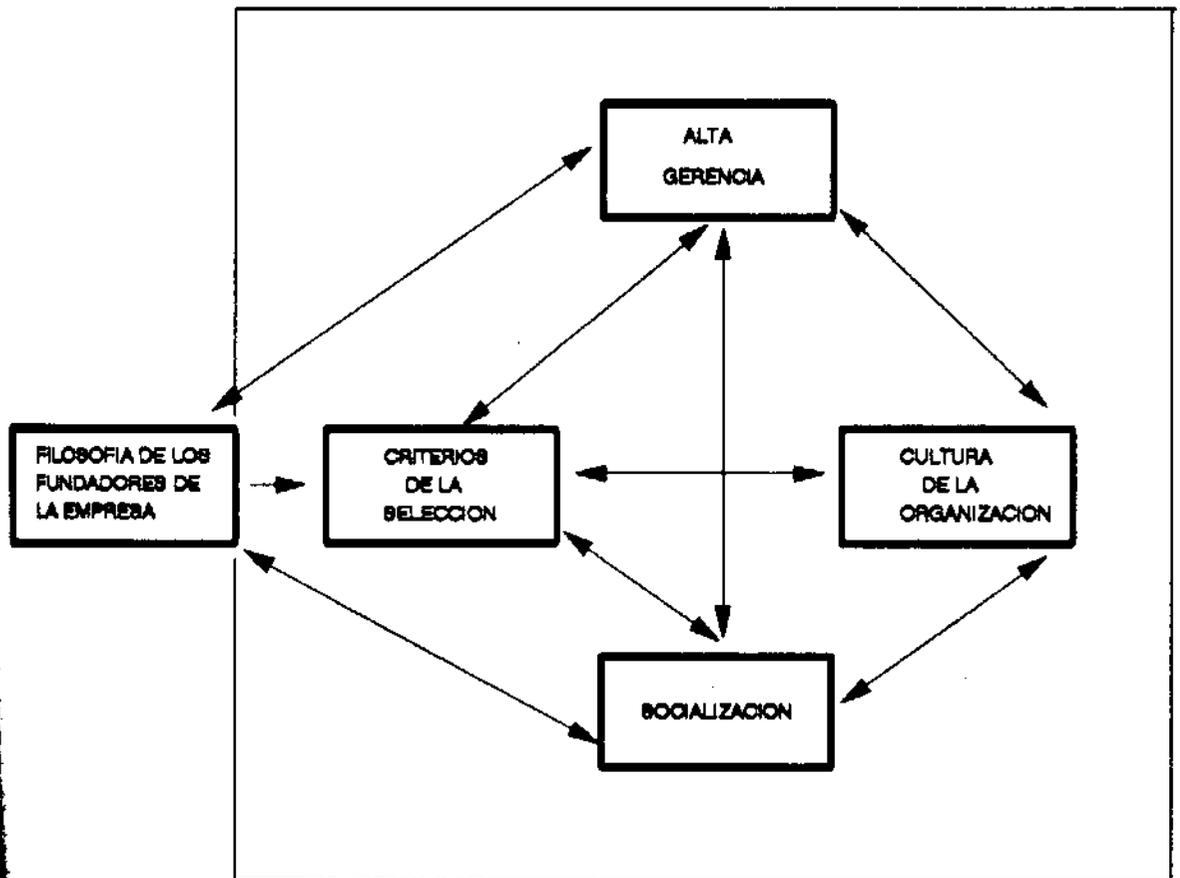


FIG. N 1

1.7 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (ibíd:444) la cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las que podemos nombrar:

- Establece las distinciones características entre una organización y otra.

- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

- Facilita la creación y el mantenimiento a largo plazo de un compromiso del individuo con la organización.

- Incrementa la estabilidad del sistema social, ya que representa un vínculo social que ayuda a mantener la unidad dentro de la organización al proporcionar normas adecuadas de comportamiento.

- Es un mecanismo que controla y le confiere sentido a la diversidad de comportamientos de los individuos dentro de una organización.

Una vez señaladas algunas de las funciones que puede cumplir la cultura dentro de una organización, es importante destacar que ésta puede llegar a convertirse en un obstáculo para el progreso de una organización, sobre todo cuando se están viviendo momentos de cambio vertiginosos dentro y fuera de la misma. Esto sucede generalmente cuando los valores que conforman la cultura arraigada no son acordes con los valores que promueven el

cambio, surgiendo de esta manera lo que se denomina resistencia al cambio, conformada por comportamientos que van desde la inseguridad laboral en el nuevo escenario, hasta la lucha de poder dentro de la organización por territorios casi definidos bajo un concepto animal.

1.8 DEBATE TEORICO CULTURA-CLIMA ORGANIZACIONAL

1.8.1 DIFERENCIAS EPISTEMOLOGICAS Y METODOLOGICAS

Considerando que en la presente investigación se realiza un estudio descriptivo de la cultura y el clima organizacional, es conveniente señalar las diferencias metodológicas y epistemológicas que existen en el campo de la investigación

acerca de estas dos (2) dimensiones organizacionales y sobre las cuales ha girado el debate teórico en los últimos años. (Schneider, 1990).

Las diferencias metodológicas existentes entre estas dos (2) dimensiones son muy viejas en cuanto a la orientación teórica y la tradición epistemológica. Por otra parte, el debate teórico no ha tomado en cuenta "la similitud sustancial de ambos conceptos" (Denison, *Ibíd*:20).

La discusión no se ha orientado hacia que aspecto estudiar, sino a la forma de ser estudiados. Los

investigadores del clima organizacional, en base a cuestionarios psicométricos, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Por el contrario, los investigadores de la cultura organizacional enfatizaron su estudio en los valores y creencias existentes en las organizaciones así como en el significado compartido que los miembros atribuían a los mismos para el funcionamiento de la organización.

El argumento de la similitud sustancial entre las nociones de cultura y clima organizacional, se apoya en tres (3) puntos básicos que están relacionados directamente con una idea, la cual sostiene que ambos conceptos hacen referencia a la naturaleza percibida del ambiente social de una organización. Estos tres (3) puntos son los siguientes (Denison, *Ibíd*:21):

a) En primer lugar, ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades clave para el análisis del comportamiento organizacional. Así mismo, se supone cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros; siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuales le confieren el sentido necesario a las

importante de influencia para sus conductas, reacciones y sentimientos.

Se podría decir entonces que el conocer la situación real de la organización (clima actual) permite tomar las acciones necesarias para mejorar o fortalecer el clima existente y así poder influir positivamente en el comportamiento de los individuos, mejorando el ambiente organizacional e incrementando la productividad.

Corroborando esta idea tenemos que una de las mas importantes teorías del comportamiento humano, expuesta por Lewin (1951), señala que el mismo está en función de la persona implicada y de su entorno. Si llevamos esta concepción al mundo de la organización encontramos que "...la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y a los componentes de su organización."(Brunet,Op.cit.:11).

En resumen, tal y como lo señala Brunet, la importancia de determinar el clima de una organización radica en tres razones principales:

- 1.- Permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

acciones concretas tales como prácticas, normas y políticas.

b) En segundo lugar, ambos conceptos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de conducta que tiene sus raíces o se asocian en la mayoría de los casos, a la cultura existente.

c) En tercer lugar, ambos conceptos abordan un mismo problema de investigación al tratar de explicar la influencia que ejercen las características de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento de los individuos y como éste, con el transcurrir del tiempo, le confiere características muy particulares a una organización. De esta manera, tanto la cultura como el clima organizacional, se pueden estudiar desde dos (2) perspectivas interrelacionadas es decir, como causa y como efecto.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. ANTECEDENTES.

La noción de clima organizacional, dentro del campo de la investigación es mucho más reciente que la de la

cultura, se remonta a la década de los años 60 y se consolida durante los 70. En el transcurso de este periodo se realizaron numerosas investigaciones de importancia por representar los primeros estudios empíricos realizados sobre esta dimensión organizacional. En este sentido podemos citar los estudios realizados por: Halpin y Croft (1962); Litwin y Stringer (1968); Likert (1961,1967); Forehand (1968); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970); Tagiuri y Litwin (1968), entre otros.

Todos estos trabajos se referían a un conjunto de dimensiones que facilitaban la medición objetiva del clima organizacional. Revisten especial importancia los estudios realizados por Tagiuri y Litwin (1968), el cual integraba una serie de perspectivas diferentes, que iban desde el clima considerado como un conjunto objetivo de características de un sistema organizacional, hasta el clima considerado como la interacción del sistema organizacional y las características individuales de los sujetos de dicho sistema.

Un aspecto importante de señalar dentro del campo de la investigación del clima organizacional, es lo concerniente a la insistente diferenciación que se ha hecho entre la noción de clima organizacional y otras variables como satisfacción y la estructura organizacional las cuales, siendo dos aspectos distintos del clima

organizacional, se encuentran en estrecha relación con el mismo.

Dentro de esta perspectiva podemos citar las investigaciones realizadas por Johanneson (1973); Lafollette y Sims (1975); Schneider y Snyder (1975); Payne, Fineman y Wall (1976); Guion (1973). En relación con esto, tal como lo señala Denison "... el problema de diferenciar clima de satisfacción surge cuando uno sigue un punto de vista subjetivo en la determinación del clima de percepción común". (Denison, 1991:23).

En este sentido, el clima se concibe como una reacción compartida de los individuos ante un conjunto de condiciones existentes en el ambiente organizacional, asociándose con la subjetividad personal del individuo, y siendo analizado a través de las características personales del mismo, tales como sus actitudes, expectativas y necesidades, así como sus motivaciones particulares.

Igualmente la investigación del clima organizacional ha adoptado una perspectiva estructural para el estudio del fenómeno. Dicho enfoque concibe al clima organizacional como un conjunto de condiciones objetivas que se derivan de la estructura de la organización, entendiéndose por tal:

La envergadura del control administrativo, el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos existentes, la configuración jerárquica-estructural de los puestos y unidades, el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas, el aspecto normativo de la organización (reglas, normas, políticas) y el nivel de interdependencia funcional entre las unidades del sistema organizacional. (Brunet,1987:14-15)

Dentro de esta perspectiva son ejemplo, las investigaciones realizadas por Payne y Fugh (1976); Lawler, Hall y Oldham (1974). Así mismo, otras investigaciones importantes dentro de este enfoque son las realizadas por Blau (1957,1960); Davis, Spaeth y Huson (1961), en las cuales se destaca "...la existencia de efectos estructurales frente a efectos individuales cuando se utilizan datos perceptuales." (Denison, Op.cit.:23).

A pesar de que han transcurrido varios años de investigaciones dentro del área del clima organizacional, dicho concepto sigue estando sujeto a múltiples críticas y discusiones teórico-empíricas y metodológicas, que lo convierten en una noción de carácter discutible. Básicamente la controversia ha girado sobre los siguientes aspectos:

a) En cuanto a lo relativo al contenido específico y sustancial del concepto de clima organizacional, ya que existe una considerable superposición de opiniones entre los expertos, al considerar que la mayoría de los enfoques

utilizados en el estudio del clima son de una perspectiva socio-psicológica.

b) Continúa la controversia existente acerca de la naturaleza del concepto, en donde se plantea el problema de las características del sistema frente a las características del individuo como factor influyente en la percepción del clima organizacional, lo cual ha ocasionado confusión en el empleo del término a nivel de investigación.

c) Todavía no se ha demostrado la hipótesis básica que sostiene la existencia de dimensiones o características universalmente significativas para el estudio del clima. Sin embargo, en ciertas investigaciones se ha indicado la aplicabilidad de un conjunto estándar de dimensiones válidas para la medición del clima existente en diferentes organizaciones y situaciones particulares.

d) Finalmente, existen pocas evidencias empíricas acerca de la influencia que tienen las características organizacionales del sistema sobre el rendimiento de una organización en su totalidad. Las pruebas existentes sobre la relación clima-rendimiento se han concentrado sólo en el rendimiento individual, grupal o de una unidad específica de la estructura organizacional. (Denison, Op. cit:24)

2.2 NATURALEZA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las raíces del concepto de clima organizacional se encuentra en la definición de Kurt Lewin (1951) sobre el comportamiento, entendido este como la función resultante de la interacción entre las características del ambiente y las características individuales de los sujetos. Esta definición encierra una serie de elementos y características que dificultan la tarea de entender a ciencia cierta la naturaleza del clima organizacional y en consecuencia hacer una medición lo mas objetiva y confiable posible del mismo.

En efecto, tal y como lo señala Brunet, "... el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este necesariamente consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen..." (Brunet, Op.cit.:16). Es por esto quizás, que resulta difícil definir la naturaleza del concepto de clima organizacional, puesto que nunca se sabe si el individuo lo evalúa según sus opiniones personales, o en función de las características de la organización.

Al revisar los estudios realizados sobre el clima organizacional, encontramos que los investigadores han hecho un mayor énfasis en los aspectos metodológicos de la investigación, que en llegar a establecer una definición en común que permita clarificar la naturaleza real del

clima organizacional. No obstante, dos investigadores norteamericanos (James y Jones, 1976) han desarrollado tres modos diferentes de investigación sobre el clima organizacional, que si bien han conducido a aceptaciones diferentes del mismo, contribuyen de alguna manera a definir su amplia naturaleza. Estos modos son los siguientes:

a) La medida múltiple de los atributos organizacionales.

b) La medida perceptiva de los atributos organizacionales.

c) La medida perceptiva de los atributos individuales.

Nuestro estudio es del énfasis segundo más que del tercero.

La medida múltiple de los atributos organizacionales toma en consideración al clima como un factor organizacional puramente objetivo, integrado por un conjunto de características que describen a una organización, la distinguen de otras e influye significativamente en el comportamiento de los individuos dentro

de una organización. De esta manera el clima se convierte en un sinónimo de ambiente organizacional, cuya metodología de investigación es la medida objetiva de los componentes del clima,

es decir, una especie de reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que presenta la estructura de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva de la naturaleza del clima organizacional, puesto que lo categoriza desde un punto subjetivo al vincular la percepción del clima con los valores, las actitudes y las opiniones personales de los individuos, considerando incluso su grado de satisfacción.

En este sentido, el clima organizacional está relacionado con valores y necesidades individuales más que con las características de la organización, por lo que los individuos perciben el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa les puede satisfacer. Según este enfoque, la naturaleza del clima organizacional pierde su estabilidad en el tiempo, así como su uniformidad dentro de una organización o departamento, ya que puede cambiar según el estado de ánimo de los individuos a los que se refiere. Esto se debe en muchos casos a la utilización inadecuada de cuestionarios que a pesar de haber sido diseñados para el estudio de la satisfacción y la motivación laboral, pretenden medir el clima organizacional, cometiéndose un grave error metodológico de investigación.

Dentro del enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales se reconoce la naturaleza tanto objetiva como subjetiva del clima organizacional, ya que se observa como una variable interpuesta entre una amplia gama de elementos organizacionales (estructura, estilos de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.). En este sentido, la naturaleza del clima organizacional está definida en función de una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o sus departamentos, y que pueden ser deducidas según como la organización actúa, ya sea consciente o inconscientemente, con sus miembros o con el contexto social en el que opera.

Basándonos en lo anteriormente expuesto, podemos decir que al hablar de clima organizacional nosotros nos estamos refiriendo a un concepto netamente psicológico del individuo respecto al ambiente de trabajo. El mismo sugiere una relación entre características objetivas y acciones organizacionales que van a dar como resultado el clima percibido por los sujetos, constituyendo un importante determinante de la conducta tanto a nivel individual como grupal.

2.3 CONCEPTUALIZACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los estudios sobre clima organizacional surgieron

básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales empezaron a confrontar una serie de transformaciones debido a las nuevas realidades tecnológicas, económicas, sociales, de comunicación y de información.

En el mundo del trabajo, la búsqueda de soluciones ante estas transformaciones propició el surgimiento de una serie de respuestas por parte de la ciencia industrial aplicada haciendo énfasis en la psicología social, lo cual constituye la base del desarrollo organizacional, tal como hoy día se entiende y se aplica, y cuya filosofía básica es ayudar en forma sistemática e integral en los procesos de solución de problemas y de renovación a través de un manejo efectivo de la cultura de la organización.

En esta línea de acción, el análisis del clima organizacional percibido fue considerado como un elemento clave para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización. Sin embargo, entre los teóricos e investigadores existen serios desacuerdos con respecto a puntos tales como:

a) Si existe realmente el concepto de clima organizacional, es decir, si hay tal cosa como clima organizacional.

b) Lo que abarca el concepto, es decir, cuales son sus componentes.

c) Si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que clima organizacional y;

d) Si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional.

Es por esto, por la complejidad que presenta el concepto de clima organizacional, que consideramos no limitarnos a una sola definición sino señalar algunas definiciones expuestas por expertos en la materia.

Según Schneider (1990), el clima organizacional es el conjunto de percepciones socialmente aceptadas y compartidas por los miembros de una organización con respecto a un conjunto de atributos o características del sistema.

Francis Cornell (1985), aspirando a precisar el concepto, define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas sobre su trabajo, o en relación con los otros participantes. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del mismo.

Por su parte, Brunet (1987), da una definición de clima la cual se asemeja a la noción de cultura organizacional, al incluir el término "personalidad" en su definición. De esta forma, el clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que

la misma esta formada por una multitud de dimensiones que constituyen su configuración global.

Para Gibson y colaboradores (1984), cada organización posee una serie de características que le son propias, lo cual la hace diferente de otras. El clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura percibida de la organización. El clima es pues, para estos autores la sensación, personalidad o carácter de una organización.

Una de las definiciones mas completas sobre el clima organizacional es la expuesta en conjunto por Tagiuri y Litwin (1968:27), la cual expresa:

"Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización."

Para Campbell y colaboradores (1970), el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que pueden ser deducidos por la forma en que una organización trata a sus miembros y a su ambiente. Según estos autores, para un individuo el clima toma la forma de un conjunto de características y expectativas que describen a la organización en términos dinámicos y estáticos a la vez.

Una vez revisados toda esta serie de conceptos de clima organizacional podemos concluir, tal como lo señala Brunet(Op. cit.:13) haciendo referencia a Tagiuri, que lo importante en todo intento de conceptualización del clima organizacional es tener en cuenta una serie de características que conforman su esencia y que a continuación se señalan:

- El clima es un concepto molecular y sintético, como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede ser objeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por características personales como las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal y como es percibido.

- El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las expectativas y actitudes que son determinantes directos de la conducta.

Basándonos en estas características y en las definiciones anteriormente expuestas, consideramos oportuno formular una definición de clima organizacional, en la cual se sustenta la presente investigación:

Entendemos por clima la percepción social del ambiente organizacional que es compartida por los miembros, individuales y grupales de una organización, el cual influye en su comportamiento, y está básicamente determinado por el conjunto relevante de prácticas gerenciales y supervisorias (roles asumidos).

2.4 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Gibson y colaboradores (1984), medir el clima organizacional representa un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera o el ambiente interno de una organización o sub-unidad

específica. No obstante, existen diferentes opiniones en cuanto a si es posible medir en forma objetiva y significativa el clima, al obtener percepciones de los miembros de forma tal que podamos disponer de una descripción real del ambiente interno de una organización.

Muchos autores, entre los que se encuentra Johannesson (1973), enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por las características personales y situacionales de los miembros de la organización, entendidas estas en términos de actitudes, expectativas, necesidades y motivaciones individuales.

Otros autores, como Hellriegel y Slocum (1974), refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias existentes entre el clima percibido y el esperado puede tener una significación importante para el funcionamiento de la organización.

Sin embargo, las investigaciones realizadas sobre clima organizacional pueden ser clasificadas en tres categorías principales, haciendo referencia a los tres tipos de variables mas frecuentemente utilizadas en los estudios científicos. (Dessler, 1979)

La primera categoría engloba aquellas investigaciones que consideran al clima organizacional como un factor que influye sobre otras variables. De esta forma, el clima resulta ser una variable independiente y determinante de efectos específicos.

En este sentido, estas investigaciones sugieren que la manera como el integrante de la organización percibe el clima organizacional va a influir tanto en su nivel de

satisfacción como en su rendimiento. (Frederickson, 1966; Lyon e Ivancevich, 1974).

En la segunda categoría se ubican aquellas investigaciones que tratan al clima organizacional como una variable interpuesta o interviniente con otras variables para producir determinados efectos. Estas investigaciones observan al clima organizacional actuando como un puente o conector entre variables diversas pero relacionadas, como por ejemplo la estructura organizacional con la satisfacción o el rendimiento individual. Así tenemos los estudios realizados por Likert (1967) y por Litwin y Stringer (1968).

Una tercera categoría agrupa aquellas investigaciones que analizan al clima organizacional como un efecto de otras variables, es decir, como una variable dependiente. Los resultados de estas investigaciones han encontrado que la estructura organizacional formal, incluyendo la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen un gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización perciben y caracterizan al clima organizacional. De esta manera, el grado en que la organización sea mecánica o burocratizada, o por el contrario, informal y flexible, influye significativamente en esa percepción. Igual influencia tiene sobre el clima percibido la naturaleza específica del trabajo, los estilos de liderazgo y supervisión, etc.

Así mismo, estas investigaciones sostienen que los gerentes o supervisores que proveen a sus subordinados de más "feed-back", autonomía e identificación con las metas de trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima organizacional orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más comprometidos con la organización y con los objetivos del grupo. Es decir, que las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. (Litwin y Stringer, 1968).

No obstante, a pesar del esfuerzo realizado en las diferentes investigaciones, no existe un consenso generalizado sobre lo que realmente constituye las dimensiones del clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, interviniente o una variable dependiente. Las investigaciones demuestran que el clima organizacional puede comportarse de una u otra manera.

En muchas oportunidades, las escalas elaboradas para medir el clima organizacional han sido diseñadas para un contexto específico, olvidando otros escenarios. En otros casos no ha existido la preocupación por garantizar la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas. El resultado es que las escalas proliferan, dificultando la posibilidad de hacer generalizaciones significativas que permitan entender con claridad la dimensión del clima organizacional.

Dos importantes investigadores organizacionales, como Pritchard y Karasick (1973), proponen un conjunto de dimensiones de carácter universal las cuales permiten elaborar escalas a ser aplicadas en cualquier contexto organizacional. Estas dimensiones son las siguientes: Estructura de las tareas, relación recompensa/castigo, decisiones centralizadas, énfasis en entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura y defensa, estatus, motivación, reconocimiento y feed-back, competencia y flexibilidad de la organización en general.

Para efectos de esta investigación, el clima organizacional se concibe como una variable dependiente de las prácticas gerenciales y supervisorias asociadas con la cultura organizacional, y es medido a través de las valoraciones individuales de los miembros de la organización (gerentes, supervisores y empleados) sobre dichas prácticas.

2.5 CARACTER GENERAL Y ESPECIFICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Si bien el clima organizacional, en su carácter general, se concibe como la percepción común y compartida de los miembros de una organización con respecto a un conjunto de condiciones y características propias del ambiente organizacional, no menos cierto es que pueden

existir dentro de una misma organización diferentes tipos de clima, percibidos en función de los individuos pertenecientes a una determinada unidad, lo que le confiere un carácter específico al mismo.

Existen diferentes situaciones en la vida de una organización en las cuales podemos observar esta diferenciación. Así tenemos que a medida que una organización se encuentre más descentralizada en lo relativo a su estructura jerárquico-funcional y a los procesos organizacionales de comunicación, procesamiento de información y toma de decisiones, más variaciones existirán en la percepción del clima por parte de sus miembros.

Igualmente, el aspecto diferencial del clima organizacional tiene una significativa influencia en los controles impuestos por los niveles superiores de dirección sobre los niveles inferiores; por ejemplo, las directrices impartidas por la alta gerencia pueden tener dificultad para ser aplicadas uniformemente en toda la organización dado que existe la posibilidad de que en algunas unidades la percepción que se tenga de las acciones y decisiones gerenciales posiblemente no sea la misma que se observe en otras unidades de la estructura. (Brunet, Op.cit:20-21).

Por otra parte, la naturaleza de las actividades y operaciones principales de una unidad específica de la

organización puede determinar el tipo de clima percibido. En este sentido, un empleado que trabaje en un área funcional que se caracterice por ser flexible y dinámica, como por ejemplo un departamento de ventas y mercadeo, muy probablemente tendrá una percepción diferente del clima organizacional con respecto a otro empleado que se desempeñe en un área funcional de carácter rígido y formal como sería el área de finanzas, en virtud de la naturaleza de las actividades que allí se realizan (auditorías, balances, presupuestos, etc.)

Otro aspecto importante es el relativo a la posición jerárquica del individuo dentro de la organización, lo cual puede influir en la percepción del clima. Generalmente los directivos, altos ejecutivos y profesionales que se encuentran en los niveles superiores y medios de la organización tienden a percibir más favorablemente el clima que las personas que se encuentran en los niveles inferiores de la estructura (empleados de oficina, obreros). De esta manera, para los individuos del nivel superior, el clima de la organización se percibe en forma abierta, flexible y dinámica, dado que los mismos se encuentran en relación más directa con los diversos aspectos estratégicos de la misma (objetivos y metas, planes, toma de decisiones, procesamiento de información, etc.). Por el contrario, los niveles inferiores suelen percibir el clima como estático,

rígido y limitado al ambiente cotidiano del puesto de trabajo. Las causas de esta diferenciación en la percepción del clima se deben, en muchos casos, a las diferencias existentes entre los individuos en lo relativo a sus metas y expectativas personales, sus motivaciones y necesidades básicas, sus actitudes, sus valores, así como a su nivel de instrucción o formación.

Finalmente el aspecto de la diferenciación existente entre el carácter general y específico del clima organizacional se refleja también a nivel de las grandes organizaciones. Las corporaciones y empresas multinacionales suelen tener climas diferentes en función de la conformación estructural-operacional que estas presentan. Estas grandes organizaciones, al estar diseminadas en unidades ubicadas en diferentes países o regiones alejadas de la sede principal, se pueden ver influenciadas por el contexto socio-cultural, político, económico y tecnológico en el que funcionan. En consecuencia estos factores de contingencia pueden incidir significativamente en las operaciones y funciones principales de una organización, lo cual determina el clima percibido por sus integrantes.

2.6 MODELOS Y DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Muchos autores se han dado a la tarea de estudiar el clima organizacional, pero se puede afirmar que de la mayoría de las investigaciones realizadas se desprenden tres orientaciones principales sobre el clima de una organización: a) el estudio de sus determinantes potenciales; b) el análisis de su relación con el comportamiento de los individuos en la organización; c) El análisis de su relación con las características propias y los resultados de la actuación individual. (Schneider, Op.cit:9-14)

Entre los muchos autores que han estudiado el clima organizacional se destacan los trabajos de Rensis Likert (1967); Lawrence y Lorsch (1967); Litwin y Stringer (1968); Fritchard y Karasick (1973); Weisbord (1987) y Crane (1981), los cuales describimos a continuación:

2.6.1 MODELO DE RENSIS LIKERT

Este autor es uno de los pioneros en la investigación del clima organizacional, siendo ampliamente conocida su "Teoría de los Sistemas de Organización", en donde se exponen los cuatro principales sistemas organizacionales a los cuales corresponde un determinado tipo de clima. Estos sistemas son los siguientes:

- a) **Sistema I:** Autoritarismo explotador (clima autoritario)
- b) **Sistema II:** Autoritarismo paternalista (clima autoritario)
- c) **Sistema III:** Consultivo (clima participativo)
- d) **sistema IV:** Participativo de grupo (clima participativo)

Rensis Likert dirigió desde 1947 un extenso programa de investigación que pretendía identificar los factores que esencialmente influyen en la efectividad de las organizaciones para lograr sus metas. La investigación se inició en las organizaciones de la industria, pero a medida que avanzaba incluyó otras organizaciones sociales como escuelas, universidades, hospitales, oficinas públicas y organizaciones militares.

Para Likert, la determinación del funcionamiento interno de una organización es un proceso complejo y su medición implica el desarrollo de un procedimiento de recolección de datos basados en algunas nociones de lo que es significativo para la organización. En virtud de esto, Likert diseñó un cuestionario que recoge en forma descriptiva ocho (8) dimensiones organizacionales a saber:

Los métodos de mando: Implica la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los subordinados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Se refiere a los procedimientos que se instrumentan en la

organización para motivar a los individuos y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de influencia:
Enfatiza la importancia de la interacción supervisor-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: Se refiere al grado de pertinencia que se le otorga a las informaciones en que se basan las decisiones, así como la delegación de funciones.

Las características de los procesos de planificación:
Evalúa la forma en que se establece el sistema de fijación de directrices o de objetivos, metas, propósitos, misión.

Las características de los procesos de control: Se refiere al ejercicio y la distribución del control entre las instancias o niveles jerárquicos funcionales.

Las características de los procesos de comunicación:
Se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como a la manera de ejercerlos.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Se refiere a la planificación así como al nivel de formación deseado en la organización.

El interés primordial de Likert es el funcionamiento de la organización y sus características internas. En este sentido, observó que el funcionamiento de la organización está determinado por tres eslabones de variables que

componen una cadena de causa efecto, en la cual existen variables causales o independientes, variables intervinientes y variables dependientes. Todas ellas están representadas en las ocho (8) dimensiones mencionadas anteriormente y permiten identificar los cuatro sistemas gerenciales de organización a los cuales describe en términos del clima organizacional existente y el tipo de liderazgo ejercido en cada uno.

2.6.2 MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH

Otro método de evaluación del clima organizacional es el que se deriva de la "Teoría de la Contingencia" de Lawrence y Lorsch (1967), quienes sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de adecuación de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y su nivel de efectividad. Según este modelo, el clima de una organización se puede analizar a través de las siguientes dimensiones:

1. Demandas ambientales.

Estas incluyen:

- a) Escogencia y evaluación de proveedores: Sobre que bases o criterios la empresa (cliente) avala y escoge sus proveedores y competidores de la industria en lo referente a precios, calidad, tiempo de entrega, servicios ofrecidos.

b) Principales problemas que debe enfrentar la organización:

Analiza los problemas por los que atraviesa la organización al competir en la industria.

2. Diferenciación.

Incluye:

a) Control: El grado de control ejercido en la organización en relación con la estructura; la importancia de las reglas formales para guiar los procedimientos y operaciones.

b) Tiempo de retroinformación: Cuanto tiempo tardan los empleados en apreciar los resultados de su evaluación.

c) relaciones interpersonales: Que tan importante son las relaciones interpersonales y la cuantía de las mismas.

d) Certidumbre de las metas: Que tan claras son las metas en la organización y como se miden.

3. Integración.

Incluye:

a) Autonomía: El grado de independencia que tiene cada unidad de la organización.

b) Calidad de las relaciones inter-unidades: Como es la relación entre las diferentes unidades de la organización.

4. Manejo de conflictos.

Incluye:

- a) Resolución de conflictos: La forma en que son solucionados los conflictos internos, por imposición, por apaciguamiento o por enfrentamiento.
- b) Jerarquía, resolución de problemas y toma de decisiones: El grado de influencia que ejercen los individuos en relación a estos tres puntos.

5. Contrato empleado-gerencia.

Incluye:

- a) Adecuación de metas: Hasta que punto sienten los individuos que lo que se espera de ellos es lo adecuado
- b) Remuneración y recompensa justa: Grado que los empleados perciben una remuneración justa por su labor.

2.6.3 MODELO DE LITWIN Y STRINGER.

Litwin y Stringer, en un estudio que probablemente sea uno de los mas extensos que se halla realizado en el campo del clima organizacional, (Dessler, Op.cit.:167) analizaron la función del clima como una variable interpuesta entre los diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los subordinados. Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado realista y competitivo. Ellos

encontraron que variando el estilo de liderazgo en cada una de las organizaciones, podían crear respectivamente tres climas organizacionales diferentes, cada uno con consecuencias específicas para la satisfacción, la motivación y el rendimiento en el empleo. El estudio subraya la íntima relación existente entre liderazgo y clima organizacional. En consecuencia, el tipo de liderazgo afecta significativamente el clima organizacional.

Para medir la percepción de los individuos en este estudio, los autores utilizaron un cuestionario conformado por las siguientes dimensiones:

Estructura: Se refiere a la percepción de las obligaciones, las reglas, normas y políticas existentes en la organización.

Responsabilidad individual: Se refiere al sentimiento de autonomía individual, es decir, la percepción individual del nivel de autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones.

Remuneración: Se refiere a la percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones: Se refiere a la percepción del nivel de reto y riesgo tal y como se presentan en situaciones de trabajo, y la forma en que son asumidos o enfrentados.

Apoyo: Se refiere a los sentimientos de apoyo y de afecto que brindan los supervisores a los individuos en el trabajo.

Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un individuo deposita en el clima de una organización en situaciones de conflicto, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgo las divergencias de opiniones entre los miembros del grupo.

El trabajo de Litwin Y Stringer se caracteriza por enfatizar la existencia de una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y las necesidades de los sujetos con la percepción del clima organizacional experimentan los individuos en el trabajo.

2.6.4 MODELO DE PRITCHARD Y KARASICK

Estos autores se esforzaron por desarrollar un modelo para el estudio del clima organizacional que estuviese compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas. Para muchos, este modelo es el más cuidadosamente elaborado para la medición del clima organizacional.

Este modelo esta compuesto por las siguientes dimensiones:

Autonomía: Se trata del grado de libertad de que dispone el individuo para la toma de decisiones o en la forma de solucionar los problemas de trabajo.

Conflicto y cooperación: Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los individuos en el ejercicio de su trabajo y en el grado de apoyo material y humano que éstos reciben en la organización.

Relaciones sociales: Se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de una organización.

Estructura: Se refiere a las directrices, las normas y las políticas de una organización y como éstas afectan directamente la forma de realizar las tareas.

Remuneración: Se refiere a la forma en que se remunera a los individuos en términos de salarios, beneficios sociales, etc.

Relación rendimiento-remuneración: Se refiere a la relación existente entre la remuneración percibida y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades y desempeño del individuo.

Motivación: Se refiere a los aspectos motivacionales que desarrolla la organización hacia los individuos.

Status: Se refiere a las diferencias jerárquicas entre superiores-subordinados, y a la importancia que la organización le da a esas diferencias.

Flexibilidad e innovación: Se refiere a la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones: Analiza la forma en que se delegan las decisiones en la organización a través de los diferentes niveles jerárquicos.

Apoyo: Se refiere al tipo de apoyo que proporciona la alta gerencia de la organización a los individuos frente a sus problemas relacionados con el trabajo o personales.

2.6.5 MODELO DE WEISBORD

Este autor parte de la idea de que existen dimensiones claves dentro de una organización, las cuales se ubican dentro del sistema formal o informal de la misma, ya que considera a las organizaciones como sistemas sociales. En este modelo la organización esta representada por seis (6) casillas principales o dimensiones características de una organización y a su vez incluye una dimensión adicional de carácter circunstancial.

Las dimensiones que integran este modelo son:

Propósito: Esta dimensión se fundamenta en que las personas deben tener claro el propósito de la organización a la que pertenecen, para poder orientar sus propias metas en función de las metas organizacionales.

Estructura: Las organizaciones se ven en la necesidad de organizarse a través de una estructura para poder lograr los objetivos propuestos. Este autor, al hablar de estructuras, se refiere a las relaciones de trabajo que se deben dar dentro de una organización (funcionalismo, delegación, etc.)

Relaciones: Se apoya en las relaciones que se dan entre los distintos departamentos o unidades, y en la relación que existe entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos. Evalúa la calidad y la dependencia de las relaciones.

Recompensas: Esta dimensión contempla las similitudes y diferencias que existen entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los trabajadores sienten al ser recompensados o castigados por lo que hacen. Se fundamenta en que un sistema de recompensas informales no garantiza que los miembros de la organización se sientan y actúen como si fueran recompensas formales.

Liderazgo: Ubica el liderazgo en el centro de su modelo, ya que considera que es lo que debe tratar de mantener un equilibrio entre las dimensiones. Se fundamenta en el conocimiento de la influencia del líder (supervisor) y en la aceptación que existe de este.

Mecanismos de ayuda: Se refiere a los procesos que debe tener cualquier organización para poder sobrevivir (planificación, presupuesto, y otros sistemas de

información). Evalúa los mecanismos que ayudan a los miembros de la organización a alcanzar los propósitos organizacionales y cuales son los que parecen estorbar mas que ayudar.

Actitud hacia el cambio: Esta dimensión la incluye el autor en su modelo para estar preparado para la fase siguiente a la evolución, que es el cambio. Se apoya en la actitud de los miembros de la organización frente al cambio.

2.6.6 MODELO DE CRANE.

En el año 1981, Crane planteó cinco (5) criterios que permiten evaluar el clima o la cultura de una organización. Estos criterios son:

Autonomía: Se refiere al grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad individual que el personal de la organización demuestra en su trabajo.

Estructura: Es la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y los modos de trabajar.

La consideración: Se refiere al grado de apoyo y confianza que la dirección otorga a sus empleados.

La cohesión: Se refiere a la fidelidad existente entre los miembros del grupo de trabajo.

Misión e implicación: Se refiere a la implantación y grado de participación de los empleados en los objetivos de la organización.

2.7 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Toda organización busca progresar. Como un sistema abierto debe estar en un continuo proceso de readaptación. Esto implica un crecimiento constante de la productividad, así como un mejoramiento permanente de la organización. Este proceso requiere el determinar la situación actual de la organización y así mismo, lo que debería ser. En este análisis de discrepancias entre la realidad y la prospectiva a futuro, surgen las metas y propósitos para el automejoramiento. En consecuencia, determinar el clima organizacional permite obtener información valiosa para el desarrollo de programas destinados a promover el cambio.

La importancia de la realización de estudios que proporcionen información pertinente para el mejoramiento del clima organizacional, radica en que estos permiten encontrar estrategias a implantar para reducir los síntomas de alienación y mejorar las formas empleadas para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, sobre todo si se parte de la premisa de que el mundo psicológico del trabajo representa para los individuos una fuente

2.- Permite iniciar y mantener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuáles debe dirigir sus intervenciones.

3.- Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.(Brunet,Op.cit.:20)

De tal forma, el conocimiento de esta tres razones le permiten a los niveles gerenciales y supervisorios ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera que influyan en la percepción del clima por parte de los sujetos.

3. PRACTICAS GERENCIALES Y SUPERVISORIAS

En la presente investigación se considera como una tercera variable a las prácticas gerenciales y supervisorias empleadas comúnmente en la organización, las cuales creemos asociadas con la cultura y el clima organizacional permitiendo la descripción de ambos conceptos.

En este sentido, podemos decir que las prácticas gerenciales y supervisorias son cualquier comportamiento usual, práctico y repetitivo asociado con algún criterio de eficiencia y a su vez asumimos que son parte de un rol característico de gerentes o supervisores dentro de una organización.

Para profundizar un poco más en este concepto es necesario tener en cuenta, que tradicionalmente, las funciones que debe desempeñar todo gerente o supervisor se desprenden de su conceptualización genérica. De esta forma, citando a Bittel (1987:22) podemos definir a un gerente como:

"Toda persona que dirige personal de supervisión para alcanzar las metas de una compañía o una organización... para lo cual debe planear, iniciar y ejecutar programas, interpretar y aplicar políticas, establecer normas y metas de actividades operacionales y motivar, dirigir y controlar a los supervisores..."

Lo subrayado por nosotros muy bien podrían constituir prácticas.

De la misma forma, podemos definir a un supervisor como:

"Toda persona que tiene a su cargo y coordina las actividades de un grupo de trabajadores dedicados a alguna operación...Los supervisores determinan los procedimientos de trabajo, dan ordenes e instrucciones verbales y escritas, asignan deberes a los trabajadores, examinan el trabajo para determinar su calidad, mantienen la armonía entre los trabajadores, atienden las quejas y reclamos de los trabajadores..."(Bittel, Op.cit:23).

Otro ejemplo de otras prácticas, serían también las antes subrayadas.

4. SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

4.1 ANTECEDENTES DEL MODELO.

Partiendo de la importancia que tiene el estudio de la cultura organizacional, se ha encontrado que diferentes investigadores y teóricos organizacionales han propuesto diversos enfoques reflejados en modelos específicos con el objeto de obtener una visión lo más detallada posible acerca de la cultura existente en una organización.

A los fines del presente estudio, se ha seleccionado el modelo creado por Quinn (1988), denominado "SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA", por ser este un excelente instrumento para el estudio de las organizaciones, el cual por su versatilidad se puede adaptar a cualquier tipo de organización. En la presente investigación este modelo es utilizado para la descripción de la variable cultura, haciéndose una novedosa adaptación del mismo para la descripción del clima organizacional.

Los orígenes de este modelo se remontan a finales de los años 70 y comienzos de los 80 cuando un grupo de investigadores comenzaron a interesarse por el fenómeno de la efectividad organizacional, cuestión que les causaba gran inquietud. Estos se plantearon preguntas relacionadas con las características más resaltantes y distintivas que estaban presentes en las organizaciones efectivas y que se

asociaban con el éxito de las mismas, considerando el contexto en el que funcionaban.

Para dar respuesta a esas interrogantes, los investigadores se avocaron al estudio de las organizaciones efectivas a fin de identificar sus principales características. Una vez obtenida la información, esta se sometió a un procedimiento estadístico de Análisis Factorial con el objeto de determinar el grado de significación estadística en relación con el fenómeno de la efectividad. La técnica utilizada arrojó un listado de variables que caracterizaban a las organizaciones efectivas, pero surgió un inconveniente puesto que las variables obtenidas diferían de un estudio a otro, es decir, no había uniformidad en cuanto a las características que presentaban estas organizaciones, por lo tanto los resultados carecían de la consistencia y confiabilidad necesaria para determinar un conjunto de características comunes a todas las organizaciones consideradas efectivas.

En consecuencia, Quinn y su colega Rohrbaugh se avocaron a la solución de este problema partiendo de la idea fundamental de que había que cambiar radicalmente el enfoque de la investigación, por lo que en vez de plantearse la interrogante de como eran las organizaciones efectivas y que características presentaban estas, se orientaron a conocer la opinión de una serie de expertos

organizacionales sobre las organizaciones efectivas. Una vez hecho esto, Quinn y Rohrbaugh procedieron a realizar una serie de estudios en el año 1983 logrando que varios teóricos e investigadores emitieran sus juicios y opiniones personales acerca de la similitud o diferencia existente entre pares de criterios de efectividad organizacional. Los datos obtenidos fueron sometidos a un procedimiento de análisis denominado Medición Multidimensional. Los resultados del análisis indicaron que la mayoría de los teóricos compartían una estructura teórica o marco cognoscitivo implícito sobre la naturaleza de las organizaciones efectivas.

Estos resultados dieron origen al presente modelo de investigación sobre la efectividad de las organizaciones, demostrando la influencia que tienen los roles ejercidos por la gerencia y fundamentados por el sistema de valores culturales de una organización en la obtención de la misma.

4.2 DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA.

El "Sistema de Valores en Competencia", en su forma gráfica, está compuesto por dos (2) ejes principales que al cruzarse dividen al sistema en cuatro (4) cuadrantes. El eje vertical abarca desde la **flexibilidad** hasta el

control, mientras que el eje horizontal va desde un **enfoque interno** hasta un **enfoque externo**.

Cada cuadrante del sistema representa uno de los cuatro modelos implícitos en la teoría organizacional, y que están presentes en toda organización (ver figura N°2 y 3). Así tenemos el modelo de **Relaciones Humanas**, el modelo de **Metas Racionales**, el modelo de **Procesos Internos** y el Modelo de **Sistema Abierto**. Cada uno de estos modelos, dentro de su respectivo cuadrante, está compuesto por una serie de criterios de efectividad organizacional a través de los cuales se puede evaluar a cada uno por separado, para luego realizar el análisis global de la organización en función de la variable estudiada (cultura, liderazgo, efectividad). Esta evaluación permite determinar con claridad cuales son los criterios predominantes para cada uno de estos sistemas.

Haciendo una descripción a manera general encontramos, por ejemplo, el modelo de Relaciones Humanas situado en el cuadrante superior izquierdo, y el cual hace énfasis en criterios tales como **cohesión, moral y valor del recurso humano**. Si nos ubicamos en el cuadrante superior derecho encontramos el modelo de sistema abierto que presenta criterios tales como: **flexibilidad, disposición, adaptabilidad, crecimiento, adquisición de recursos y apoyo externo**. Así mismo, en el cuadrante inferior iz-

**SISTEMA DE VALORES
EN COMPETENCIA: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.**

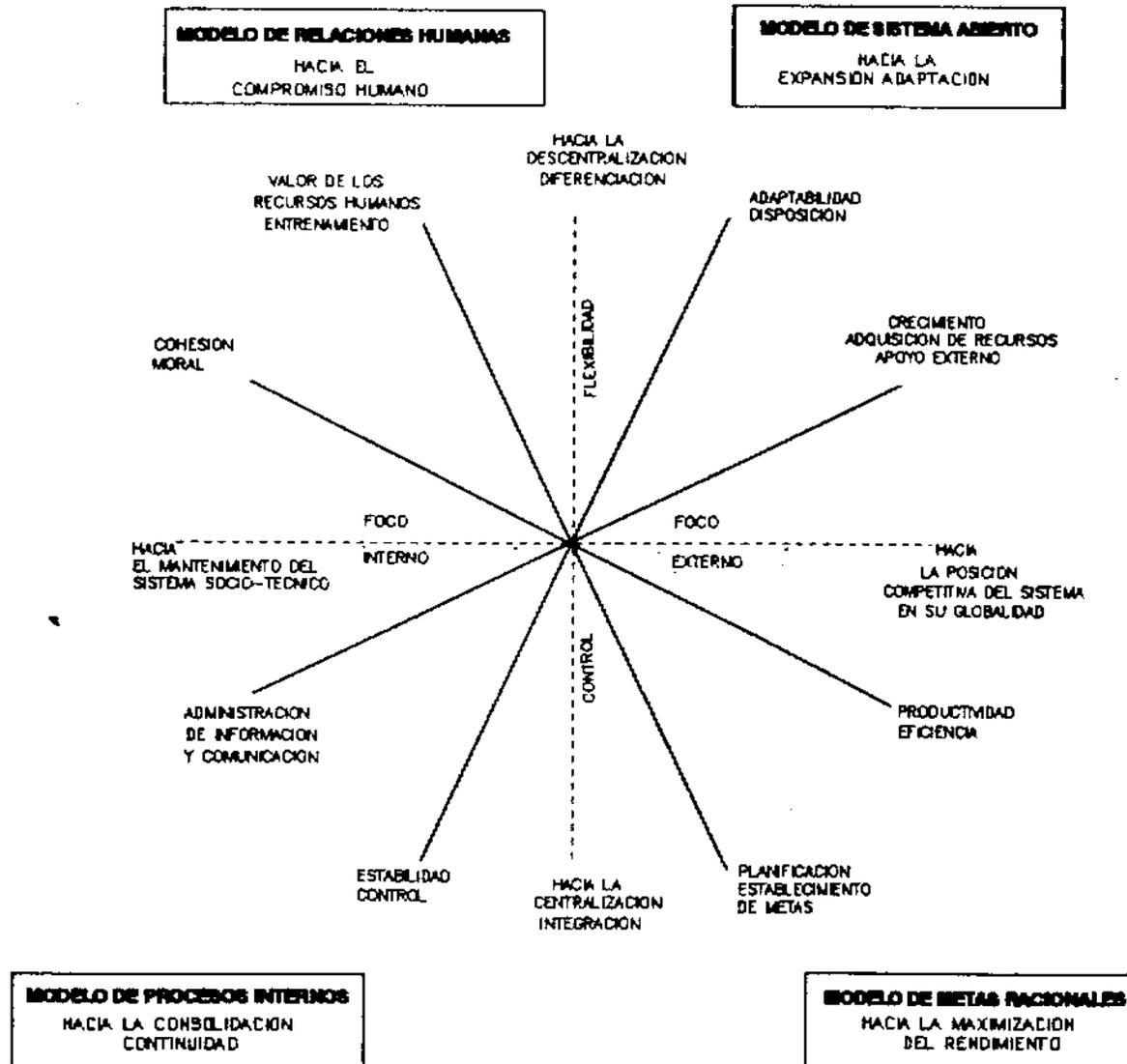


FIG. N 2

quierdo encontramos el modelo de procesos internos, que enfatiza en los siguientes criterios: **Administración de la información y comunicación, estabilidad y control.** Finalmente en el cuadrante inferior derecho encontramos el modelo de Fijación de Metas Racionales, que hace énfasis en criterios tales como **planificación, establecimiento de metas, productividad y eficiencia.**

Cada modelo tiene un polo opuesto, lo que demuestra la competitividad existente entre los valores característicos de cada uno. Así por ejemplo, el modelo de Relaciones Humanas, que hace énfasis en la flexibilidad y tiene un enfoque interno, se encuentra en abierto contraste con el modelo de Metas Racionales, el cual enfatiza el control y tiene un enfoque externo. Por su parte el modelo de Sistema Abierto, que hace énfasis en la flexibilidad y tiene un enfoque externo, está en contraposición con el modelo de Procesos Internos, el cual hace énfasis en el control y tiene un enfoque interno.

Así como existen claras contraposiciones entre los modelos también se producen importantes paralelismos entre ellos. De esta forma los modelos de Relaciones Humanas y de Sistema Abierto hacen énfasis en la flexibilidad. El modelo de Sistema Abierto y el de Metas Racionales comparten un enfoque externo como respuesta a la influencia del contexto en el que operan, y que se caracteriza por la competitividad. Por su parte, los modelos de Metas

Racionales y Procesos Internos enfatizan el valor del control. Finalmente, los modelos de Procesos Internos y de Relaciones Humanas comparten un enfoque interno concerniente a los sistemas de carácter técnico dentro de una organización.

Cada uno de los modelos representa una orientación cultural distinta hacia un estilo específico de organización en virtud de los valores que se desean enfatizar y mantener por parte de la gerencia. Cada cuadrante está conformado por dos grupos de criterios de efectividad, los cuales sugieren la teoría implícita de los métodos de acción (prácticas organizacionales) empleados por los niveles gerenciales y supervisorios y que se encuentran asociadas directamente a cada modelo. De esta forma el **modelo de Metas Racionales** se asocia con la forma de organizar el flujo general del trabajo en forma adecuada y acorde con las metas establecidas por la organización, en donde la planificación y la fijación de metas racionales son sinónimo de productividad y eficiencia. En el **modelo de Sistema Abierto** encontramos la Adhocracia, donde la adaptabilidad y la disposición son vistas como significados de crecimiento, adquisición de recursos y apoyo externo. En el **modelo de Procesos Internos** está la Jerarquía, donde la administración de información y la comunicación se ven como un medio para obtener estabilidad y control. Finalmente en el **modelo de Relaciones Humanas**

encontramos el Equipo o grupo de trabajo y en donde la cohesión, la moral y el desarrollo del personal representan las formas de aumentar el valor del recurso humano, reafirmando así su compromiso con la organización.

Este modelo se denomina "Sistema de Valores en Competencia" debido a que los criterios de efectividad organizacional parecen llevar y transmitir a las vez un mensaje conflictivo y contradictorio pero en realidad pueden coexistir e interactuar

en el seno de una organización. Así por ejemplo, queremos que nuestras organizaciones sean adaptables y flexibles, pero a su vez queremos que sean estables y con énfasis en el control.

Deseamos crecimiento, adquisición de recursos y soporte externo, pero a su vez deseamos una organización donde exista un manejo estricto de la información y que se haga uso de los canales formales de comunicación. Igualmente queremos hacer énfasis en el valor del recursos humano, pero a su vez queremos insistir en la planificación y en el establecimiento de metas orientadas hacia la productividad y la eficiencia. En efecto, la contradicción o conflictividad entre estos criterios es creada en nuestras mentes, ya que tenemos la tendencia natural a pensar que estos conceptos son diferentes entre sí y mutuamente excluyentes, pero no hay duda de que estos

pueden existir o coexistir perfectamente en una organización real.

4.3 DESCRIPCION DE CADA UNO DE LOS MODELOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA.

Luego de haber sido expuesto en forma general los cuatro modelos principales que componen el Sistema de Valores en Competencia se procederá a realizar una descripción detallada de cada uno por separado. A medida que se van desarrollando cada uno de estos modelos organizacionales, desde el punto de vista gerencial, podemos observar la existencia de una serie de supuestos característicos, las cuales se presentan en el cuadro N°1.

Este listado de supuestos básicos permite ubicar con mayor facilidad a una organización dentro de cada uno de los modelos el sistema.

Cada uno de los modelos organizacionales es poseedor de características específicas que lo diferencian entre sí, y por lo tanto se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

CUADRO N° 1 : "SUPUESTOS BASICOS DE GERENCIALIDAD"

MODELOS ORGANIZACIONALES

	MEYAS RACIONALES	PROCEBOS INTERNOS	SISTEMAS ABIERTOS	RELACIONES HUMANAS
ACTIVACION	REALIZACION	SEGURIDAD	CRECIMIENTO	AFILIACION
FORMA DE DECISIONES	LOGICA FUERZA DECISIVA	DOCUMENTACION RESPONSABILIDAD	CREATIVIDAD LEGITIMIDAD EXTERNA	PARTICIPACION APOYO
PROCESAMIENTO DE INFORMACION	RACIONAL	JERARQUICO	ESPONTANEA	CONSENSUAL
TIPOS DE PODER E INFLUENCIA	PODER LEGITIMO CLARIFICACION DE METAS	PODER EXPERTO CONTROL DE INFORMACION	PODER DE RECOMPENSA ADQUIRIR RECURSOS	PODER DE RELACION VALORES GRUPALES
TIPOS DE DECECCION	DIRECTIVO ORIENTADO A LA META	CONSERVADOR CAUTELOSO	INVENTIVO ARRIEGADO	COMPROMETIDO APOYADOR
TIPOS DE DEPENDENCIA	DIRECTOR PRODUCTOR	MONITOR COORDINADOR	INNOVADOR MEDIADOR	FACILITADOR TUTOR
COMPORTAMIENTO	PROVEE ESTRUCTURA INICIA ACCIONES	PROVEE INFORMACION MANTIENE ESTRUCTURA	INTRODUCE CAMBIOS ADQUIERE RECURSOS	MUESTRA INTERES DA FACILIDADES DE INTERACCION
ACCION GERENCIAL	DIRIGIR	COORDINAR	EXPANDIR LIMITES	RELACIONAR
TEMA ORGANIZACIONAL	LA EMPRESA	LA JERARQUIA	LA ADHOCRACIA	EL EQUIPO
VALORES DE ACTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD CUMPLIMIENTO DE METAS	ESTABILIDAD CONTROL	CRECIMIENTO ADQUIICION DE RECURBOS EXTERNOS	VALOR DEL RECURBO HUMANO

4.3.1 MODELO DE SISTEMA ABIERTO (LA ADHOCRACIA)

Este modelo se contrapone al de procesos internos, el cual tiene un enfoque interno. En este se asume que los individuos poseen una gran necesidad de crecimiento y desarrollo como organización. Por esto el modelo tiene una orientación externa hacia el ambiente o contexto en el que funciona. Se tiende hacia una orientación idealista y hacia una aproximación futurista donde se considera lo que "pudiera ser" la organización. La gente confía en las ideas, las intuiciones y las corazonadas generadas internamente. Este modelo se caracteriza por ser la adhocracia el valor central que guía el funcionamiento de la unidad y el comportamiento de los individuos.

En lo relativo al procesamiento de la información, los individuos enfatizan el análisis de los problemas y las comunicaciones en forma dinámica y longitudinal. En cuanto a la toma de decisiones esta se caracteriza por la multiplicidad, es decir por la flexibilidad, la creatividad y la legitimidad externa. El proceso de toma de decisiones es vertiginoso y se realiza con la finalidad de acumular la mayor cantidad de información valiosa que sirva para realizar el análisis de la situación y tomar las decisiones adecuadas así como para disponer de un basamento de información, producto de experiencias

anteriores, para enfrentar futuras situaciones apremiantes típicas de los sistemas abiertos.

En este modelo el poder y la influencia son asumidos por la gerencia como medios para avanzar y tener la capacidad de obtener, controlar y localizar recursos externos al igual que recompensas.

El estilo de dirección característico es inventivo e incluye la toma de riesgos. Así mismo, los roles primarios asumidos son el **Innovador** y el **Mediador**. Estos roles son propios de un modelo Adhocrático donde los criterios de efectividad organizacional son el **crecimiento** y la **adquisición de recursos**.

En un sistema abierto la organización está influenciada por el contexto externo, a la que vez influye en el mismo, es decir, está en constante interacción con su ambiente a través de mecanismos de "feedback". En esta perspectiva la organización se orienta al riesgo, a la creatividad y al crecimiento, enfatizando en la adaptación y la legitimidad externa.

4.3.2 MODELO DE PROCESOS INTERNOS (LA JERARQUIA)

En este modelo los individuos tienen una gran necesidad de seguridad en su trabajo y son poseedores de capacidad predictiva. El gerente es un procesador de información jerárquica y hace énfasis en la medición, la

documentación existente y la información gerencial. El valor central de este modelo es la **Jerarquía** la cual sirve de principio orientador del funcionamiento de la organización, así como del comportamiento de sus miembros. A través de la Jerarquía los gerentes logran mantener la estabilidad del sistema organizacional y así mismo alcanzar significativos niveles de predictibilidad. En este modelo los individuos reciben roles bien definidos y se espera de ellos el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus funciones. La mayor recompensa que reciben los individuos por sus esfuerzos es la seguridad en el trabajo.

El poder en este modelo está basado en la **experticia** y en la influencia directa que se tenga sobre el control de la información.

En lo referente al procesamiento de la información, la gente tiende a analizar los problemas y las comunicaciones desde una perspectiva estática y rígida. Por su parte la toma de decisiones se caracteriza por su larga duración debido a que el análisis de los factores que intervienen en la misma se lleva a cabo en forma sistemática y científica con el fin de obtener respuestas adecuadas y soluciones óptimas.

Esta perspectiva del modelo se orienta hacia la seguridad, el orden y la cotidianidad, valorándose profundamente el "status quo".

Los estilos de dirección característicos de este modelo son conservadores y cautelosos. Los roles primarios asumidos por los gerentes son el **Monitor** y el **Coordinador**. Aquí el gerente suministra información jerárquica manteniendo la estructura organizacional establecida. Su función principal es la de coordinar las acciones y el funcionamiento de la unidad basándose en el uso de la jerarquía como valor central. En este modelo los criterios de efectividad organizacional son fundamentalmente la **estabilidad y el control**.

4.3.3 MODELO DE RELACIONES HUMANAS (EL EQUIPO)

Los supuestos característicos de este modelo organizacional son la **afiliación** y la **dependencia mutua** como necesidades primordiales de los sujetos, lo que es reconocido por los gerentes, siendo el **equipo de trabajo** el valor central del modelo. Aquí se enfatiza en la **cohesión del grupo**, es decir, se valora la fidelidad y la unidad existente entre los miembros del grupo de trabajo, por lo que el procesamiento de la información se realiza de forma **consensual**.

El proceso de toma de decisiones se caracteriza por la **participación** de todos los miembros del grupo, lo que es asumido por la Gerencia como una forma de expresar el apoyo y el reconocimiento individual a sus miembros.

En este modelo el gerente basa su poder en las relaciones interpersonales con sus subordinados y utiliza los valores de la organización para influir en ellos.

El estilo de dirección se basa en el **compromiso y el apoyo**. Los roles característicos asumidos por los gerentes son el de **Facilitador** y el de **Tutor**. En estos roles el gerente muestra interés por la gente y facilita la interacción entre su personal logrando el compromiso, por lo que su función principal es la de relacionarse con estos lo mas que se pueda, siempre y cuando este compromiso se asuma en grupos de trabajo.

Los criterios de efectividad en este modelo son el **valor del recurso humano**, que se incrementa a través del desarrollo del mismo, y la **moral** dentro del equipo de trabajo.

4.4.4 MODELO DE METAS RACIONALES (LA EMPRESA)

Este modelo representa a un tipo de organización en donde los individuos tienen una gran necesidad de logro así como de independencia y de orientación hacia un fin determinado. El valor central de este modelo es la **Empresa**, lo que expresa la primacía que tiene la organización ante todo. El sistema organizacional es visto como una herramienta económica racional con énfasis en la productividad, el beneficio y la efectividad. Hay un mercado

reforzamiento de la acción racional, la lógica a priori y la clarificación de metas como acciones productivas. Las tareas son especificadas, los objetivos son preestablecidos y las acciones ejecutadas de la forma prevista por la autoridad de los gerentes.

La información es procesada en forma **racional** y la toma de decisiones está basada en la **lógica** y es vista como un factor decisivo y final. Esta perspectiva está orientada al logro y tiende a enfatizar una **dirección lógica** para iniciar la acción.

Aquí el gerente usa el **poder legítimo de su posición** y trata de influir sobre sus subordinados a través de la **clarificación de metas** a corto plazo y la **persuasión racional**.

El **estilo de dirección** que se observa en este modelo es **directivo** y se encuentra orientado según las metas y objetivos fijados previamente. El gerente provee la estructura donde se van a desarrollar las acciones y su función primaria es **dar dirección**.

4.4. ESTILOS DE DIRECCION Y ROLES PRIMARIOS ASUMIDOS EN EL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA.

Una vez realizada la descripción de cada uno de los modelos componentes del sistema es necesario señalar los

estilos de dirección y los roles característicos de cada uno con el fin de ubicarlos claramente dentro del mismo.

En la figura N°4 se muestran los cuatro (4) modelos que conforman el sistema de Valores en Competencia, los cuales son representados en un diagrama conocido como "Estrella de Quinn". Alrededor de la parte externa del diagrama, en cada uno de los polos, se ubican los cuatro (4) principales estilos de dirección hacia los que se orientan los gerentes y supervisores y que están asociados a cada uno de los modelos. Estos estilos de dirección son los siguientes:

- a) Hacia un estilo responsable de dirección
- b) Hacia un estructurado estilo formal
- c) Hacia un estilo cooperativo orientado al grupo
- d) Hacia un estilo dinámico y competitivo

Los dos (2) primeros estilos se sitúan en el eje vertical del sistema que va desde la flexibilidad hasta el control. Por su parte los otros dos (2) estilos se sitúan en el eje horizontal del sistema que comprende desde un enfoque interno hasta un enfoque externo de la organización. De esta manera, el estilo responsable de dirección se orienta hacia la flexibilidad y el estilo formalmente estructurado se orienta hacia el control. Así mismo el estilo cooperativo de dirección se orienta hacia un enfoque interno de la organización reflejado en el grupo, por el contrario el estilo competitivo tiene una

marcada orientación hacia el foco externo o contexto en el que opera la organización.

Siguiendo la descripción del sistema tenemos que en la parte interna del diagrama (figura N° 4) se ubican los roles primarios característicos de cada modelo y que son asumidos por los gerentes y supervisores. Estos roles podemos conceptualizarlos de la siguiente manera:

ROL INNOVADOR Y ROL MEDIADOR.

Estos roles son característicos del modelo de Sistema Abierto. Como Innovador un gerente o supervisor debe facilitar la adaptación externa. Al tiempo que debe absorber la incertidumbre, debe confiar en inducciones, ideas novedosas e introspecciones intuitivas. Este rol establece que el gerente o supervisor debe ser un individuo creativo, soñador e inteligente, con visión de futuro y dispuesto a asumir riesgos.

En el papel de Mediador el gerente o supervisor debe identificarse con el mantenimiento de la legitimidad y la búsqueda de recursos externos. Debe ser un individuo políticamente astuto, persuasivo, negociador, influyente y poderoso. En este rol el gerente o supervisor debe relacionarse constantemente con personas y entes externos a la organización por lo que debe tener una habilidad

**SISTEMA DE VALORES
EN COMPETENCIA: 'ROLES GERENCIALES/SUPERVISORIOS
PRIMARIOS'**

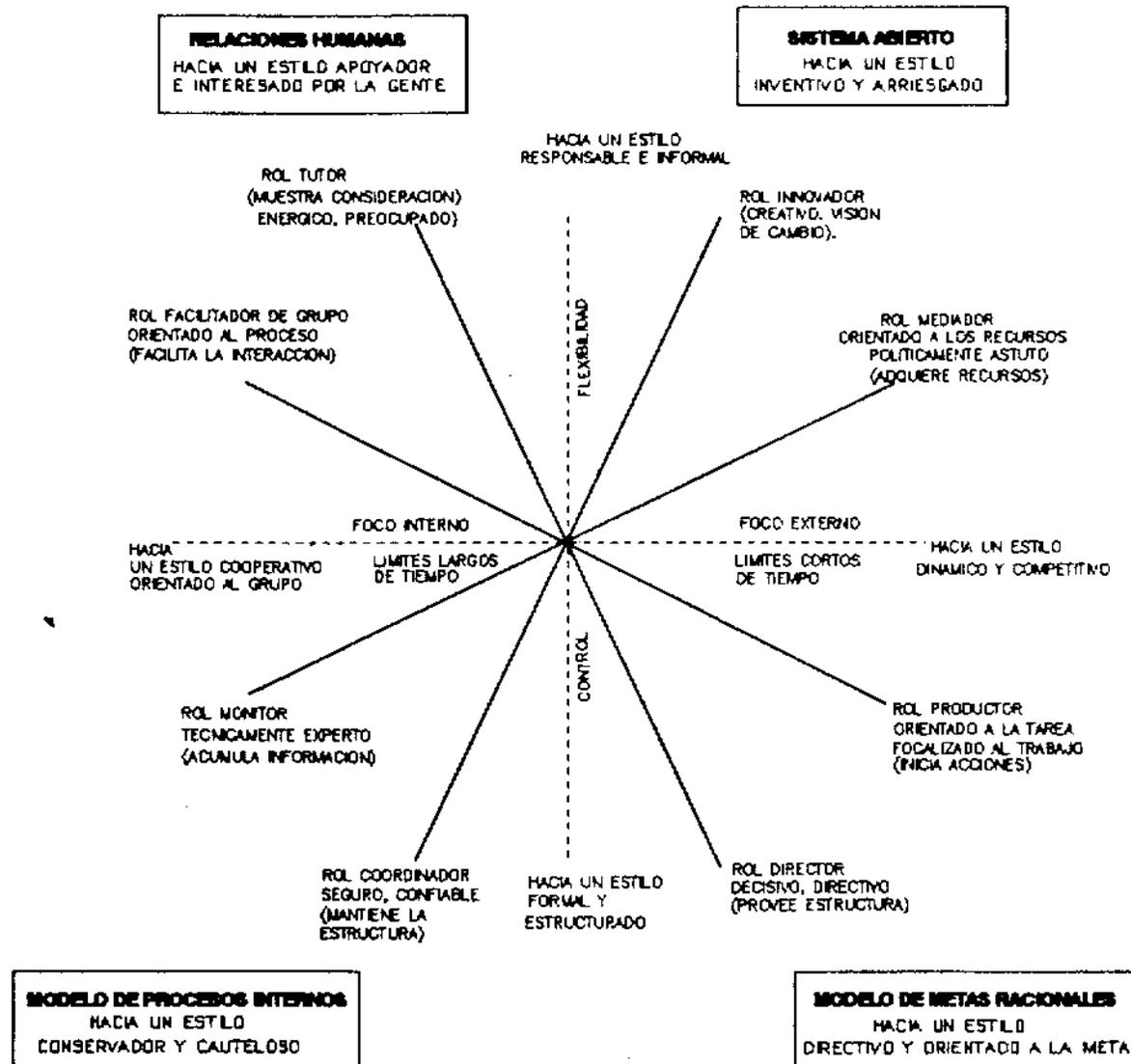


FIG. N 4

especial para las relaciones interpersonales. Debe saber "vender" sus ideas así como los productos y servicios que ofrece la organización.

ROL DIRECTOR Y ROL PRODUCTOR.

Estos roles son característicos del modelo de Fijación de Metas Racionales. El rol Director se caracteriza por la clarificación de las metas racionales orientadas hacia la productividad y la eficiencia organizacional. Para lograr esto se vale de los procesos de planificación y establecimiento de metas como prácticas principales con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El gerente o supervisor que asume un rol de Director debe ser un iniciador o promotor decisivo de acciones, definiendo claramente las funciones y responsabilidades así como los roles a ser desempeñados por cada quien. El rol de Director define los problemas y selecciona las alternativas mas viables para su solución. Igualmente establece los objetivos y las metas principales así como las estrategias para lograrlos. Finalmente el rol de Director es quien imparte las políticas, reglas, instrucciones y los procedimientos de trabajo.

En el papel de Productor el gerente o supervisor debe estar orientado hacia el cumplimiento de las tareas por parte del grupo. Debe tener gran interés, motivación,

energía y dominio personal. Debe aceptar responsabilidades, dar término a las asignaciones (tareas) y mantener en todo momento el nivel de productividad, maximizando el rendimiento personal.

ROL MONITOR Y ROL COORDINADOR.

Estos roles son característicos del modelo de Procesos Internos. Un gerente o supervisor en el rol de Monitor debe garantizar y velar por el cumplimiento de las reglas formales así como por los objetivos establecidos. Debe estar en constante conocimiento de todo lo que acontece en su unidad identificando los factores y detalles que incidan en el funcionamiento de la misma.

Los comportamientos típicos en este rol son el manejo de informes y datos precisos, revisión y respuesta a la información de rutina y la conducción de inspecciones o auditorías. Debe estar capacitado para realizar análisis cuantitativos para lo cual se requiere ser un experto técnicamente.

En el papel de Coordinador el gerente o supervisor debe mantener la estructura y el flujo del sistema organizacional. Este rol requiere de alguien confiable y seguro de sí mismo. Entre las prácticas más usuales asociadas a este rol se encuentran el inventario, la organización del trabajo y la coordinación de esfuerzos

del grupo con el fin de facilitar el flujo de los procesos de la unidad.

ROL FACILITADOR Y ROL TUTOR.

Estos roles son característicos del modelo de Relaciones Humanas. Como Facilitador el gerente o supervisor crea esfuerzos colectivos que contribuyen a la cohesión del grupo y a fomentar el trabajo en equipo.

El gerente o supervisor que asume este papel maneja los conflictos interpersonales utilizando técnicas de reducción de conflictos y desarrollando la cohesión y la moral.

El gerente o supervisor como tutor o consejero debe ser una persona sensitiva, abierta al diálogo, accesible, justa con sus subordinados y estar dispuesto a escucharlos en sus requerimientos. Los gerentes y supervisores en este rol consideran al individuo como un recurso fundamental y valioso al que hay que desarrollar a través del adiestramiento y la formación continua a fin de promover su crecimiento individual y reafirmar su compromiso con la organización.

4.5 SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA COMO HERRAMIENTA DE ANALISIS ORGANIZACIONAL.

El Sistema de Valores en competencia puede ser utilizado para estudiar organizaciones reales para posteriormente realizar intervenciones necesarias para el logro de la eficiencia organizacional.

Una vez determinado el aspecto que se desea estudiar a través del modelo (cultura, liderazgo, efectividad organizacional) y haciendo uso de cuestionarios diseñados para la recolección de la información pertinente a la investigación se puede obtener el perfil organizacional que permitirá discutir las características mas significativas de la organización en relación con la variable de estudio. Para tal fin la información recolectada se debe someter a un riguroso procesamiento estadístico con el fin de obtener el perfil de la organización en general o de una unidad específica.

Por medio de este perfil organizacional se generan una serie de hipótesis para la acción a seguir en el futuro por parte de la gerencia con el fin de facilitar el desarrollo de la organización.

Existen dos (2) formas de analizar la organización según las orientaciones del Sistema de Valores en Competencia. Una de ellas comprende el análisis específico de cada modelo (cuadrante), el cual se hace por separado.

El otro tipo comprende un análisis integrado de los cuatro (4) modelos desde la perspectiva de la coexistencia en común que tiene estos sistemas en la realidad organizacional. Este análisis global facilita la jerarquización de los problemas así como la exploración de las posibles soluciones. Estas dos formas de análisis pueden realizarse siguiendo una visión estática o dinámica de la organización. La visión estática se asemejaría a una fotografía de la organización en un momento dado, lo que facilita la descripción del perfil de la misma. Desde la visión dinámica se considera la evolución de la organización y sus valores, ya sea por efecto de intervenciones de desarrollo organizacional o producto del transcurrir del tiempo y la vida de la organización. Esta visión dinámica permite proyectar la capacidad funcional del modelo para el análisis organizacional.

Para los efectos de la presente investigación se ha adoptado una visión estática de la organización, puesto que de esta manera se facilita el análisis descriptivo de la misma.

4.6 CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SELECCIONADOS EN LA INVESTIGACION.

Robert Quinn propone en su modelo, una serie de criterios de efectividad organizacional, los cuales se

asocian a cada uno de los cuatro (4) modelos de organización. El significado de estos criterios no es explicado por el autor, puesto que dan por sentado que todo investigador, dentro de las Ciencias Sociales, los debe conocer. Es por esto que todo investigador debe seleccionar y definir los criterios que utilizará en la aplicación práctica del modelo.

Los criterios que propone el Quinn, son los siguientes:

a) Modelo de Sistema Abierto: Introspección, Innovación, Adaptación a los cambios, Apoyo externo, Adquisición de recursos y crecimiento.

b) Modelo de Metas Racionales: Cumplimiento (logro), Productividad, Beneficio/Impacto, Clarificación de Metas, Dirección, Decisiones.

c) Modelo de Procesos Internos: Estabilidad, Control, Continuidad, Medición, Documentación, Manejo de la información.

d) Modelo de Relaciones Humanas: Discusión (diálogo), Participación, Apoyo, Preocupación (desarrollo de personal), Compromiso, Moral - Cohesión.

Estos criterios fueron estudiados, para finalmente seleccionar aquellos que, para los efectos del presente estudio, se adecuan como indicadores más idóneos para el análisis de cada modelo del Sistema de valores en Competencia.

A continuación se definen los criterios seleccionados para cada modelo (Ver Fig. N° 5):

a) MODELO DE SISTEMA ABIERTO:

Innovación: Se refiere al grado en que un Gerente o Supervisor estimula la innovación dentro de su unidad y piensa en forma creativa, orientándose hacia el crecimiento.

Adaptación: Implica el grado de aceptación y flexibilidad que demuestran los subordinados ante los cambios introducidos y las nuevas visiones u orientaciones transmitidas por los Gerentes o supervisores.

Adquisición de recursos: Hace referencia a los comportamientos, tales como persuasión racional, influencias sobre entes externos y niveles superiores o vender ideas, utilizados por los Gerentes o supervisores con el fin de adquirir recursos externos.

Apoyo externo: Hace referencia a los comportamientos empleados por los Gerentes o Supervisores con el fin de representar a la compañía ante entes externos, mercadeando sus productos o servicios, obteniendo así legitimidad y apoyo externo.

**SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA:
CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA CADA ROL
GERENCIAL/SUPERVISORIOS**

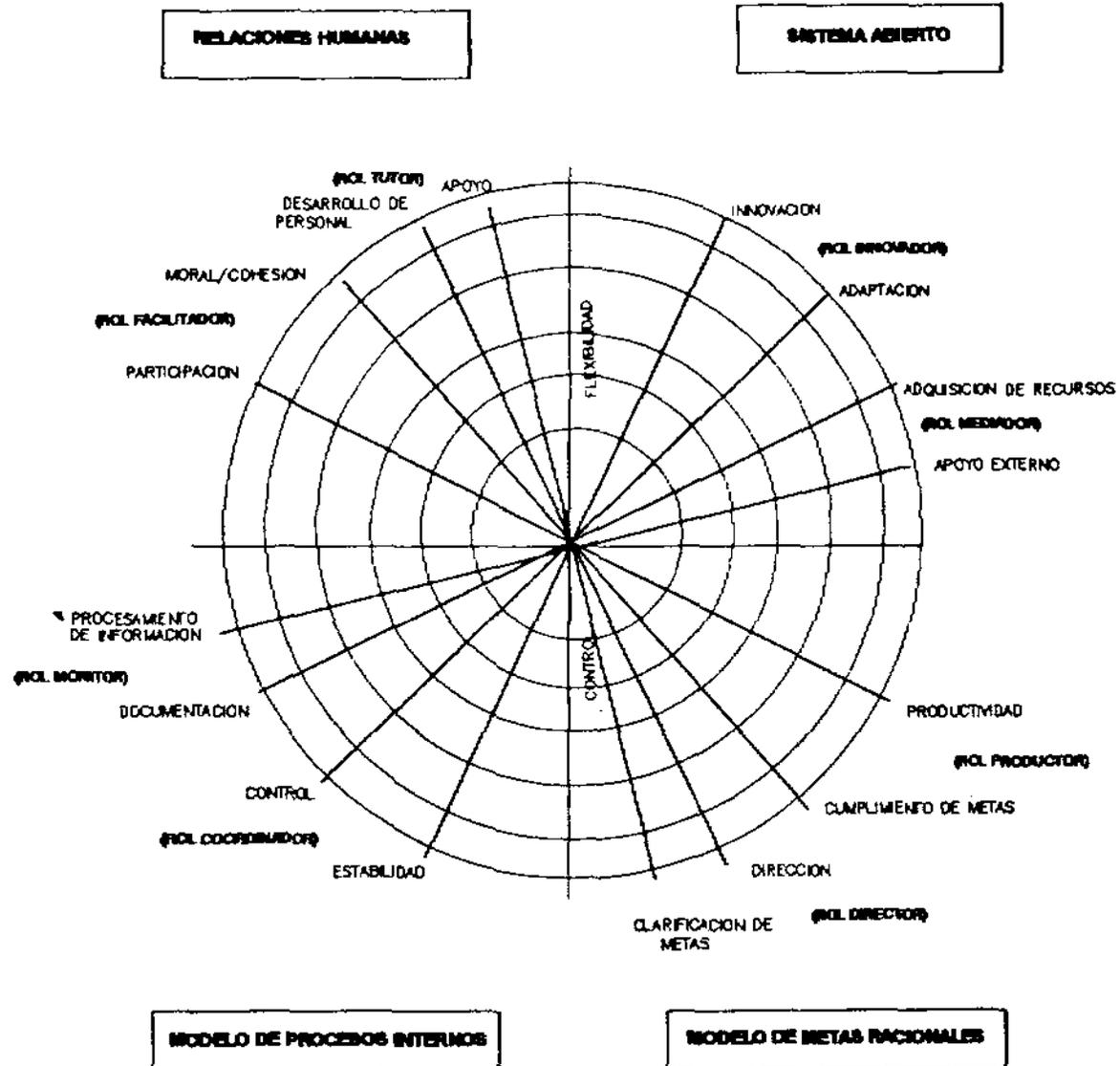


FIG. N 5

b) MODELO DE METAS RACIONALES:

Dirección: Hace referencia a la forma en que los Gerentes o Supervisores conducen los esfuerzos de trabajo del grupo y señalan propósitos y razones a las acciones dentro de la unidad.

Clarificación de metas: Se refiere al grado en que los Gerentes o Supervisores suministran una clara dirección y jerarquizan las metas de trabajo.

Productividad: Implica el grado en que los Gerentes o Supervisores maximizan el rendimiento de su unidad, manteniendo la productividad.

Cumplimiento de metas: Se refiere al grado en que los Gerentes o Supervisores estimulan el esfuerzo extra para lograr las metas de trabajo establecidas en su unidad.

c) MODELO DE PROCESOS INTERNOS:

Documentación: Hace referencia al grado en que los Gerentes o supervisores hacen uso de la documentación existente, así como de las experiencias pasadas, a fin de orientar la toma de decisiones dentro de la unidad.

Procesamiento de la información: Expresa la forma (racional, consensual, jerárquica o espontánea) en que lo

Gerentes o supervisores manejan la información dentro de la unidad.

Control: Expresa el grado de control de la información ejercido por los Gerentes o Supervisores dentro de la unidad.

Estabilidad: Implica la forma como los Gerentes o Supervisores se preocupan, mediante la planificación y programación de actividades, funciones y procesos, por mantener la estabilidad dentro de la unidad.

d) MODELO DE RELACIONES HUMANAS:

Moral- Cohesión: Expresa el grado en que los Gerentes o Supervisores contribuyen a mantener la moral y la cohesión (unidad) entre los miembros del grupo de trabajo.

Participación: Se refiere al grado en que los Gerentes o Supervisores estimulan la participación de los miembros facilitando el diálogo y el consenso dentro de la unidad.

Apoyo: Expresa el grado de comprensión que tienen los Gerentes o Supervisores para con los individuos, al escucharlos y apoyarlos ante las situaciones problemáticas.

Desarrollo de personal: Se refiere al grado de interés que muestran los Gerentes o Supervisores por el desarrollo personal de sus subordinados.

CAPITULO IV

RESEÑA METODOLOGICA

1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION.

En el siguiente estudio, dada la naturaleza de la investigación, se utilizó un diseño metodológico de carácter descriptivo, debido a que el objetivo primordial de la misma es caracterizar, mediante la aplicación del modelo "Sistema de Valores en Competencia", la cultura y el clima organizacional existente en una empresa cervecera situada en la zona metropolitana de Caracas para el año 1993, desde la perspectiva de las prácticas gerenciales y supervisorias asociadas.

Es bueno señalar que este tipo de diseño metodológico permite una primera aproximación entre la teoría y los fenómenos estudiados, en este caso la cultura y el clima organizacional, puesto que para realizar una descripción se necesita tener dominio del marco teórico en el que se sustenta la investigación.

Así mismo, las investigaciones descriptivas permiten utilizar los conocimientos explorados o adquiridos a fin de ser usados en investigaciones posteriores, proyectando así su utilidad. Es importante resaltar, para los efectos de la presente investigación, que de los resultados obtenidos se derivan una serie de hipótesis que podrán ser desarrolladas en futuras investigaciones sobre el tema y en la misma empresa.

1.1 FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACION.

1.1.1 FASE EXPLORATORIA.

En esta primera fase se procedió a realizar una revisión bibliográfica previa sobre el tema de investigación para luego, a través de la información, determinar los elementos teóricos a ser desarrollados como fundamento del estudio en cuestión. Como bibliografía se utilizaron obras especializadas en el área de la investigación organizacional, específicamente en la relativo a la cultura y el clima organizacional. Así mismo, se consultaron investigaciones anteriores en este campo, en especial memorias de grado, con el objeto de determinar aspectos teóricos y metodológicos que sirvieron de apoyo a la presente investigación. A tales fines, se realizaron visitas a diferentes centros de documentación tales como bibliotecas, universidades y otros institutos de educación superior.

1.1.2 FASE DE RECOLECCION DE INFORMACION. (TRABAJO DE CAMPO).

Esta segunda etapa constituye la puesta en marcha de la investigación en sí, puesto que en ella se procedió a recoger la información, que en este caso es de carácter primario, mediante la utilización del cuestionario estandarizado como instrumento seleccionado para tal fin.

Una vez recolectada la información, fue sometida a un riguroso procesamiento estadístico con el fin de recabar los datos que posteriormente serían analizados para obtener los resultados finales de la investigación, así como las conclusiones correspondientes y derivar las hipótesis pertinentes.

2. UNIDAD DE CONTEXTO.

2.1 ORIGENES DE CERVECERIA POLAR, C.A.

El nacimiento de Empresas Polar es el resultado de la constancia y el trabajo de una familia heredera del arrojo y la voluntad de servicio de sus primeros integrantes. Esta familia empresarial se remonta al siglo XIX, cuando Lorenzo Mendoza Buroz fundó en 1855, bajo el gobierno de José Tadeo Monagas, una fábrica de velas y jabones que dio origen en 1870 a Mendoza y Cía.

Luego del fallecimiento del General Juan Vicente Gómez en 1935 se abrió un amplio y prometedor panorama económico para el país. Los cambios políticos y sociales que experimentó el país tras veintisiete (27) años de dictadura y las posibilidades de apertura y apoyo a los inversionistas ofrecidas por el gobierno de López Contreras, hizo que José Manuel Sáez diseñara en 1938 un proyecto para el establecimiento de una industria cervecera. Su idea fue respaldada por el presidente de Mendoza y Cía., Don Lorenzo Mendoza Fleury, quien brindó todo su respaldo a fines de

concretar la empresa. Posteriormente José Manuel Sáez compró unos espaciosos terrenos en Antimano para edificar la cervecería. se iniciaron los trabajos de construcción y se importaron los primeros equipos de Alemania, naciendo así la pionera empresa cervecera que daría origen al gran complejo industrial que es hoy en día.

El 14 de Marzo de 1941, se formó la "Compañía Anónima Cervecería Polar", cuyo objeto consistía en la elaboración de cervezas, en sus diversos tipos, así como también la fabricación de hielo y bebidas gaseosas en general. Posteriormente, en Abril de 1941 "Cervecería Polar" inicia sus operaciones con una capacidad instalada de 30.000 Litros mensuales y unos cincuenta (50) empleados aproximadamente.

En sus primeros años la empresa tuvo que enfrentar un mercado altamente competitivo pues el negocio cervecero en Venezuela poseía para aquel entonces medio siglo de trayectoria y era liderizado por la "Cervecería Nacional C.A"; "Cervecería de Caracas"; "C.A. de Cervecerías Unidas Zulia y Maracaibo" y la "C.A. Cervecería Regional", las cuales producían en total unos 14 millones de Litros de cerveza anuales aproximadamente. Esta realidad, lejos de desestimular a los pioneros de la empresa de Antimano, les brindó mayor fortaleza y optimismo, pues se trataba de un reto que estaban dispuestos a enfrentar.

Para el año 1950 Empresas Polar contaba ya con tres (3) plantas: Antimano, Cervecería de Oriente y Planta Los Cortijos, en Caracas. Es para esa época cuando se inicia la diversificación de

las Empresas Polar con la creación de Remavenca, industria que marca el nacimiento de la División de Alimentos.

2.2 PLANTA LOS CORTIJOS.

Esta planta inicia sus operaciones formalmente en 1951. Forma parte de la División Cervecera de Empresas Polar, la cual cuenta con una población trabajadora de aproximadamente 8700 trabajadores.

En la Planta laboran actualmente 375 empleados y 765 obreros para un total de 1140 trabajadores, equivalente al 31 % del total de trabajadores de las cuatro Plantas cerveceras que conforman la División Cervecera de Empresas Polar.

La estructura operacional de la Planta esta conformada por seis (6) gerencias funcionales: Gerencia de Envasados, Gerencia de Elaboración, Gerencia de Ingenieria y Servicios, Gerencia de Aseguramiento de la Calidad, Gerencia de Relaciones Industriales y una Gerencia de Servicios de Planta.

En la actualidad en la Planta Los Cortijos existen tres (3) turnos rotatorios, de Lunes a Sábado, y cuatro (4) turnos en la Sección de Elaboración (procesos continuos).

3. UNIDAD DE ANALISIS.

3.1 BASE DE LA MUESTRA (POBLACION).

La base de la muestra, o en todo caso la población de la que se obtiene la muestra, está integrada por 375 empleados que conforman la nómina confidencial y regular de una planta cervecera ubicada en la zona metropolitana de Caracas para el mes de Julio de 1993.

Estas 375 personas se encuentran distribuidas en seis (6) estratos o categorías, a saber:

Gerentes: 7 personas (1,81%)

Superintendentes: 20 personas (5,43%)

Jefes de Departamento: 32 personas (8,45%)

Supervisores: 92 personas (27,54%)

Profesionales y Técnicos: 150 personas (39,87%)

Personal Administrativo: 63 personas (16,90%)

4. DISEÑO MUESTRAL.

4.1 TIPO DE MUESTREO UTILIZADO.

Debido a las características del universo, se determinó que el tipo de muestreo más apropiado es el conocido como muestreo estratificado con afijación proporcional, el cual permite determinar la muestra correspondiente para un estrato n -ésimo,

respetando su participación en el universo seleccionado (representatividad de la muestra).

A los efectos de definir la homogeneidad dentro de los estratos, se consideraron los criterios que la empresa utiliza para clasificar por niveles jerárquicos y funcionales a los grupos de empleados. Estos niveles son los siguientes:

a) Nivel Gerencial: El cual comprende Gerentes de Área, de Departamento y Superintendentes, quienes tienen un entorno de competencia amplio e impacto en los resultados de la organización.

b) Supervisores de producción: Abarca aquellos individuos que en la línea de producción son responsables de los procesos, empleados y obreros asociados a la línea de producción

c) Profesionales y Técnicos: Comprende el tipo de individuos que no supervisan personal y ocupan una posición requiere de un profesional universitario con tres (3), cinco (5) o mas años de educación formal como requisito.

d) Personal administrativo: Integrado por aquellos empleados no egresados o egresados universitarios que prestan labores simples, rutinarias o de poca complejidad.

Es importante destacar que bajo estos criterios de homogeneidad, se realizan los diferentes trabajos de investigación que tienen lugar dentro de esta organización.

4.2 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA.

Tomando en cuenta los anteriores criterios de homogeneidad dentro de los estratos, y asumiendo la normalidad de la población, se determinó el tamaño de la muestra para luego, siguiendo con los parámetros de la afijación proporcional, determinar el número de personas dentro de los diferentes estratos muestrales.

De esta forma, asumiendo un nivel de confianza del 95%, un error muestral aproximado del 10% y utilizando la siguiente formula, tenemos:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times (P \times Q)}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times (P^2 \times Q)}$$

Donde:

N = Universo: 375 personas

E = Error muestral: 10 %

Z = Nivel de confianza del 95 % : 1,96

P = Probabilidad de éxito : 50 %

Q = Probabilidad de fracaso : 50 %

Aplicando esta formula, se determinó el tamaño de la muestra en 77 personas, que representan el 20,53 % de la población, y que se distribuyen proporcionalmente dentro de cada estrato de la muestra de la siguiente forma: (ver cuadro N° 4).

CUADRO # 4
DISEÑO MUESTRAL

ESTRATOS	UNIVERSO		FRAC. MUESTRAL		MUESTRA
GERENTES	7	*	0.2053	=	1
SUPERINTENDENTES	20	*	0.2053	=	4
JEFES DE DEPARTAMENTO	32	*	0.2053	=	7
SUPERVISORES	103	*	0.2053	=	21
PROFESIONALES	150	*	0.2053	=	31
ADMINISTRATIVOS	63	*	0.2053	=	13

FORMULA MUESTRAL:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot (P \cdot Q)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot (P \cdot Q)}$$

DONDE:

N: Universo : 375 Personas

E : Error Muestral : 10 %

Z : Nivel de Confianza del 95 % : 1.96

P : Probabilidad de Exito : 50 %

Q : Probabilidad de Fracaso : 50 %

n : Fracción Muestral $n / N = 0.2053$

ESTRATOS	UNIVERSO		FRAC. MUESTRAL		MUESTRA
a) Gerentes	= 7	x	0,2053	=	1
b) Superintendentes	= 20	x	0,2053	=	4
c) Jefes de Dpto.	= 32	x	0,2053	=	7
d) Supervisores	= 103	x	0,2053	=	21
e) Profesionales	= 150	x	0,2053	=	31
f) Administrativos	= 63	x	0,2053	=	13

Donde, Fracción Muestral = $n / N = 0,2053$

5. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.

5.1 CUESTIONARIO ESTANDARIZADO: FUNDAMENTACION DE SU ELECCION.

Para efectos de la presente investigación se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, puesto que la información a obtenerse es de carácter primario, es decir, que dicha información no ha sido sometida a ningún proceso de elaboración previa.

Un cuestionario es por definición un instrumento de recolección de datos, que permite traducir y operacionalizar determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de ítems que son respondidos por los sujetos encuestados, de acuerdo a sus

percepciones y puntos de vista personales, permitiendo así cumplir con los objetivos de la investigación, previo la realización del estudio piloto correspondiente.

Por otra parte, la selección del cuestionario se debe a que éste es un instrumento económico y rápido, que permite su aplicación a un gran número de personas en un mismo período de tiempo.

Así mismo, debido a que el tema de investigación sólo se puede conocer a través de las percepciones y opiniones personales de los individuos, el cuestionario permite, por su carácter anónimo, que estos respondan con más libertad y sinceridad, garantizando la confidencialidad de la información suministrada.

El instrumento elaborado para esta investigación se tradujo de la obra original de Robert Quinn (Quinn, 1988:178), denominado "Instrumento de Valores en Competencia para medir Destrezas Gerenciales y Supervisorias". Este instrumento consta de treinta y dos (32) ítems en su primera parte, los cuales se asocian con los criterios de efectividad organizacional y los roles primarios propuestos por el autor, a manera de cuatro ítems por cada rol.

Estos ítems son medidos a través de una escala ordinal con siete (7) indicadores de frecuencia para cada uno, lo que permite contrastar las opiniones entre la frecuencia de utilización (cultura) de las prácticas observadas en la realidad, y la frecuencia ideal con la que se cree que deberían ser utilizadas dichas prácticas. A manera de ilustración se presentan los indicadores de frecuencia utilizados en la escala:

- 1.- Casi nunca
- 2.- Muy rara vez
- 3.- Rara vez
- 4.- Ocasionalmente
- 5.- Frecuentemente
- 6.- Muy frecuentemente
- 7.- Casi siempre

La segunda parte del instrumento constituye una adaptación funcional de la escala original propuesta por el autor con el objeto de medir las percepciones de los individuos con respecto a el nivel de agrado o desagrado (clima) hacia estas prácticas, contrastándolas con el nivel de agrado deseado por los individuos en relación con las mismas. Con este fin, se utilizaron los indicadores siguientes:

- 1.- Muy desagradable
- 2.- Desagradable
- 3.- Algo desagradable
- 4.- Neutro (ni agradable ni desagradable)
- 5.- Algo agradable
- 6.- Agradable
- 7.- Muy agradable

Es bueno señalar que el instrumento original del autor presenta una especie de mapa de preguntas, en donde se especifican los ítems relacionados con los roles primarios asociados con cada uno de los modelos propuestos. El mismo es presentado en el cuadro N°2.

CUADRO N° 2

MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS
POR MODELO Y ROL (CULTURA ORGANIZACIONAL).

MODELO	ROL	N° PREGUNTA	CRITERIO
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	1, 9 18, 26	INNOVACION ADAPTACION
	MEDIADOR	7, 22 11, 31	ADQUIS. DE RECURSOS APOYO EXTERNO
METAS ORGANIZACIONALES	DIRECTOR	21, 30 8, 15	DIRECCION CLARIF. DE METAS
	PRODUCTOR	6, 23 13, 32	PRODUCTIVIDAD CUMPLIM. DE METAS
PROCESOS INTERIORS	MONITOR	3, 19 10, 25	DOCUMENTACION PROCES. DE INFORMACION
	COORDINADOR	2, 12 17, 27	CONTROL ESTABILIDAD
RELACIONES HUMANAS	FACILITADOR	5, 29 14, 24	MORAL-COHESION PARTICIPACION
	TUTOR	16, 28 4, 20	APOYO DESARR. DE PERSONAL

CUADRO N° 3

MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS
POR MODELO Y ROL (CLIMA ORGANIZACIONAL).

MODELO	ROL	N° PREGUNTA	CRITERIO
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	33, 41 50, 58	INNOVACION ADAPTACION
	MEDIADOR	39, 54 43, 63	ADQUIS. DE RECURSOS APOYO EXTERNO
METAS ORGANIZACIONALES	DIRECTOR	53, 62 40, 47	DIRECCION CLARIF. DE METAS
	PRODUCTOR	38, 55 45, 64	PRODUCTIVIDAD CUMPLIM. DE METAS
PROCESOS INTERNO	MONITOR	35, 51 42, 57	DOCUMENTACION PROCES. DE INFORMACION
	COORDINADOR	34, 44 49, 59	CONTROL ESTABILIDAD
RELACIONES HUMANAS	FACILITADOR	37, 61 46, 56	MORAL-COHESION PARTICIPACION
	TUTOR	48, 60 36, 52	APOYO DESARR. DE PERSONAL

5.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Cualquiera que sea la escala de medición seleccionada para un instrumento de recolección de información su utilización debe estar necesariamente fundamentada en dos requisitos metodológicos básicos, como lo son: la confiabilidad y la validez de la misma (Briones, 1990).

La confiabilidad de una escala se refiere a la capacidad de dar resultados iguales al ser aplicado el instrumento en reiteradas oportunidades (dos o más veces) y en condiciones iguales a un mismo conjunto de objetos o unidades de estudio, por ejemplo un número de personas determinado. Por lo tanto, la confiabilidad de un instrumento está asociada al nivel de estabilidad, consistencia y predictibilidad que posee su escala de medición.

Por su parte, la validez se refiere al grado en que la escala mide efectivamente aquello que se pretende medir, a los efectos de una investigación.

A fines de comprobar la validez y la confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación, se aplicó una prueba piloto a veinte (20) sujetos de diversos niveles jerárquicos y pertenecientes a diversas áreas funcionales dentro de la organización, obteniéndose los siguientes resultados:

- a) Tiempo promedio de respuesta: treinta (30) minutos.
- b) No hubo dificultad alguna en la comprensión de las preguntas por parte de los sujetos encuestados, por lo que se

asume que la traducción del instrumento original se considera aceptable.

c) Tampoco hubo dificultad en la comprensión de los parámetros de evaluación establecidos en el cuestionario a efectos de la discriminación de las respuestas de cada uno de los ítem.

6. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Partiendo del supuesto de que operacionalizar una variable consiste en transformar variables generales en variables directamente observables e inmediatamente operativas (Sierra Bravo, 1991), es necesario formular una definición operacional de las variables presentes en esta investigación (cultura, clima y practicas gerenciales/supervisorias), que permita hacerlas "medibles" mediante la utilización de un cuestionario estandarizado. (Quinn, 1988). En este sentido, entendemos por:

a) Cultura organizacional: La identificación en uno de los cuatro cuadrantes (modelos propuestos), a través de ponderar en una escala del uno (1) al siete (7), de un conjunto de treinta y dos (32) prácticas gerenciales y supervisorias determinadas como más utilizadas para cada uno de los modelos del Sistema de Valores en Competencia.

b) Clima organizacional: La identificación en uno de los cuatro (4) cuadrantes (modelos propuestos) de las percepciones de agrado o desagrado con respecto a las prácticas gerenciales y

supervisorias asociadas a cada uno de los modelos del Sistema de Valores en Competencia.

c) Prácticas gerenciales y supervisorias: El conjunto de comportamientos repetitivos usuales y deseables dentro de un rol expresados a través de ítems, valorados en una escala del uno (1) al siete (7) por el sujeto o empleado.

7. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION.

En el presente estudio, se diseñó un plan de análisis estadístico acorde con los objetivos de la investigación para el procesamiento de la información recogida a través del instrumento utilizado para tal fin. Este plan de análisis está conformado por las siguientes técnicas:

a) Análisis Marginal para cada ítem del cuestionario en sus dos partes (cultura-clima): Se hizo con el objeto de conocer los índices de tendencia central y dispersión de cada uno de los ítems, considerando que ellos son una parte independiente en sí mismos.

b) Análisis Marginal de Dispersión y Tendencia Central: para cada uno de los estratos, niveles o grupos componentes de la muestra (u) total utilizado, a objeto de apoyar a la Empresa facilitadora.

c) Análisis Marginal de Dispersión y Tendencial Central: para las "diferencias entre respuestas" en cada uno de los ítems.

Se realizó con el objeto de establecer valores de referencia que permitan orientar el análisis y determinar qué aspecto, en la respuestas de los sujetos, es el más representativo, es decir, si la frecuencia en que son utilizadas las prácticas, o la frecuencia en que deberían ser usadas, o la diferencias entre las dos, en lo que respecta a la cultura, es lo más relevante. En lo que concierne al clima, a fin de determinar si es la percepción actual, o la forma como les gustaría ser percibidas tales prácticas, o la diferencia entre las dos, es lo más significativo. Estas diferencias (actual-ideal), generalmente, son utilizadas como otra variable.

d) Análisis de Correlación Inter-Item Parcial: Se realizó con el objeto de inferir qué aspectos de los mencionados en el cuestionario tienen más determinación común, es decir, que de lo presente u observado está más relacionado con lo ideal o esperado por los sujetos en relación con las prácticas Gerencial/Supervisorias.

Este análisis consiste en correlacionar los ítems de la siguiente manera:

- Frecuencia utilizada - Frecuencia ideal (cultura)
- Percepción Actual - Percepción Deseada (clima)

e) Análisis de Correlación Inter-Item Global (Entre escalas):

A fin de establecer el grado de relación entre las dos variables, cultura-clima organizacional, correlacionando la frecuencia utilizada con la percepción actual como primero, para

luego correlacionar la frecuencia ideal con la percepción deseada.

Ej.: ITEM # 1 con ITEM # 33

ITEM # 2 con ITEM # 34

y así sucesivamente.

CAPITULO V

PRESENTACION
Y ANALISIS DE RESULTADOS

1. PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

1.1 IDENTIFICACION DE ROLES GERENCIALES/SUPERVISORIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La tabla siguiente resume los valores dados a cada rol en su respectivo modelo:

MODELO	ROL	X	D. S.	MIN.	MAX.
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	5.05	1.34	3	7
	MEDIADOR	5.45	1.32	1	7
	DIRECTOR	5.31	1.57	1	7
METAS RACIONALES	PRODUCTOR	5.39	1.54	2	7
	MONITOR	5.19	1.31	2	7
PROCESOS INTERNOS	COORDINADOR	5.00	1.14	2	7
	FACILITADOR	5.23	1.51	1	7
RELACIONES HUMANAS	TUTOR	5.40	1.50	1	7

-

X total = 5.25

D.S. = 1.40

Los valores más extremos vienen representados por el rol Mediador (5.45) que es percibido como el más "frecuentemente" utilizado y el rol Coordinador que es "frecuentemente" utilizado. Todos los roles presentan valores similares, a excepción de los nombrados, lo cual indica que todos los roles son "frecuentemente" utilizados. Para mayor detalle, ver anexos.

1.2 IDENTIFICACION DE ROLES GERENCIALES/SUPERVISORIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La siguiente tabla resume los valores dados a cada rol en su respectivo modelo:

MODELO	ROL	MEDIA	S.D.	MIN.	MAX.
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	5.39	1.39	2	7
	MEDIADOR	5.54	1.34	2	7
	DIRECTOR	5.56	1.35	2	7
METAS RACIONALES					

	PRODUCTOR	5.61	1.43	2	7
	MONITOR	5.57	1.08	3	7
PROCESOS INTERNOS					
	COORDINADOR	5.09	1.15	2	7
	FACILITADOR	5.52	1.54	2	7
RELACIONES HUMANAS					
	TUTOR	5.62	1.55	1	7
-					
	X total	= 5.48			
	D.S. promedio	= 1.35			

Los valores más extremos vienen representados por los roles Tutor (5.62) y Productor (5.61), los cuales son percibidos como más agradables en el clima de la empresa. Los roles Innovador y Coordinador son percibidos como "algo agradables" (< 5.50).

Los roles Mediador, Director, Monitor y Facilitador son percibidos como "agradables" (> 5.50). Para mayor detalle, ver anexos.

1.3 RELACIONES ENTRE ROLES EN CULTURA ORGANIZACIONAL.

A continuación se muestran las correlaciones promedio inter ítem correspondientes a cada rol:

MODELO	ROL	CORRELACION
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	0.66
	MEDIADOR	0.53
	DIRECTOR	0.74
METAS RACIONALES	PRODUCTOR	0.79
	MONITOR	0.49
PROCESOS INTERNOS	COORDINADOR	0.27
	FACILITADOR	0.70
RELACIONES HUMANAS	TUTOR	0.68
	Correlación total promedio (r) =	

Los diferentes ítems muestran, con excepciones, una elevada correlación (> 0.60) con su rol respectivo, con valores promedio entre 0.53 y 0.79, siendo el rol Coordinador el de menor correlación promedio entre ítems (0.27), seguido del rol Monitor (0.47).

Es de señalar que algunos roles, como el Productor (0.79) y el Facilitador (0.70) son los de mayor consistencia u homogeneidad, comparados con una correlación promedio inter-item de 0.61. Para mayores detalles en otras correlaciones inter-item no planteadas en este estudio, ver anexos.

1.4 RELACIONES ENTRE ROLES EN CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación se muestran las correlaciones inter-item promedio correspondientes a cada rol:

MODELO	ROL	CORRELACION
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	0.69
	MEDIADOR	0.59
	DIRECTOR	0.68
METAS RACIONALES	PRODUCTOR	0.78
	MONITOR	0.51
PROCESOS INTERNOS	COORDINADOR	0.40
	FACILITADOR	0.73

RELACIONES HUMANAS

TUTOR	0.74
-------	------

Correlación promedio total = 0.64

Los ítems muestran, con excepción de los roles Monitor (0.51) y Coordinador (0.40), una elevada correlación inter-item mayor de 0.60, siendo especialmente alta la correlación existente entre los roles Facilitador (0.73) y Tutor (0.74), aunque el mayor grado de consistencia interna u homogeneidad corresponde al rol Productor (0.78), comparado con la correlación inter-item promedio (0.64). Para mayores detalles en otras correlaciones inter-item, ver anexos.

1.5 RELACIONES ENTRE CULTURA Y CLIMA (ACTUAL) A NIVEL DE MODELOS Y ROLES.

Las valoraciones de las escalas de cultura y clima (ver anexos) muestran en promedio una correlación de las prácticas evaluadas a través de la "frecuencia de utilización" y "nivel de agrado" de 0.65, con un Error Estándar de Medición de 0.09 dentro del mismo sistema o modelo, siendo mucho mayor que la obtenida para el resto de los ítems, es decir, mayor que la correlación entre sistemas o inter-ítems, de 0.49 con un Error Estándar de Medición de 0.13.

La siguiente tabla aclara estos resultados:

MODELO	CORRELACION CULTURA-CLIMA	ERROR
SISTEMA ABIERTO	(0.62)	(0.09)
Innovador	0.66	0.10
Mediador	0.57	0.07
METAS RACIONALES	(0.66)	(0.05)
Director	0.64	0.05
Productor	0.68	0.03
PROCESOS INTERNOS	(0.60)	(0.10)
Monitor	0.63	0.07
Coordinador	0.58	0.13
RELACIONES HUMANAS	(0.73)	(0.06)
Facilitador	0.76	0.05
Tutor	0.72	0.07

Correlación total cultura-clima = 0.65

Total Error Estándar = 0.09

1.6 RELACIONES ENTRE CULTURA Y CLIMA (ACTUAL) A NIVEL DE ROLES Y PRACTICAS.

La siguiente tabla muestra las correlaciones existentes entre cultura y clima (actual) y las prácticas

gerenciales/supervisorias asociadas a cada rol:

ROL	PRACTICA	ORRELAC. CULTURA-CLIMA
Innovador	Estimula innovación	0.56
	Piensa creativamente	0.80
	Introduce cambios	0.63
	Provee nuevas visiones	0.64
Correlación promedio = 0.66		
Error Estándar = 0.10		
Mediador	Vende sus ideas	0.59
	Ejerce influencia (similares)	0.54
	Ejerce influencia (superiores)	0.66
	Mantiene autoridad	0.50
Correlación Promedio = 0.57		
Error Estándar = 0.07		
Director	Conduce esfuerzos	0.59
	Señala razones	0.61
	Clarifica dirección	0.63
	Clarifica prioridades	0.71
Correlación promedio = 0.64		

Error Estándar = 0.05

Productor	Incrementa rendimiento	0.69
	Mantiene productividad	0.65
	Estimula esfuerzo extra	0.72
	Logra metas	0.66

Correlación promedio = 0.68

Error Estándar = 0.03

Monitor	Trabaja con hechos	0.62
	Evoca experiencias pasadas	0.54
	Analiza técnicamente	0.64
	Resuelve lógicamente	0.70

Correlación promedio = 0.63

Error Estándar = 0.07

Coordinador	Realiza trabajos de oficina	0.66
	Revisa informes	0.45
	Formula presupuestos	0.48
	Elabora planes y programas	0.71

Correlación promedio = 0.58

Error Estándar = 0.13

Facilitador	Resuelve conflictos grupales	0.73
	Coordina reuniones cohesivas	0.82
	Genera consenso	0.76
	Facilita diálogo	0.71

Correlación promedio = 0.76

Error Estándar = 0.05

Tutor	Escucha activamente	0.77
	Comprende individualidades	0.62
	Desarrolla personal	0.73
	Interés en la gente	0.76

Correlación promedio = 0.72

Error Estándar = 0.07

Existe una alta correlación (> 0.74) entre la frecuencia de utilización de las prácticas (cultura) y el nivel de agrado manifiesto hacia las mismas (clima), expresado por un coeficiente de correlación cultura-clima de 0.65 y un Error Estándar de medición de 0.09. En base a considerar una probabilidad más allá de un (1) Error Estándar de Medición, las prácticas más significativas que correlacionan más allá del azar (68 %) son las siguientes:

> 0.74	Varianza común %	
Piensa creativamente (0.80)		64 %
Coordina reuniones (0.82)		67 %
< 0.56		
Ejerce influencia sim. (0.54)		29 %
Mantiene autoridad (0.50)		25 %
Evoca experiencias (0.54)		29 %
Revisa informes (0.45)		20 %

Como se puede ver, pensar creativamente y coordinar reuniones cohesivas son prácticas donde cultura y clima tiene mayor Varianza común. Igualmente, ejercer influencia sobre similares, mantener autoridad, evocar experiencias pasadas y revisar informes, son prácticas que relacionan muy poco a ambas dimensiones.

1.7 RELACIONES ENTRE CULTURA IDEAL Y CLIMA DESEADO A NIVEL DE MODELOS Y ROLES.

Las valoraciones de las escalas de cultura y clima ideal y deseado respectivamente (ver anexos) muestran en promedio una correlación de 0.40 con un Error Estándar de Medición de 0.14, siendo esta correlación muy baja al explicar solo el 16 % de la Varianza. A continuación se

muestran las correlaciones entre cultura ideal y clima deseado a nivel de modelos y roles:

MODELO	CORRELACION	ERROR
SISTEMA ABIERTO	(0.40)	(0.12)
Innovador	0.38	0.13
Mediador	0.41	0.12
METAS RACIONALES	(0.33)	(0.17)
Director	0.30	0.14
Productor	0.37	0.22
PROCESOS INTERNOS	(0.50)	(0.10)
Monitor	0.51	0.05
Coordinador	0.50	0.39
RELACIONES HUMANAS	(0.37)	(0.15)
Facilitador	0.39	0.18
Tutor	0.35	0.12

Correlación cultura-clima (ideales) = 0.40

total Error promedio = 0.14

1.8 RELACIONES ENTRE CULTURA IDEAL Y CLIMA DESEADO A NIVEL DE ROLES Y PRACTICAS.

La siguiente tabla muestra las correlaciones existentes entre cultura ideal y clima deseado y las prácticas Gerenciales y Supervisorias asociadas a cada rol:

ROL	PRACTICA	CORRELAC.CULTURA-CLIMA
Innovador	Estimula innovación	0.35
	Piensa creativamente	0.25
	Introduce cambios	0.56
	Provee nuevas visiones	0.37
Correlación promedio = 0.38		
Error Estándar = 0.13		
Mediador	Vende sus ideas	0.55
	Ejerce influencia (similares)	0.37
	Ejerce influencia (superiores)	0.45
	Mantiene autoridad	0.27
Correlación promedio = 0.41		
Error Estándar = 0.12		
Director	Conduce esfuerzos	0.31

Señala razones	0.09
Clarifica dirección	0.38
Clarifica prioridades	0.40

Correlación promedio = 0.30

Error Estándar = 0.14

Productor	Incrementa rendimiento	0.54
	Mantiene productividad	0.50
	Estimula esfuerzo extra	0.37
	Logra metas	0.06

Correlación promedio = 0.37

Error Estándar = 0.22

Monitor	Trabaja con hechos	0.55
	Evoca experiencias pasadas	0.55
	Analiza técnicamente	0.47
	Resuelve lógicamente	0.46

Correlación promedio = 0.51

Error Estándar = 0.05

Coordinador	Realiza trabajos de oficina	0.71
	Revisa informes	0.42
	Formula presupuestos	0.48

Elabora planes y programas 0.37

Correlación promedio = 0.50

Error Estándar = 0.15

Facilitador	Resuelve conflictos grupales	0.29
	Coordina reuniones cohesivas	0.19
	Genera consenso	0.45
	Facilita diálogo	0.61

Correlación promedio = 0.31

Error Estándar = 0.27

Tutor	Escucha activamente	0.44
	Comprende individualidades	0.17
	Desarrolla personal	0.38
	Interés en la gente	0.39

Correlación promedio = 0.35

Error Estándar = 0.12

Existe una correlación media (< 0.40) entre la frecuencia de utilización de prácticas deseadas (cultura) y el nivel ideal de agrado deseable (clima) expresado por una correlación cultura-clima de 0.39 con un Error Estándar de medición de 0.09.

Las prácticas más significativas discriminadas por un (1) Error Estándar más allá del azar, serían:

> 0.48		< 0.30
Introduce cambios	(0.56)	Mantiene autoridad (0.27)
Vende sus ideas	(0.51)	Señala razones (0.09)
Incrementa rendimiento	(0.54)	Logra metas (0.06)
Mantiene productividad	(0.50)	Resuelve conflictos(0.29)
Trabaja con hechos	(0.55)	Coordina reuniones (0.19)
Evoca experiencias	(0.55)	Comprende individ. (0.17)
Realiza trabajos de oficina	(0.71)	

Las prácticas ubicadas a la izquierda son las que parecen tener más relación entre la cultura deseable y el clima ideal o contribuyen de mayor medida al mismo. Por otra parte, las prácticas situadas al margen derecho parecen contribuir en nada a la cultura ideal y al clima deseado.

1.9 RELACIONES ENTRE ROLES EN CULTURA IDEAL.

A continuación se muestran las correlaciones promedio inter-item correspondientes a cada rol:

MODELO	ROL	CORRELACION	ERROR
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	0.37	0.08
	MEDIADOR	0.20	0.12
	DIRECTOR	0.36	0.04
METAS RACIONALES	PRODUCTOR	0.36	0.16
	MONITOR	0.18	0.15
	COORDINADOR	0.11	0.13
PROCESOS INTERNOS	FACILITADOR	0.30	0.19
	TUTOR	0.31	0.16
	RELACIONES HUMANAS		

Correlación promedio total = 0.28

Error promedio = 0.10

Las diferentes prácticas Gerenciales/Supervisorias muestran muy baja correlación con su rol respectivo cuando la situación a ser determinada se coloca en el plano ideal, con valores promedio entre 0.11 para el rol Coordinador y 0.31 para el rol Tutor. Es de señalar que, con una

correlación promedio de 0.28 y un Error Estándar de 0.10, todos los valores obtenidos para los diferentes roles caerían dentro de valores bajos esperados (+/- 1 Error Estándar) a excepción del rol Coordinador (0.11) el cual no pareciera contribuir en nada a generar cultura ideal.

1.10 RELACIONES ENTRE ROLES GERENCIALES/SUPERVISORIOS EN CLIMA DESEADO.

A continuación se muestran las correlaciones promedio correspondientes a cada rol:

MODELO	ROL	CORRELACION	ERROR
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	0.18	0.14
	MEDIADOR	0.18	0.17
	DIRECTOR	0.35	0.09
METAS RACIONALES	PRODUCTOR	0.29	0.14
	MONITOR	0.33	0.11
PROCESOS INTERNOS	COORDINADOR	0.21	0.16

	FACILITADOR	0.16	0.22
RELACIONES HUMANAS			
	TUTOR	0.24	0.19

Correlación promedio = 0.24

Error Estándar total = 0.07

Las diferentes prácticas Gerenciales/Supervisorias muestran muy baja correlación con su rol respectivo cuando la situación a ser determinada se coloca en el nivel de agrado deseado, con valores promedio de 0.24 y Error Estándar de 0.07, siendo los roles de Director (0.35) y Monitor (0.33) los que parecen contribuir en mayor medida al clima deseado, y el rol Facilitador (0.16) en menor medida.

1.11 RELACIONES ENTRE CULTURA REAL Y CULTURA IDEAL.

Del análisis de relación, en base a las prácticas Gerenciales y Supervisorias que asocian a "frecuencia utilizada" con "frecuencia ideal", se obtuvo una correlación promedio, para los treinta y dos (32) ítems, de 0.42, con un Error Estándar de Medición de 0.14. Esto nos indica la relativa baja correlación existente entre ambas dimensiones.

La tabla siguiente muestra las prácticas de mayor y menor significativa correlación:

> 0.56

< 0.28

Estimula la innovación (0.58)	Desarrolla personal (0.23)
Realiza trabajo de ofi.(0.66)	Resuelve conflictos (0.22)
Clara dirección (0.59)	Escucha activamente (0.11)
Formula presupuestos (0.67)	Mantiene productiv. (0.23)
Comprende individualid.(0.66)	
Facilita la cohesión (0.62)	

1.12 RELACIONES ENTRE CLIMA REAL Y CLIMA DESEADO.

Del análisis de relación, en base a las prácticas Gerenciales y Supervisorias que asocian percepciones con gusto, se obtuvo una correlación promedio para los treinta y dos (32) items de 0.29, con un error estándar de Medición de 0.17. Esto nos indica la muy baja correlación entre ambas dimensiones.

La tabla siguiente muestra las prácticas de mayor y menor significativa correlación:

> 0.46

< 0.12

Estimula la innovación (0.69)	Clara dirección (0.02)
Analiza técnicamente (0.61)	escucha activamente (0.10)
Evoca experiencias (0.63)	Provee visiones (0.04)
	Facilita cohesión (0.02)

1.13 PRACTICAS Y ROLES MAS SIGNIFICATIVOS. SIMILITUDES.

El análisis de los treinta y dos (32) ítems relativos a las prácticas Gerenciales/Supervisorias revela que, aún la utilización de una escala de amplia discriminabilidad (valores entre 1 y 7), la mayor cantidad de escogencias figuran alrededor de la categoría "frecuentemente" (X total Cultura = 5.25; D.S total = 1.40). Para una información más detallada, ver anexos.

Igual conclusión puede obtenerse para estas prácticas Gerenciales/Supervisorias evaluadas a través de la escala de "gusto" o "agrado" (X total = 5.48; D.S total = 1.35).

1.14 PRACTICAS Y ROLES MAS CARACTERISTICOS. DIFERENCIAS.

El análisis de los dos (2) diferencias revela, tanto para frecuencia ($X = 1.39$; D.S. = 0.31) como para agrado ($X = 1.11$; D.S = 0.26), que el resultado más distintivo a nivel de prácticas utilizadas es que todas deberían ser más frecuentemente utilizadas con excepción de: Realizar trabajos de oficina (0.13), trabajar sobre la base de hechos (0.91), analizar técnicamente (0.79), formular presupuestos (0.87) y evocar experiencias (0.56) dado que estas frecuencias, aún siendo altas, son más bajas que el resto de las frecuencias.

Igual sucede para las prácticas en términos de agrado en donde, si bien se determina que debe pasarse de "algo agradable" a "agradable", las prácticas menos señaladas son: Realizar trabajos de oficina (0.83), formular presupuestos (0.78), ejercer influencia en similares (0.41) y mantener la autoridad (0.82), las cuales muestran menos intensidad.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 ROLES CARACTERISTICOS EN CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ESTUDIO.

Los ocho (8) roles Gerenciales/Supervisorios: Innovador, Mediador, Director, Productor, Monitor, Coordinador, Facilitador y Tutor; parecen ser igualmente utilizados en términos de su frecuencia, es decir, son utilizados "frecuentemente". Estos roles se muestran, en general, elevadamente correlacionados con las prácticas que los integran, especialmente en el modelo de Metas Racionales (rol Director: 0.74; rol Productor: 0.79), siendo la excepción el modelo de Procesos Internos, en donde el rol Monitor (0.49) y el rol Coordinador (0.27) tienen una baja correlación con las prácticas que los integran entre sí.

Estas conclusiones son similares cuando se exploran las prácticas que constituyen los roles Gerenciales/Supervisorios a nivel de clima, solo que los valores obtenidos para los mismos son un poco más altos, esto se debe a que cuando se utiliza la dimensión de "agrado" para valorar el clima, pareciera obtenerse indicación de que se desearía percibir "más agradable" de como es percibido actualmente, y si bien los roles no muestran tampoco diferencias significativas, pareciera ser que los roles Tutor (5.62) y productor (5.61), pertenecientes a los modelos de Relaciones Humanas (El Equipo) y de Metas Racionales (La Empresa) respectivamente, son los más seleccionados.

1.2 PRACTICAS GERENCIALES/SUPERVISORIAS MAS CONTRIBUTORIAS CON LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ESTUDIO.

La no diferenciación de un modelo o modelos organizacionales de manera predominante en nuestro caso de estudio, ni una marcada preferencia en la adopción de roles característicos, nos lleva a destacar que, a pesar de este hecho, se puede observar como de las treinta y dos (32) prácticas propuestas por Quinn nosotros obtuvimos la existencia de al menos una práctica altamente significativa como indicador del respectivo rol y/o modelo.

De esta forma, en el modelo de Sistema abierto (La Adhocracia), las prácticas más distintivas y significativas a efectos de este trabajo son: Estimular la innovación y pensar creativamente, para el rol Innovador; así como ejercer influencia sobre sus similares y sobre sus superiores, para el rol Mediador.

En el modelo de Metas Racionales (La Empresa), las prácticas más distintivas y significativas obtenidas son: Conducir esfuerzos de trabajo y clarificar metas, para el rol Director, así como incrementar el rendimiento de su unidad, para el rol Productor.

En el modelo de Procesos Internos (La Jerarquía) las prácticas más significativas y distintivas halladas son: Analizar técnicamente la información y resolver lógicamente los problemas, para el rol Monitor, así como, revisar informes y elaborar planes y programas para el rol Coordinador.

En el modelo de Recursos Humanos (El Equipo) las prácticas más significativas son: Resolver conflictos grupales y facilitar el diálogo para el rol facilitador, así como, preocuparse por el desarrollo de su personal y mostrar interés por la gente para el rol Tutor.

Por otra parte, además de las prácticas anteriormente subrayadas, las siguientes contribuyen a generar un clima más agradable: Señalar propósitos y razones, coordinar reuniones cohesivas y escuchar activamente a sus subordinados.

1.3 RELACIONES ENTRE CULTURA Y CLIMA EN ESTE ESTUDIO.

Evaluando la situación "presente" a través de la muestra, encontramos una correlación alta, significativa y positiva entre las dimensiones de cultura y clima organizacional, en nuestro caso explicando un 42 % de la Varianza cuando hablamos sobre la situación actual; dicha Varianza es mucho menor cuando comparamos condiciones o prácticas ideales o deseadas con solo el 16 % de la varianza explicada, lo que hace suponer que los modelos, los roles y las prácticas asociadas a los mismos tienen más sentido a nivel presente, actual o real que a nivel deseable o ideal.

En relación a las prácticas, si se observa que las correlaciones a nivel real se diferencian mucho de las ideales o deseadas y si bien, las prácticas a nivel real son más predictivas y altas que en el otro nivel, las que más contribuyen a predecir la realidad son las siguientes: Pensar creativamente, ejercer

influencia sobre similares y superiores, clarificar prioridades, estimular el esfuerzo extra, resolver lógicamente los problemas, elaborar planes y programas y coordinar reuniones cohesivas. Por otra parte, las prácticas siguientes: Introducir cambios, vender ideas, clarificar prioridades, incrementar el rendimiento, evocar experiencias pasadas, realizar trabajos de oficina, facilitar el diálogo y escuchar activamente a sus subordinados, son las que más predicen el nivel ideal o deseable.

De lo antes expuesto, podemos concluir que las prácticas que más se relacionan con el nivel real son unas, mientras que las que más se relacionan con el nivel ideal o deseado son otras, pero esta conclusión no sería definitiva sin antes aplicar el Análisis Factorial correspondiente que permitiría profundizar en este aspecto.

1.4 PRACTICAS MAS PREDICTORIAS EN LAS DIMENSIONES REAL-IDEAL PARA ESTE ESTUDIO.

Si hicieramos una abstracción de lo que estamos midiendo y si nos colocamos a nivel real o deseable, podemos concluir que las prácticas más predictoras son las que concluyéramos en el análisis de relaciones real-ideal para cultura y real-ideal para clima, las cuales resumimos como: Estimular la innovación, realizar trabajos de oficina, clarificar dirección, formular presupuestos, comprender individualidades, facilitar cohesión de grupo y trabajar sobre la base de hechos. Estas prácticas son las

que se mantienen en cualquier plano, ya sea real, ideal o deseable tanto para la cultura como para el clima.

1.5 CONCLUSION GENERAL.

La conclusión general más significativa es que la empresa, objeto de estudio, no se encuentra ubicada en un modelo en particular de los cuatro (4) modelos organizacionales propuestos por Quinn, sino que existe un equilibrio y una regularidad en cuanto a los resultados en términos de los roles actuales distribuidos en los cuatro (4) cuadrantes que constituyen el "Sistema de Valores en Competencia".

Esto lo podemos observar en las figuras N°6 (perfil cultura) y N°7 (perfil clima) en las cuales se puede apreciar la gran similitud entre los perfiles de estas dimensiones organizacionales a nivel actual. Es importante señalar que el rol Mediador, perteneciente al modelo de Sistema Abierto (La Adhocracia) parece ser el más frecuentemente utilizado (5.45) y el rol Coordinador, correspondiente al modelo de Procesos Internos (La Jerarquía), el menos frecuentemente utilizado (5.00). Estos dos (2) roles representan los dos (2) valores extremos entre los cuales se encuentran comprendidos el resto de los valores (rango) obtenidos para cada uno de los roles componentes del "Sistema de Valores en Competencia."

Al analizar las figuras N° 6 y N° 7, podemos señalar también, que ese equilibrio anteriormente descrito es un efecto, que

**SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA:
CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA CADA ROL
GERENCIAL/SUPERVISORIOS**

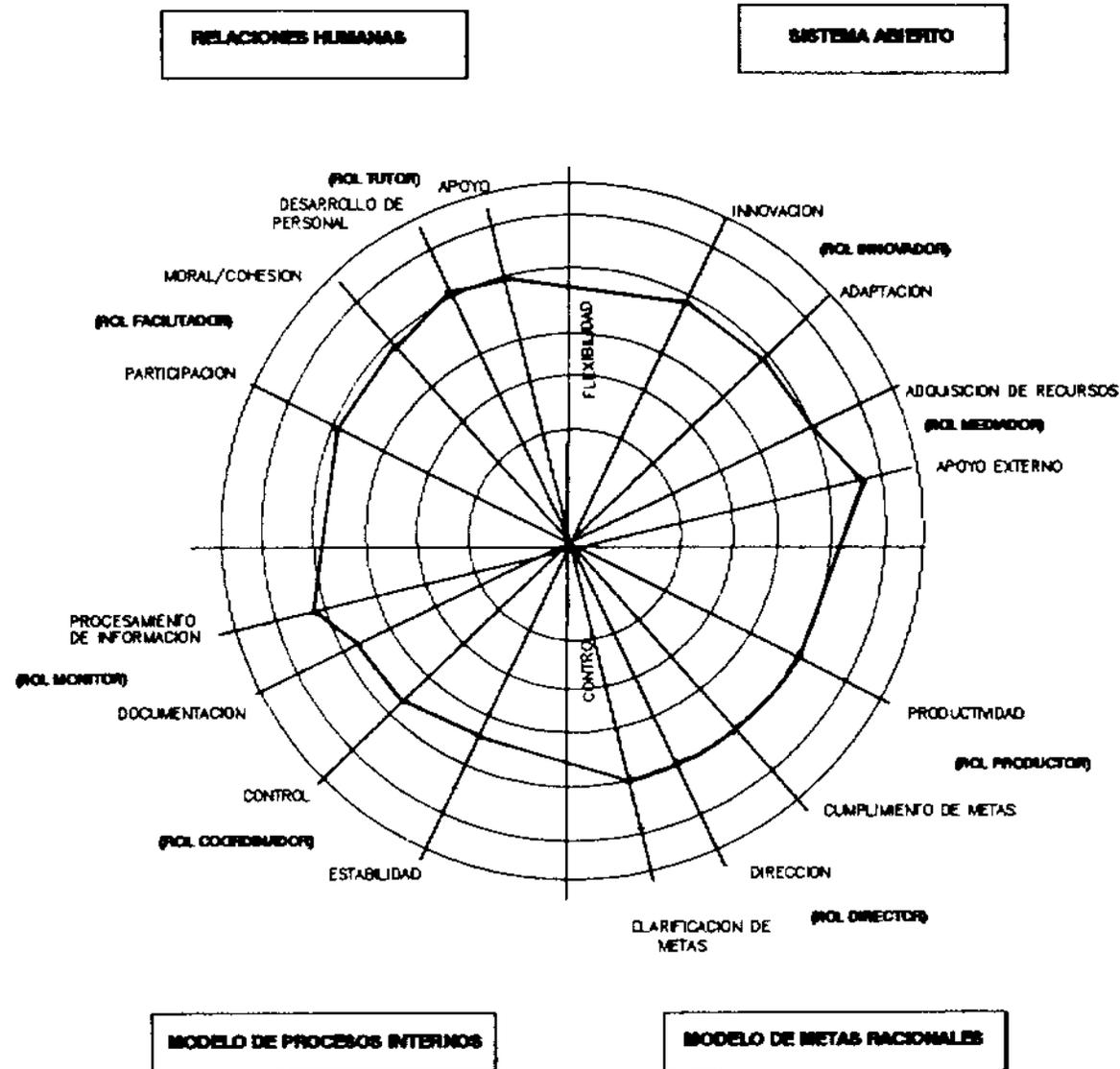


FIG. N 6

**SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA:
CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA CADA ROL
GERENCIAL/SUPERVISORIOS**

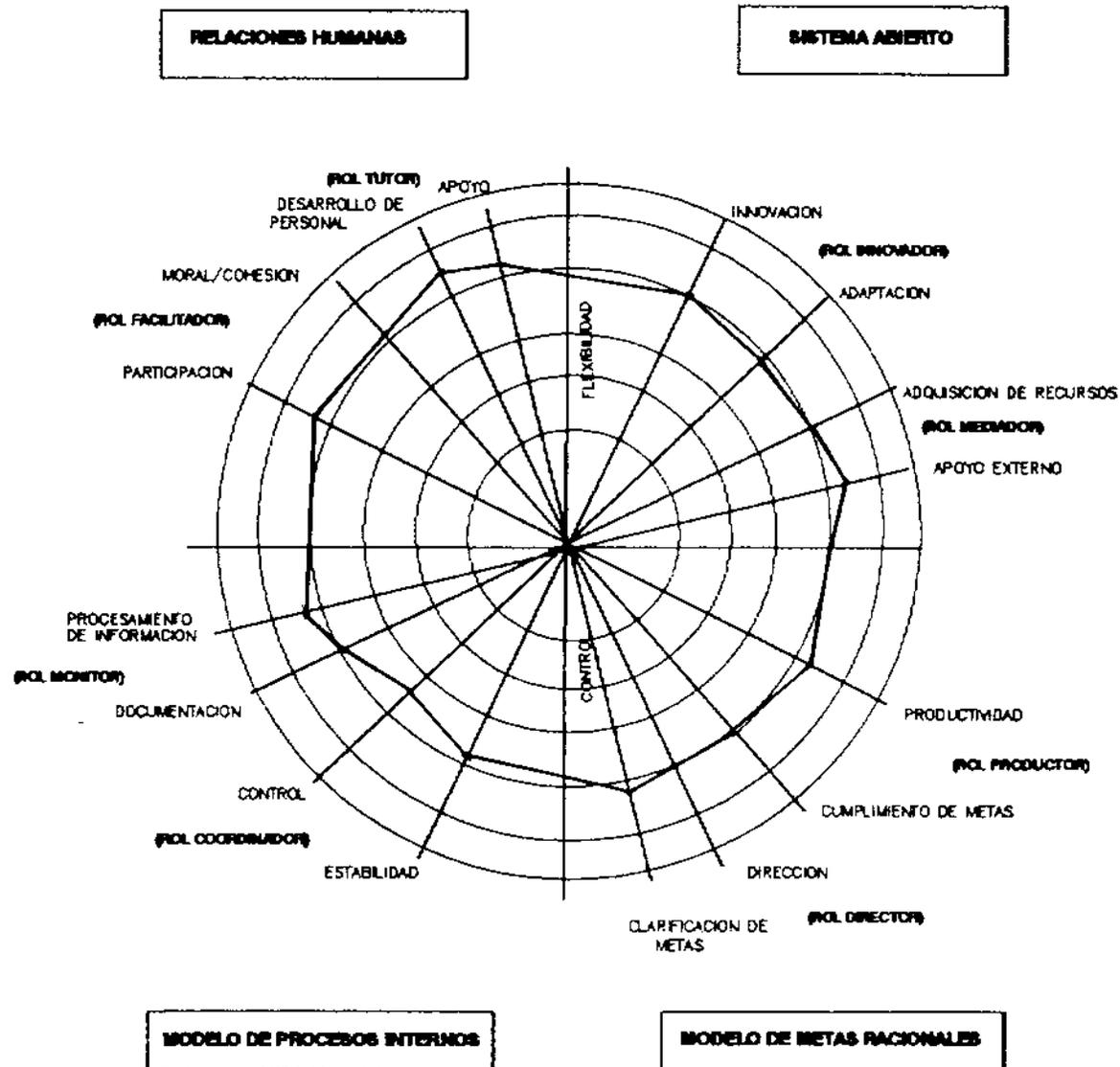


FIG. N 7

aunque no estuviese deseado a nuestra manera de ver, refleja un clima y una cultura organizacional con unas prácticas consonantes, esto es así porque al analizar las prácticas deseadas, más o menos se mantiene la misma regularidad y equilibrio pero con mayores valores y con mayor Desviación Estándar. Es conveniente señalar que pudiésemos incurrir en un error de carácter metodológico al tratar una posición futura que actualmente los sujetos no ejecutan [prácticas].

Si la empresa, objeto de estudio, decidiese modificar su orientación estratégica hacia uno de los cuadrantes propuestos por Quinn, debería tomar en cuenta los efectos que esto tendría tanto para la cultura como para el clima, puesto que evidentemente requerirá de nuevas prácticas y roles consonos con dicha nueva orientación.

La otra alternativa pudiese ser que, en la evaluación de una nueva orientación estratégica, se considerase el actual resultado de las prácticas y roles asumidos por los niveles Gerenciales/Supervisorios antes de tomar la decisión de modificar la orientación actual.

2. RECOMENDACIONES.

A fin de poder ayudar a cualquier otra persona interesada en este modelo altamente descriptivo y no probado en su poder de predicción, sugeriríamos las siguientes recomendaciones que

podrían determinar mejor, el alcance y la limitación del modelo, los roles sugeridos y las prácticas evaluadas:

2.1 A NIVEL METODOLOGICO:

- Extender algunos de los análisis realizados con técnicas estadísticas más integradoras de información, como por ejemplo: Análisis Factorial para cultura, para clima, nivel real, nivel ideal y la diferencia entre ambos.

- Determinar la confiabilidad de la escala a través de la medición de "consistencia interna" u homogeneidad de la Varianza.

- Hacer análisis inferencial para contrastar grupos y niveles de trabajadores en las variables de mayor interés.

2.2 A NIVEL PRACTICO:

- Utilizar una muestra más amplia que permita generalizar por áreas de operación a fin de confirmar o refutar algunas de las hipótesis en relación a la presencia del modelo según el área de operación.

- Obtener conclusiones pormenorizadas para determinadas áreas (Prácticas de alto interés para la organización) y ver con que factores están asociadas a fin de ser útiles a la Gerencia o a Recursos Humanos.

- No olvidar que el modelo de Quinn extiende y sugiere toda una estrategia de entrenamiento y desarrollo gerencial para

inducir, modelar y moldear roles Gerenciales/Supervisorios en una organización.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, H. y colaboradores (1992). "Cultura Organizacional". Fondo Editorial Legis. Bogotá, Colombia.

- ANDER-EGG, E. (1982). "Técnicas de Investigación Social". Editorial Humanitas. Buenos Aires. Decimo Novena Edición.

BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1966). "The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge". Editorial Doubleday. New York. Citados por Denison, D. en "Cultura Corporativa". (1991). Pág. 25

- BITTEL, L. (1987). "Lo que todo Supervisor debe saber". Mc Graw Hill. México. Tercera edición.

- ELAU, P. (1960). "Formal organization: Dimensions of analysis. "American journal of sociology. Citado por Denison, D. en "Cultura Corporativa". Edit. Legis, Bogotá, 1990. Pág.23.

BRIONES, G. (1990). "Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas, México. Segunda edición.

BRUNET, L.(1987). "Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencia". Edit. Trillas, México.

CABRERA, E. (1988). "La tesis paso a paso: Técnicas de la investigación documental". Editorial Dolvia. Caracas. Primera edición.

CAMPBELL, D. y colaboradores. (1970). "Managerial behavior, performance and effectiveness. Edit. McGraw Hill, New York.

CRANE, J.D. (1981). "The measurement of organizational climate".

Universidad de Houston. Citado por Brunet, L. en "Clima de trabajo en las organizaciones".1987. Pág. 49

COOLEY, C. (1922). "Human Nature and the Social Order". Editorial Scribner. Citado por Denison, D. en "Cultura Corporativa", (1991). Pág. 25

CORNELL, F. (1985). "Socially perceptive administration".- Edit. Phi Delta Kappa int. En Schneider, B. (Editor), "Organizational climate and culture".(1990). Jossey Bass. San Francisco, U.S.A

DAVIS, J. y colaboradores. (1961). "A technique for analyzing the effects of group composition". American Sociology Review. Citado por Denison, D. en "Cultura corporativa".(1991). Pág.23

DEAL, T. y KENNEDY, A. (1982) "Corporate culture: Rites and Rituals of the Organizational Life". Editorial Addison Wesley. Citados por Denison, D. en "Cultura Corporativa", (1991). pág. 26

DENISON, D. (1991). "Cultura Corporativa". Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia.

DESSLER, G. (1979) "Organización y administración: Un enfoque situacional" Prentice Hall int. New Jersey, U.S.A.

ECC, U. (1982) "Como se Hace una Tesis". Editorial Gedisa. Barcelona , España.

FOREHAND, G. (1968) "On the interaction of persons and organizations". Harvard University Press. Citado por Denison, D. en "cultura corporativa" (1991). Pág.23.

FREDERICKSON, N. (1966). "Some Effects of Organizational Climate on Administrative Performance". Educational

Testing service. Citado por Dessler, G. en "Organización y Administración" (1979). pág.14

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1984). "Organizaciones: conducta, estructura y procesos". McGraw Hill. México.

GUION, R. (1973). "A note on organizational climate". Organizational Behavior and Human Performance, 9. En Schneider, E. (Editor). "Organizational climate and culture". Jossey Bass. (1990) Pág.16

HALPIN, A. Y CROFT, D. (1962). "The organizational climate of schools". Citados por Dessler, G. en "Organización y administración: Un enfoque situacional".(1979). Pág.182

HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (1974). "Organizational climate: Measures, research and contingencies". Academy of Management journal. 17. Págs. 285-290.

HÖEFTEDÉ, G. (1980). "Consecuencias culturales". Sage publications. Londres. Vol. 5.

JAMES, L. y JONES, A. (1976). "Organizational climate: A review of theory and research". Citados por Brunet, L. en

"El clima de trabajo en las organizaciones" (1987). págs. 16-20.

JOHANNESSON, R. (1973). "Some problems in the measurement of organizational climate". En Schneider, B. (Editor). "Organizational climate and culture". Jossey Bass. (1990). pág. 11

LaFOLLETTE, W. y SIMS, H. (1975). "Is satisfaction redundant whit organizational climate". En Schneider, B. (Editor), "Organizational climate and culture".

LAWLER, E. y colaboradores. (1974). "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance". Organizational Behavior and Human Performance. 11. Págs. 139-142.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967). "Organization and environment". Citados por Denison, D. en "Cultura corporativa". (1991). Fondo Editorial Legis. Bogotá.

LEWIN, K. (1951). "Field Theory in Social Science". Editorial Harper and Row. Citado por Brunet, L. en "Clima de Trabajo en las Organizaciones". Pág. 11

LIKERT, R. (1967). "The Human Organization". Mc Graw Hill, New York.

LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968). "Motivation and organizational climate". Harvard Business school.

LYON, H. e IVANCEVICH, M. (1974). "An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital". Academy of Management Journal. Citado por Dessler, G. en "Organización y administración" (1979). Pág. 185

MEAD, G. (1934). "Mind, Self, and Society". University of Chicago Press. Citado por Denison, D. en "Cultura Corporativa", (1991). Pág. 25

MONTERO, M. y HOCHMAN, E. (1986). "Técnicas y Procedimientos de Investigación Social". Editorial Panapo. Caracas.

NELSAS, M. y UZCATEGUI, R. (1991). "Sistema de Valores en Competencia y su aplicación para determinar la Cultura Organizacional". Memoria de Grado.

OUCHI, W. (1991). "Theory Z". Editorial Addison Wesley.
Citado por Denison, D. en "Cultura Corporativa", (1991).
Pág. 26

PAYNE, R. y colaboradores. (1976). "Organizational climate
and job satisfaction: A conceptual synthesis". En Schnei-
der, B. (Editor), "Organizational climate and culture".
(1990). Jossey Bass. San Francisco, U.S.A.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982). "In Search of Excellen-
ce". Editorial Harper and Row. Citados por Denison, D. en
"Cultura Corporativa", (1991). Pág. 26

PRITCHARD, R. y KARASICK, B. (1973). "The effects of
organizational climate on managerial job performance and
job satisfaction". Organizational behavior and human
performance, 9 Págs. 126-180

QUINN, R. (1988). "Beyond Rational Management". Editorial
Jossey Bass. San Francisco, U.S.A.

SABINO, C. (1987). "Como hacer una tesis". Editorial
Panapo. Caracas.

SCHEIN, E. (1985). "Organizational Culture and Leader-
ship". Editorial Jossey Bass. San Francisco, U.S.A.

SCHNEIDER, B. (Editor). (1990) "Organizational climate and culture". Jossey Bass. San Francisco, U.S.A.

SCHNEIDER, B. y SNYDER, R. (1975). "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". Journal of applied Psychology. Citados por Denison, D. en "Cultura Corporativa", (1991). Pág. 23.

SIERRA BRAVO, R. (1991). "Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Paraninfo. Madrid, España.

TAGIURI, R. Y LITWIN, G. (1968) "Organizational climate: exploration of a concept". Harvard Business School. Citados por Brunet, L. en "El clima de trabajo en las organizaciones". (1987). Pág. 13.

WEISSBORD, M. (1987) "Make productives workplace". Jossey Bass. San Francisco, U.S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS
CON SUS PROMEDIOS OBTENIDOS POR MODELO Y ROL (CULTURA ORGANIZACIONAL).

MODELO	ROL	N° PREGUNTA	CRITERIO	PROMEDIO
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	1, 8	INNOVACION	4.47
		18, 26	ADAPTACION	4.87
	MEDIADOR	7, 22	ADQUIS. DE RECURSOS	4.94
		11, 31	APOYO EXTERNO	5.38
METAS RACIONALES	DIRECTOR	21, 30	DIRECCION	4.8
		8, 16	CLARIF. DE METAS	4.88
	PRODUCTOR	8, 29	PRODUCTIVIDAD	4.97
		13, 32	CUMPLIM. DE METAS	4.98
PROCESOS INTERNOS	MONITOR	3, 19	DOCUMENTACION	4.82
		10, 25	PROCES. DE INFORMACION	5.03
	COORDINADOR	2, 12	CONTROL	4.82
		17, 27	ESTABILIDAD	4.54
RELACIONES HUMANAS	FACILITADOR	5, 28	MORAL - COHESION	4.88
		14, 24	PARTICIPACION	4.9
	TUTOR	18, 28	APOYO	5.04
		4, 20	DESARR. DE PERSONAL	5.02

ANEXO 2

MAPA DE PREGUNTAS Y CRITERIOS SELECCIONADOS
 CON SUS PROMEDIOS OBTENIDOS POR MODELO Y ROL (CLIMA ORGANIZACIONAL).

MODELO	ROL	N° PREGUNTA	CRITERIO	PROMEDIO
SISTEMA ABIERTO	INNOVADOR	33, 41	INNOVACION	5.04
		50, 58	ADAPTACION	4.95
	MEDIADOR	39, 54	ADQUIS. DE RECURSOS	5.08
		49, 63	APOYO EXTERNO	5.31
METAS ORGANIZACIONALES	DIRECTOR	53, 62	DIRECCION	5.06
		40, 47	CLARIF. DE METAS	5.29
	PRODUCTOR	38, 55	PRODUCTIVIDAD	5.29
		45, 64	CUMPLIM. DE METAS	5.12
PROCESOS INTEROS	MONITOR	35, 51	DOCUMENTACION	5.02
		42, 57	PROCES. DE INFORMACION	5.25
	COORDINADOR	34, 44	CONTROL	4.59
		49, 59	ESTABILIDAD	4.88
RELACIONES HUMANAS	FACILITADOR	37, 61	MORAL-COHESION	5.14
		46, 56	PARTICIPACION	5.17
	TUTOR	48, 60	APOYO	5.22
		36, 52	DESARR. DE PERSONAL	5.36

ENCUESTA ORGANIZACIONAL

" SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA".

* * * * *

Gerencia de Recursos humanos hace envio de este cuestionario el fin de explorar aspectos organizacionales claves, segun percepciones y opiniones personales de sus miembros.

Las respuestas nos permitiran identificar areas de interes relacionadas con las practicas gerenciales y supervisorias asociadas a la cultura y el clima organizacional existente en la empresa, tal y como son vistas por los sujetos (empleados).

En la continuacion se le presentan una serie de items que tratan aspectos diversos y no necesariamente relacionados entre si, los cuales ud. debera responder con la mayor sinceridad.

Sus respuestas no se consideraran correctas ni incorrectas, todas son aceptables por considerar sus puntos de vista personales.

Lea cada item y conteste en la forma mas espontanea posible, seleccionando entre las respuestas la alternativa que mejor refleje su primera intencion o impulso inicial.

Asegurese de no escribir su nombre en el cuestionario. El uso que se le dara a la informacion contenida en este cuestionario y suministrada por ud. sera tratada en forma confidencial, garantizando de esta manera su anonimato.

GRACIAS POR SU COLABORACION

* * * * *

favor, seleccione su ubicación en las variables demográficas
a continuación se señalan:

Antigüedad en la Empresa:

0	a	1	año	_____	11	a	13	años	_____
2	a	4	años	_____	14	a	16	años	_____
5	a	7	años	_____	17	a	19	años	_____
8	a	10	años	_____	20	años o más			_____

Sexo: M _____ F _____

Estado Civil:

Soltero	_____	Viudo	_____
Casado	_____	Otros	_____
Divorciado	_____		

Edad:

18 - 22	_____	43 - 47	_____
23 - 27	_____	48 - 52	_____
28 - 32	_____	53 - 57	_____
33 - 37	_____	58 - 62	_____
38 - 42	_____		

Niveles Jerárquicos o Funcionales:

Gerencial	_____	Supervisor Producción	_____
Superintendente	_____	Profesionales Técnicos	_____
Jefes Departamentos	_____	Administración y Apoyo	_____

6. Nivel de Educación:

Primaria	_____	Técnico Superior	_____
Bachillerato	_____	Egresado Univer-	_____
Bachillerato Técnico	_____	sitario (5 años)	_____
Medio	_____	Especialista	_____

I.era PARTE:

A continuación se describen muy brevemente treinta y dos (32) conductas (prácticas) que su supervisor inmediato pudiese estar empleando. De esta manera, usando la siguiente escala:

- (1) CASI NUNCA
- (2) MUY RARA VEZ
- (3) RARA VEZ
- (4) OCASIONALMENTE
- (5) FRECUENTEMENTE
- (6) MUY FRECUENTEMENTE
- (7) CASI SIEMPRE

Se le pide a ud. que exprese su opinión sobre la FRECUENCIA DE UTILIZACION de dichas practicas por parte de su supervisor inmediato, asi como la FRECUENCIA IDEAL con la que ud. cree deberian ser utilizadas, encerrando en un círculo el numero correspondiente a la respuesta de su elección. A pesar de la dificultad de respuesta en algunas de ellas, en virtud de lo difícil de su observación o constatación real, no deje de responder ninguna segun su primera impresión:

MI SUPERVISOR:	FREC.UTILIZADA:	FREC.IDEAL:
1. Estimula la innovación.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Realiza trabajos de oficina.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Trabaja sobre la base de hechos (datos).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Se preocupa por el desarrollo de su personal.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Resuelve conflictos grupales.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Incrementa el rendimiento de su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. "Vende" sus ideas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ESCALA:

- (1) CASI NUNCA
 (2) MUY RARA VEZ
 (3) RARA VEZ
 (4) OCASIONALMENTE
 (5) FRECUENTEMENTE
 (6) MUY FRECUENTEMENTE
 (7) CASI SIEMPRE
-

MI SUPERVISOR:	FREC. UTILIZADA	FREC. IDEAL:
8. Suministra una clara dirección.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Piensa en forma creativa.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Analiza técnicamente la información recibida.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Ejerce influencia a niveles superiores.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Revisa y evalúa informes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Estimula el esfuerzo extra.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Genera consenso en su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Pone en claro las prioridades.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Escucha activamente a sus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Formula y elabora presupuestos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Introduce cambios.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Evoca experiencias pasadas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ESCALA:

-
- (1) CASI NUNCA
 - (2) MUY RARA VEZ
 - (3) RARA VEZ
 - (4) OCASIONALMENTE
 - (5) FRECUENTEMENTE
 - (6) MUY FRECUENTEMENTE
 - (7) CASI SIEMPRE
-

MI SUPERVISOR:	FREC. UTILIZADA:	FREC. IDEAL:
20. Muestra interés por la gente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Conduce los esfuerzos de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Ejerce influencia sobre sus similares.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Mantiene la productividad de su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Facilita las discusiones y el dialogo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Resuelve en forma lógica los problemas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Provee nuevas visiones u orientaciones.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Elabora planes y programas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Comprende las individualidades en su grupo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Coordina reuniones que facilitan la cohesión del grupo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Señala propósitos y razones.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Mantiene su autoridad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Logra las metas establecidas en su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

II.da PARTE:

Sobre los mismos aspectos tratados anteriormente, y haciendo uso de la siguiente escala:

- (1) MUY DESAGRADABLE
- (2) DESAGRADABLE
- (3) ALGO DESAGRADABLE
- (4) NEUTRO (NI AGRADABLE/NI DESAGRADABLE)
- (5) ALGO AGRADABLE
- (6) AGRADABLE
- (7) MUY AGRADABLE

Se requiere en esta oportunidad que ud. indique su percepción en relacion con el nivel de agrado hacia estas practicas las cuales pudiese estar empleando su supervisor inmediato,asi como lo que a usted le gustaria que fuesen cada una de las mismas, encerrando en un círculo el numero correspondiente a la respuesta de su elección. Recuerde no dejar ninguno de los items sin contestar segun su impresión inicial:

MI SUPERVISOR:	LO QUE PERCIBO ES:	ME GUSTARIA FUESE:
1. Estimula la innovación.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Realiza trabajos de oficina.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Trabaja sobre la base de hechos (datos).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Se preocupa por el desarrollo de su personal.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Resuelve conflictos grupales.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Incrementa el rendimiento de su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. "Vende" sus ideas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Suministra una clara dirección.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ESCALA:

- (1) MUY DESAGRADABLE
 (2) DESAGRADABLE
 (3) ALGO DESAGRADABLE
 (4) NEUTRO (NI AGRADABLE/NI DESAGRADABLE)
 (5) ALGO AGRADABLE
 (6) AGRADABLE
 (7) MUY AGRADABLE
-

MI SUPERVISOR:	LO QUE PERCIBO ES:	ME GUSTARIA FUESE:
9. Piensa en forma creativa.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Analiza técnicamente la información recibida.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Ejerce influencia a niveles superiores.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Revisa y evalúa informes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Estimula el esfuerzo extra.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Genera consenso en su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Pone en claro las prioridades.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Escucha activamente a sus subordinados.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Formula y elabora presupuestos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Introduce cambios.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Evoca experiencias pasadas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Muestra interés por la gente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ESCALA:

- (1) MUY DESAGRADABLE
 (2) DESAGRADABLE
 (3) ALGO DESAGRADABLE
 (4) NEUTRO (NI AGRADABLE/NI DESAGRADABLE)
 (5) ALGO AGRADABLE
 (6) AGRADABLE
 (7) MUY AGRADABLE

MI SUPERVISOR:	LO QUE PERCIBO ES:	ME GUSTARIA FUESE:
21. Conduce los esfuerzos de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Ejerce influencia sobre sus similares.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Mantiene la productividad de su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Facilita las discusiones y el dialogo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Resuelve en forma lógica los problemas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Provee nuevas visiones u orientaciones.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Elabora planes y programas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Comprende las individualidades.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Coordina reuniones que facilitan la cohesión del grupo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Señala propósitos y razones.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Mantiene su autoridad	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Logra las metas establecidas en su unidad.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

POSITION	LABEL	V01A	V02A	V03A	V04A	V05A	V06A	V07A	V08A	V09A	V10A	V11A	V12A	V13A	V14A	V15A	V16A	V17A	V18A
1	V01A	100	8	46	65	49	64	66	49	70	45	56	33	60	51	56	28	35	62
2	V02A	8	100	23	7	6	13	10	6	5	10	12	8	3	10	11	17	5	0
3	V03A	46	23	100	63	51	58	43	41	52	47	50	48	62	64	62	57	31	43
4	V04A	65	7	63	100	73	77	74	77	74	72	61	58	78	72	80	60	26	50
5	V05A	49	6	51	73	100	86	73	86	100	75	61	73	77	69	85	48	29	56
6	V06A	64	13	58	77	73	75	77	75	77	75	73	67	68	81	80	37	34	57
7	V07A	66	10	43	74	73	75	100	68	70	53	67	57	100	71	73	15	56	57
8	V08A	49	6	13	58	43	41	52	47	50	48	50	48	62	64	62	57	31	43
9	V09A	70	45	70	49	64	66	49	70	45	56	33	60	51	56	28	35	62	62
10	V10A	45	56	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67
11	V11A	56	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67
12	V12A	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67
13	V13A	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67
14	V14A	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
15	V15A	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
16	V16A	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
17	V17A	18	100	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
18	V18A	18	100	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
1	V01A	100	8	46	65	49	64	66	49	70	45	56	33	60	51	56	28	35	62
2	V02A	8	100	23	7	6	13	10	6	5	10	12	8	3	10	11	17	5	0
3	V03A	46	23	100	63	51	58	43	41	52	47	50	48	62	64	62	57	31	43
4	V04A	65	7	63	100	73	77	74	77	74	72	61	58	78	72	80	60	26	50
5	V05A	49	6	51	73	100	86	73	86	100	75	61	73	77	69	85	48	29	56
6	V06A	64	13	58	77	73	75	77	75	77	75	73	67	68	81	80	37	34	57
7	V07A	66	10	43	74	73	75	100	68	70	53	67	57	100	71	73	15	56	57
8	V08A	49	6	13	58	43	41	52	47	50	48	50	48	62	64	62	57	31	43
9	V09A	70	45	70	49	64	66	49	70	45	56	33	60	51	56	28	35	62	62
10	V10A	45	56	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67
11	V11A	56	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67
12	V12A	33	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67
13	V13A	60	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67
14	V14A	51	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
15	V15A	56	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
16	V16A	28	35	62	57	37	37	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
17	V17A	18	100	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
18	V18A	18	100	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
19	V19A	38	-8	32	53	50	48	63	41	44	28	54	38	50	58	54	27	28	50
20	V20A	53	19	54	81	66	74	68	62	61	59	48	51	74	65	70	60	29	47
21	V21A	57	17	55	77	82	80	72	73	66	51	71	59	74	81	83	53	35	61
22	V22A	65	-1	37	53	58	63	43	61	41	69	53	64	42	57	15	26	48	61
23	V23A	58	8	52	76	84	89	72	71	72	52	73	67	79	72	82	44	50	50
24	V24A	53	13	47	63	74	77	72	72	43	65	37	37	60	63	71	63	31	53
25	V25A	53	12	59	62	64	67	69	70	66	63	53	59	58	64	64	44	42	50
26	V26A	66	10	52	63	68	77	73	64	72	46	57	45	68	59	66	49	50	64
27	V27A	58	24	45	58	55	68	49	46	52	58	50	63	47	59	37	46	59	59
28	V28A	47	11	54	72	81	76	77	68	65	55	62	57	71	75	78	65	25	59
29	V29A	45	16	46	68	69	74	62	64	46	63	36	67	64	69	56	27	27	53
30	V30A	50	5	55	68	81	77	68	67	50	70	50	70	68	80	60	29	29	55
31	V31A	28	4	28	47	61	61	42	61	48	48	42	48	43	55	34	5	30	30
32	V32A	37	4	57	65	77	80	61	59	46	70	65	73	56	75	51	19	46	46
33	V33A	56	23	52	58	56	68	52	40	61	37	54	53	59	59	52	35	65	65
34	V34A	18	66	37	31	39	35	31	38	13	32	24	31	22	33	32	18	20	20
35	V35A	47	12	66	37	31	39	35	31	38	13	32	24	31	22	33	32	18	20

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	LABEL	V01A	V02A	V03A	V04A	V05A	V06A	V07A	V08A	V09A	V10A	V11A	V12A	V13A	V14A	V15A	V16A	V17A	V18A
36	V36A	47	18	46	73	57	55	59	49	59	43	52	39	51	59	65	50	6	43
37	V37A	56	25	61	72	73	77	68	66	72	56	67	49	74	73	71	61	28	54
38	V38A	51	24	55	67	68	69	53	57	63	54	65	40	59	69	74	51	18	55
39	V39A	52	16	36	55	43	51	59	51	53	46	39	30	37	48	54	39	29	57
40	V40A	35	23	46	70	55	59	48	63	57	41	47	39	50	62	64	62	10	39
41	V41A	58	15	50	61	50	55	54	48	80	40	56	38	54	57	52	43	22	52
42	V42A	38	18	47	46	43	46	44	31	48	64	51	44	47	49	55	35	25	43
43	V43A	38	21	37	44	38	39	41	34	45	45	66	31	37	52	48	24	-1	37
44	V44A	36	25	53	50	40	43	36	20	46	53	47	45	41	49	49	26	31	47
45	V45A	54	4	58	68	61	69	52	54	67	58	59	45	72	66	68	53	24	59
46	V46A	54	3	55	69	74	70	63	67	70	50	62	45	71	76	78	52	31	57
47	V47A	59	11	50	69	62	61	57	53	63	52	66	44	64	66	71	40	25	59
48	V48A	35	10	60	69	54	55	45	46	50	50	46	45	63	67	61	77	16	44
49	V49A	37	19	36	40	37	49	38	28	38	29	33	27	48	43	51	33	48	42
50	V50A	56	12	54	61	58	68	48	47	63	47	59	34	59	58	66	40	36	63
51	V51A	35	18	33	50	51	54	42	40	51	34	43	23	43	53	56	39	25	45
52	V52A	49	12	61	78	70	73	69	61	64	51	60	49	73	68	72	73	24	50
53	V53A	49	8	50	62	57	62	44	43	57	41	54	46	56	52	61	43	39	46
54	V54A	52	13	45	57	50	56	43	40	58	40	58	28	40	47	54	24	38	49
55	V55A	43	10	51	73	58	64	42	50	62	42	53	38	55	62	66	48	31	46
56	V56A	53	13	49	74	60	62	62	56	69	47	56	36	59	70	66	65	27	56
57	V57A	52	-2	51	60	50	49	56	40	61	58	61	54	64	60	59	45	25	52
58	V58A	64	7	50	66	49	65	48	49	69	37	45	32	59	54	58	57	44	62
59	V59A	54	13	47	62	65	74	52	47	70	41	61	46	63	52	65	42	58	61
60	V60A	47	17	58	67	54	60	40	43	53	56	56	43	62	60	62	45	21	52
61	V61A	54	31	59	70	67	70	64	59	67	53	69	39	65	79	69	53	26	56
62	V62A	51	16	51	68	52	59	49	43	55	45	54	32	54	60	63	48	42	58
63	V63A	58	18	55	78	62	70	62	57	62	51	65	48	64	59	65	45	28	50
64	V64A	41	18	66	67	57	64	44	50	60	48	53	41	57	61	67	45	26	46
65	V01B	58	6	23	21	15	30	30	23	29	13	16	-10	21	19	24	14	24	40
66	V02B	-15	66	-5	-16	6	6	4	9	-2	0	6	9	-3	-10	5	7	-13	-15
67	V03B	8	23	39	-2	-16	-8	-10	-20	14	-1	-4	-10	-2	-10	-12	3	10	11
68	V04B	35	2	13	23	25	26	30	31	35	35	31	10	21	7	22	10	-5	-2
69	V05B	23	-2	-4	4	22	12	26	17	10	13	16	3	8	5	4	-4	3	12
70	V06B	29	-4	25	23	38	41	30	41	34	32	27	-2	26	30	26	13	17	21

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACTON

POSITION	LABEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		V01A	V02A	V03A	V04A	V05A	V06A	V07A	V08A	V09A	V10A	V11A	V12A	V13A	V14A	V15A	V16A	V17A	V18A
71	V07B	28	15	16	35	13	16	37	39	22	24	15	20	17	33	21	24	0	18
72	V08B	38	13	28	46	44	45	52	59	44	29	31	18	36	44	37	26	16	34
73	V09B	37	2	12	28	33	34	36	40	42	16	25	10	25	27	29	9	3	24
74	V10B	18	10	18	21	35	31	26	14	26	46	36	31	23	13	27	3	10	5
75	V11B	17	12	34	26	39	35	36	30	25	43	43	32	33	34	34	28	15	7
76	V12B	-12	30	24	6	4	8	-2	-7	9	23	18	35	7	3	9	12	2	-6
77	V13B	34	22	25	17	4	14	13	3	27	10	18	0	25	11	10	23	1	26
78	V14B	26	9	21	21	33	34	32	30	41	25	45	15	37	29	32	22	-7	14
79	V15B	28	-2	42	36	36	33	36	39	43	42	35	4	25	25	41	21	-6	16
80	V16B	-17	-3	2	8	17	19	4	8	-7	-6	-5	1	2	3	15	11	-6	-14
81	V17B	38	1	18	14	15	27	24	13	24	4	9	14	15	16	15	0	67	37
82	V18B	22	-5	12	23	20	25	22	10	33	23	18	7	19	22	23	10	52	42
83	V19B	21	13	-2	10	12	13	34	19	23	22	29	1	-1	28	7	12	2	24
84	V20B	39	-11	30	44	59	57	65	57	49	31	46	36	51	43	52	36	9	36
85	V21B	22	30	16	27	44	40	31	34	32	24	32	15	30	35	31	19	30	29
86	V22B	26	-4	29	20	15	14	15	0	34	27	24	7	25	22	12	2	29	34
87	V23B	12	15	13	23	35	25	26	36	38	16	22	-14	14	35	29	12	11	33
88	V24B	21	14	25	35	34	34	42	39	34	22	29	-5	12	41	34	33	23	24
89	V25B	7	8	24	17	23	15	28	13	14	18	14	-5	11	30	17	18	13	26
90	V26B	6	9	7	22	28	28	28	30	22	13	14	8	16	27	22	0	25	17
91	V27B	25	3	9	24	48	44	42	43	29	27	35	28	41	21	42	13	13	21
92	V28B	17	7	21	39	56	47	56	46	43	30	43	36	40	43	54	31	5	21
93	V29B	29	6	24	42	39	38	40	43	43	37	31	3	30	33	50	30	17	39
94	V30B	20	-13	17	31	51	38	45	36	34	33	35	21	31	30	40	8	7	30
95	V31B	30	9	15	38	56	50	44	47	45	49	43	51	56	32	55	35	3	34
96	V32B	28	-2	27	38	50	42	42	49	42	42	31	36	45	45	27	-9	35	
97	V33B	16	2	10	-3	-19	-10	0	-11	-5	-6	-19	-11	-13	-2	-13	-3	20	23
98	V34B	-18	54	0	-25	-12	-8	-7	-4	-7	-20	-7	-12	-13	-19	-16	3	-8	-13
99	V35B	18	25	37	9	14	15	20	11	34	34	34	14	11	18	18	5	12	23
100	V36B	15	8	23	10	5	4	16	12	21	40	16	13	1	21	5	12	-4	5
101	V37B	4	15	1	-1	22	11	27	15	20	24	28	28	18	22	14	1	2	9
102	V38B	20	11	31	23	48	40	36	41	39	18	38	0	25	42	41	24	-1	30
103	V39B	18	9	29	28	38	34	38	48	29	40	35	22	33	44	29	29	-2	17
104	V40B	23	14	2	15	29	30	45	30	21	30	21	11	17	26	29	15	17	26
105	V41B	4	-7	24	36	42	36	34	31	30	24	31	35	31	49	35	21	3	8

PAGE= 4, THRESHOLD= .00
 correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	LABEL	V01A	V02A	V03A	V04A	V05A	V06A	V07A	V08A	V09A	V10A	V11A	V12A	V13A	V14A	V15A	V16A	V17A	V18A
106	V42B	10	24	22	5	12	6	19	4	8	33	24	20	7	25	15	16	-10	2
107	V43B	9	-12	7	13	23	13	29	13	9	15	24	30	23	22	22	7	-11	0
108	V44B	6	18	21	-1	10	11	16	1	17	22	20	26	8	19	0	18	13	3
109	V45B	29	-3	19	17	28	35	31	33	41	7	23	11	31	22	32	23	-5	15
110	V46B	28	4	12	22	25	32	32	36	37	12	18	-9	21	26	35	18	7	26
111	V47B	38	16	25	28	33	36	39	29	33	43	39	20	31	36	33	13	22	32
112	V48B	-2	7	11	16	33	33	22	17	8	0	23	33	32	20	29	20	-2	5
113	V49B	12	29	13	-8	3	16	-5	12	15	6	3	-16	3	9	3	-3	50	31
114	V50B	12	8	13	20	19	34	10	1	29	23	17	10	16	19	24	17	32	25
115	V51B	19	13	16	22	19	23	18	28	31	22	29	0	12	33	19	22	10	31
116	V52B	13	23	28	35	38	45	27	41	35	9	17	14	30	32	38	33	9	22
117	V53B	1	5	18	13	22	28	9	11	17	4	16	7	10	18	15	5	22	8
118	V54B	-7	23	28	18	30	23	5	11	13	20	19	12	11	27	22	7	28	19
119	V55B	36	-3	23	39	42	42	42	45	45	26	22	3	27	44	35	23	27	40
120	V56B	20	13	13	25	38	38	44	46	36	25	24	12	13	37	29	21	29	14
121	V57B	14	11	7	0	8	9	21	14	14	32	3	1	-5	27	10	2	18	8
122	V58B	14	-10	2	9	18	30	25	18	12	8	6	23	19	13	11	-3	24	-7
123	V59B	42	10	9	21	26	26	26	23	35	29	17	-7	24	28	17	-6	41	37
124	V60B	22	15	26	9	22	16	10	8	13	28	32	9	18	35	21	2	5	17
125	V61B	10	12	-9	2	-1	9	8	-6	-14	-3	-17	-7	0	2	2	-15	27	16
126	V62B	11	7	-1	-4	9	11	9	2	-4	27	4	-4	10	7	4	-20	19	11
127	V63B	8	34	-4	7	10	17	3	5	2	14	1	-2	-2	-4	18	0	14	23
128	V64B	17	-5	20	18	-1	14	13	9	23	26	3	5	4	16	21	-6	20	18

PAGE= 5, THRESHOLD= .00

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	LABEL	V19A	V20A	V21A	V22A	V23A	V24A	V25A	V26A	V27A	V28A	V29A	V30A	V31A	V32A	V33A	V34A	V35A	V36A
1	V01A	38	53	57	65	58	53	53	66	58	47	45	50	28	37	56	18	47	47
2	V02A	-8	19	17	-1	8	13	12	10	24	11	16	5	4	4	23	66	12	18
3	V03A	32	54	55	37	52	47	59	52	45	54	46	55	28	57	52	37	62	46
4	V04A	53	81	77	53	76	63	62	63	58	72	68	68	47	65	58	31	53	73
5	V05A	50	66	82	58	84	74	64	68	55	81	69	81	61	77	56	29	51	57
6	V06A	48	74	80	63	89	77	67	77	68	76	74	77	61	80	68	39	53	55
7	V07A	63	68	72	63	72	72	69	73	49	77	62	68	42	61	63	35	55	59
8	V08A	41	62	73	43	71	69	50	64	46	68	64	68	61	59	52	31	36	49
9	V09A	44	61	66	61	72	70	66	72	52	65	64	67	50	57	69	38	58	59
10	V10A	28	59	51	41	52	43	63	46	55	55	46	50	48	46	40	13	51	43
11	V11A	54	48	71	69	73	65	64	57	58	62	63	70	48	70	61	32	55	52
12	V12A	38	51	59	53	67	37	53	45	50	57	36	50	42	65	37	24	37	39
13	V13A	50	74	74	64	79	60	59	68	63	71	67	70	48	73	54	31	45	51
14	V14A	58	65	81	42	72	63	58	59	47	75	64	68	43	56	53	22	54	59
15	V15A	54	70	83	57	82	71	64	66	59	78	69	80	55	75	59	33	63	65
16	V16A	27	60	53	15	44	63	44	49	37	65	56	60	34	51	52	32	41	50
17	V17A	28	29	35	26	34	31	42	50	46	25	27	29	5	19	35	18	23	6
18	V18A	50	47	61	48	50	53	50	64	59	59	53	55	30	46	65	20	49	43
19	V19A	100	38	63	32	53	54	48	52	33	58	52	56	16	46	41	20	38	47
20	V20A	38	100	68	46	72	53	61	59	65	70	75	57	41	63	58	35	50	64
21	V21A	63	68	100	59	81	69	64	70	70	79	72	75	52	68	60	34	52	59
22	V22A	32	46	59	100	72	51	58	64	52	57	44	59	30	52	52	22	49	41
23	V23A	53	72	81	72	100	69	65	70	60	78	66	73	50	74	63	36	54	61
24	V24A	54	53	69	51	69	100	64	71	47	79	74	90	44	64	64	40	55	58
25	V25A	48	61	64	58	65	64	100	68	61	69	55	68	34	58	54	37	66	45
26	V26A	52	59	70	64	70	71	68	100	61	69	55	67	35	51	68	38	48	45
27	V27A	33	65	70	52	60	47	61	61	100	55	67	49	34	48	51	31	35	39
28	V28A	58	70	79	57	78	79	69	69	55	100	67	84	43	69	69	37	62	68
29	V29A	52	75	72	44	66	74	55	55	67	67	100	73	45	63	53	36	43	52
30	V30A	56	57	75	59	73	90	68	67	49	84	73	100	50	73	60	31	59	57
31	V31A	16	41	52	30	50	44	34	35	34	43	45	50	100	59	41	18	23	28
32	V32A	46	63	68	52	74	64	58	51	48	69	63	73	59	100	57	35	47	50
33	V33A	41	58	60	52	63	64	54	68	51	69	53	60	41	57	100	45	66	67
34	V34A	20	35	34	22	36	40	37	38	31	37	36	31	18	35	45	100	27	23
35	V35A	38	50	52	49	54	55	66	48	35	62	43	59	23	47	66	27	100	71

PAGE= 6, THRESHOLD= .00

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	LABEL	V19A	V20A	V21A	V22A	V23A	V24A	V25A	V26A	V27A	V28A	V29A	V30A	V31A	V32A	V33A	V34A	V35A	V36A
36	V36A	47	64	59	41	61	58	45	45	39	68	52	57	28	50	67	23	71	100
37	V37A	46	70	70	49	70	68	69	67	65	72	71	66	43	61	70	42	54	66
38	V38A	41	66	71	44	66	61	53	50	60	66	70	63	44	58	69	21	70	83
39	V39A	41	57	50	43	54	57	48	54	44	68	49	56	19	35	72	26	68	71
40	V40A	35	66	65	23	58	51	42	44	56	61	67	53	47	47	60	31	44	74
41	V41A	39	56	53	45	57	58	50	55	45	57	55	54	38	45	70	36	49	68
42	V42A	39	43	48	29	36	43	64	40	58	48	44	45	32	37	46	19	55	49
43	V43A	41	40	50	38	42	42	49	31	53	42	49	42	27	38	46	17	52	67
44	V44A	39	51	50	31	44	34	55	37	57	45	46	38	20	45	47	19	65	61
45	V45A	44	69	60	42	69	56	48	50	52	63	65	57	43	58	58	21	63	71
46	V46A	46	64	71	47	70	69	51	55	49	72	66	71	52	57	59	20	63	72
47	V47A	41	59	68	51	64	51	50	53	63	60	56	53	33	50	64	15	66	78
48	V48A	48	64	62	21	54	56	52	49	52	69	57	58	32	49	54	18	50	68
49	V49A	28	48	52	38	50	44	36	44	50	43	43	37	0	30	42	24	56	54
50	V50A	38	61	61	50	65	57	53	59	58	59	56	54	24	51	68	22	70	70
51	V51A	54	42	58	14	43	52	48	39	34	47	51	57	43	55	41	34	35	42
52	V52A	50	76	64	44	67	76	65	59	45	77	69	76	43	70	65	35	60	76
53	V53A	49	59	59	40	59	54	50	53	60	51	60	59	34	57	56	23	50	65
54	V54A	35	47	54	54	56	49	58	51	61	47	52	52	27	46	61	24	59	58
55	V55A	39	68	60	31	65	51	47	42	57	56	65	55	38	57	61	19	52	74
56	V56A	56	72	73	39	63	71	65	61	57	73	73	66	31	49	59	28	58	72
57	V57A	52	55	54	45	52	48	70	53	57	60	51	56	24	43	52	17	55	58
58	V58A	40	63	58	41	57	53	48	64	64	56	62	53	37	41	72	25	44	59
59	V59A	49	56	67	56	69	65	62	68	71	61	69	68	41	57	68	40	49	53
60	V60A	39	65	59	36	57	49	56	39	69	62	63	52	32	48	49	19	53	69
61	V61A	51	74	77	48	69	65	60	56	61	69	82	67	45	59	65	40	59	67
62	V62A	46	60	58	35	51	57	60	49	59	60	64	61	31	48	64	19	64	69
63	V63A	45	70	62	45	65	53	63	58	66	58	64	56	50	63	63	35	42	59
64	V64A	37	66	58	31	57	47	55	48	56	51	63	50	41	66	53	26	51	62
65	V01B	18	19	22	22	15	23	22	38	29	12	23	18	-9	2	17	18	21	5
66	V02B	-23	-6	3	3	5	11	-9	-2	-2	6	1	3	11	6	16	57	2	-3
67	V03B	-20	1	-8	1	-16	-14	0	-4	6	-8	-2	-12	-16	-2	14	27	9	-9
68	V04B	6	23	13	26	16	16	28	25	13	7	12	20	14	16	8	13	9	5
69	V05B	3	3	18	24	4	7	9	24	18	12	7	10	-7	3	-4	-4	-18	-16
70	V06B	23	16	31	4	22	30	19	34	21	15	31	28	39	24	9	10	6	-5

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	LABEL	V19A	V20A	V21A	V22A	V23A	V24A	V25A	V26A	V27A	V28A	V29A	V30A	V31A	V32A	V33A	V34A	V35A	V36A
71	V07B	28	28	27	-3	14	21	17	22	21	24	25	11	-6	2	2	17	6	20
72	V08B	29	34	44	19	36	35	22	40	23	34	36	27	29	28	22	33	9	18
73	V09B	14	17	34	33	32	33	19	29	11	27	27	27	18	21	6	20	8	6
74	V10B	22	23	29	29	33	15	39	17	36	26	20	20	5	29	10	19	14	11
75	V11B	24	22	37	21	28	33	42	34	32	27	27	31	14	38	12	14	22	13
76	V12B	-3	15	9	-7	4	-14	13	-5	29	0	14	-6	2	21	-2	22	3	4
77	V13B	5	28	13	7	8	5	3	24	32	12	19	2	-11	8	19	26	16	16
78	V14B	18	24	23	22	26	32	27	23	16	28	23	27	9	34	20	32	25	16
79	V15B	24	33	30	22	21	27	38	30	22	30	30	29	15	36	17	17	32	30
80	V16B	2	15	10	-3	10	-6	-7	-6	-2	5	13	0	8	25	-14	0	-10	1
81	V17B	23	10	22	22	25	13	24	34	26	13	6	8	-17	5	22	12	19	-1
82	V18B	37	27	31	10	19	19	43	35	37	17	30	16	-6	15	10	9	15	5
83	V19B	40	18	29	9	19	27	27	16	25	34	31	20	-1	8	27	14	26	25
84	V20B	50	37	51	40	49	53	35	55	16	52	39	51	43	57	38	25	28	30
85	V21B	18	35	55	24	36	31	40	26	50	32	45	30	21	32	16	34	23	17
86	V22B	12	22	26	37	20	17	40	25	41	19	36	22	-12	1	5	12	20	1
87	V23B	27	21	43	2	23	27	18	19	16	30	40	24	22	15	13	31	16	12
88	V24B	31	30	44	6	24	48	42	28	35	40	47	38	12	21	22	24	25	25
89	V25B	25	12	34	11	7	18	36	18	21	28	22	16	13	18	17	7	22	17
90	V26B	26	20	34	12	26	13	18	39	22	11	22	6	4	15	6	21	3	13
91	V27B	15	26	48	46	35	34	22	41	39	37	34	37	25	32	18	23	16	8
92	V28B	53	38	57	43	54	50	43	46	31	66	46	52	12	48	33	36	32	42
93	V29B	38	44	49	18	27	44	30	33	42	40	62	48	23	33	28	23	34	32
94	V30B	35	32	43	37	42	39	36	30	22	43	46	50	25	38	12	15	22	16
95	V31B	26	45	44	33	49	40	33	41	29	50	36	49	48	50	29	34	23	25
96	V32B	30	30	46	21	35	39	21	22	20	47	43	47	48	49	28	19	25	22
97	V33B	-5	-10	-5	7	-7	-8	2	22	4	-1	-16	-11	-23	-28	7	-1	12	-5
98	V34B	-15	-18	-11	-6	-7	2	-12	0	-14	-5	-9	-11	-14	-11	8	69	-7	-21
99	V35B	-7	5	15	26	6	16	34	16	19	11	15	14	11	10	25	25	35	5
100	V36B	0	2	13	2	0	3	16	7	10	8	-2	-1	6	1	13	-10	11	15
101	V37B	20	-10	20	23	16	18	27	19	10	25	7	16	5	1	4	21	9	-5
102	V38B	30	10	41	22	29	48	22	29	5	43	39	49	34	35	37	26	37	25
103	V39B	15	26	34	8	23	22	20	22	15	27	30	19	33	27	12	14	10	5
104	V40B	23	19	29	31	31	35	33	34	8	41	18	36	8	14	30	19	31	14
105	V41B	32	29	36	11	42	27	16	13	7	35	35	33	34	38	11	1	14	30

Correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
LABEL	V19A	V20A	V21A	V22A	V23A	V24A	V25A	V26A	V27A	V28A	V29A	V30A	V31A	V32A	V33A	V34A	V35A	V36A	
106	V42B	14	-2	18	7	0	15	27	4	15	21	6	14	1	5	11	12	25	15
107	V43B	33	-4	19	28	19	21	11	21	0	27	0	21	-7	13	0	0	3	18
108	V44B	-7	-6	15	17	4	7	33	16	16	-5	7	5	10	13	18	14	-5	14
109	V45B	6	13	23	36	31	33	9	34	1	29	19	30	14	31	30	18	14	14
110	V46B	16	33	33	15	21	27	19	20	16	28	41	27	17	19	16	27	30	12
111	V47B	13	25	42	38	27	26	41	37	47	32	26	19	-4	14	21	12	24	20
112	V48B	17	7	23	23	32	18	-6	12	1	28	14	18	6	40	16	11	1	24
113	V49B	1	-1	14	-6	5	13	1	26	28	-3	12	-5	-11	13	26	-1	-11	13
114	V50B	15	21	27	6	25	21	34	20	32	19	27	16	9	15	15	5	29	21
115	V51B	34	17	40	-1	15	32	33	17	27	32	30	27	23	26	29	16	8	8
116	V52B	5	33	36	7	32	34	7	20	13	37	33	25	26	40	28	37	16	32
117	V53B	11	9	16	11	20	15	10	21	17	13	21	19	2	23	13	11	10	10
118	V54B	18	15	29	-2	20	14	24	12	25	17	26	15	-2	20	6	17	19	11
119	V55B	41	38	43	19	39	47	20	47	20	39	42	34	10	16	18	23	28	28
120	V56B	24	18	40	19	33	41	36	32	14	39	24	32	17	21	25	30	19	13
121	V57B	16	9	18	10	8	14	40	22	13	19	6	6	-18	-9	4	6	22	2
122	V58B	20	15	6	20	31	10	7	21	-6	10	1	10	-2	22	5	4	4	4
123	V59B	9	29	32	27	25	18	16	45	11	22	12	15	5	16	16	2	5	5
124	V60B	18	1	25	18	12	21	32	9	25	22	12	27	9	12	11	6	26	11
125	V61B	17	11	8	10	5	10	-3	9	11	-2	7	-8	-12	0	2	6	-7	2
126	V62B	6	9	5	14	3	13	13	17	13	-2	-3	-6	4	-5	-5	12	-2	8
127	V63B	11	16	17	1	13	13	9	17	20	6	20	7	-6	11	0	23	4	8
128	V64B	23	16	17	1	13	13	13	17	20	6	20	7	-6	11	0	23	4	8

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
	LABEL	V37A	V38A	V39A	V40A	V41A	V42A	V43A	V44A	V45A	V46A	V47A	V48A	V49A	V50A	V51A	V52A	V53A	V54A
1	V01A	56	51	52	35	58	38	38	36	54	54	59	35	37	56	35	49	49	52
2	V02A	25	24	16	23	15	18	21	25	4	3	11	10	19	12	18	12	8	13
3	V03A	61	55	36	46	50	47	37	53	58	55	50	60	36	54	33	61	50	45
4	V04A	72	67	55	70	61	46	44	50	68	69	69	69	40	61	50	78	62	57
5	V05A	73	68	43	55	50	43	38	40	61	74	62	54	37	58	51	70	57	50
6	V06A	77	69	51	59	55	46	39	43	69	70	61	55	49	68	54	73	62	56
7	V07A	68	53	59	48	54	44	41	36	52	63	57	45	38	48	42	69	44	43
8	V08A	66	57	51	63	48	31	34	20	54	67	53	46	28	47	40	61	43	40
9	V09A	72	63	53	57	80	48	45	46	67	70	63	50	38	63	51	64	57	58
10	V10A	56	54	46	41	40	64	45	53	58	50	52	50	29	47	34	51	41	40
11	V11A	67	65	39	47	56	51	66	47	59	62	66	46	33	59	43	60	54	58
12	V12A	49	40	30	39	38	44	31	45	45	45	44	45	27	34	23	49	46	28
13	V13A	74	59	37	50	54	47	37	41	72	71	64	63	48	59	43	73	56	40
14	V14A	73	69	48	62	57	49	52	49	66	76	66	67	43	58	53	68	52	47
15	V15A	71	74	54	64	52	55	48	49	68	78	71	61	51	66	56	72	61	54
16	V16A	61	51	39	62	43	35	24	26	53	52	40	77	33	40	39	73	43	24
17	V17A	28	18	29	10	22	25	-1	31	24	31	25	16	48	36	25	24	39	38
18	V18A	54	55	57	39	52	43	37	47	59	57	59	44	42	63	45	50	46	49
19	V19A	46	41	41	35	39	39	41	39	44	46	41	48	28	38	54	50	49	35
20	V20A	70	66	57	66	56	43	40	51	69	64	59	64	48	61	42	76	59	47
21	V21A	70	71	50	65	53	48	50	50	60	71	68	62	52	61	58	64	59	54
22	V22A	49	44	43	23	45	29	38	31	42	47	51	21	38	50	14	44	40	54
23	V23A	70	66	54	58	57	36	42	44	69	70	64	54	50	65	43	67	59	56
24	V24A	68	61	57	51	58	43	42	34	56	69	51	56	44	57	52	76	54	49
25	V25A	69	53	48	42	50	64	49	55	48	51	50	52	36	53	48	65	50	58
26	V26A	67	50	54	44	55	40	31	37	50	55	53	49	44	59	39	59	53	51
27	V27A	65	60	44	56	45	58	53	57	52	49	63	52	50	58	34	45	60	61
28	V28A	72	66	68	61	57	48	42	45	63	72	60	69	43	59	47	77	51	47
29	V29A	71	70	49	67	55	44	49	46	65	66	56	57	43	56	51	69	60	52
30	V30A	66	63	56	53	54	45	42	38	57	71	53	58	37	54	57	76	59	52
31	V31A	43	44	19	47	38	32	27	20	43	52	33	32	0	24	43	43	34	27
32	V32A	61	58	35	47	45	37	38	45	58	57	50	49	30	51	55	70	57	46
33	V33A	70	69	72	60	70	46	46	47	58	59	64	54	42	68	41	65	56	61
34	V34A	42	21	26	31	36	19	17	19	21	20	15	18	24	22	34	35	23	24
35	V35A	54	70	68	44	49	55	52	65	63	63	66	50	56	70	35	60	50	59

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
	LABEL	V37A	V38A	V39A	V40A	V41A	V42A	V43A	V44A	V45A	V46A	V47A	V48A	V49A	V50A	V51A	V52A	V53A	V54A
36	V36A	66	83	71	74	68	49	67	61	71	72	78	68	54	70	42	76	65	58
37	V37A	100	76	52	75	72	68	60	54	69	68	68	69	46	65	54	75	67	60
38	V38A	76	100	67	79	67	61	76	73	81	81	86	68	56	83	52	73	74	72
39	V39A	52	67	100	59	54	49	46	58	61	57	62	46	50	66	31	60	47	63
40	V40A	75	79	59	100	72	49	63	55	70	69	68	71	39	58	47	66	70	58
41	V41A	72	67	54	72	100	49	58	51	67	67	61	57	34	57	39	64	70	57
42	V42A	68	61	49	49	49	100	65	75	49	46	60	52	37	51	46	53	53	54
43	V43A	60	76	46	63	58	65	100	66	58	61	71	51	35	61	40	51	63	65
44	V44A	54	73	58	55	51	75	66	100	64	51	72	53	48	69	48	51	65	73
45	V45A	69	81	61	70	67	49	58	64	100	81	75	73	56	82	47	77	71	58
46	V46A	68	81	57	69	67	46	61	51	81	100	76	63	53	75	47	74	71	55
47	V47A	68	86	62	68	61	60	71	72	75	76	100	63	56	77	38	62	64	69
48	V48A	69	68	46	71	57	52	51	53	73	63	63	100	40	61	49	76	63	43
49	V49A	46	56	50	39	34	37	35	48	56	53	56	40	100	67	23	47	49	46
50	V50A	65	83	66	58	57	51	61	69	82	75	77	61	67	100	50	67	71	77
51	V51A	54	52	31	47	39	46	40	48	47	47	38	49	23	50	100	52	52	48
52	V52A	75	73	60	66	64	53	51	51	77	74	62	76	47	67	52	100	67	50
53	V53A	67	74	47	70	70	53	63	65	71	71	64	63	49	71	52	67	100	73
54	V54A	60	72	63	58	57	54	65	73	58	55	69	43	46	77	48	50	73	100
55	V55A	69	82	58	80	66	47	57	64	74	70	75	68	46	71	53	67	76	70
56	V56A	67	72	56	69	63	44	57	53	71	73	65	81	48	70	58	77	65	55
57	V57A	69	63	53	54	62	75	66	62	65	61	70	67	33	60	41	68	63	56
58	V58A	68	69	58	74	76	45	48	47	70	66	63	69	44	69	49	64	77	64
59	V59A	71	68	54	61	64	50	45	54	64	64	63	56	52	68	53	65	77	71
60	V60A	72	81	57	73	62	67	71	73	80	66	76	77	48	73	45	71	69	65
61	V61A	76	85	58	74	69	52	69	64	76	77	76	66	49	71	55	75	69	64
62	V62A	68	80	69	65	54	69	59	73	65	63	77	62	50	71	58	70	66	73
63	V63A	76	71	49	69	62	54	59	57	64	59	72	61	27	61	54	69	68	71
64	V64A	69	76	45	70	57	54	59	71	70	63	69	62	39	71	58	65	72	70
65	V01B	20	13	23	3	6	18	11	5	14	14	22	5	21	25	24	11	10	17
66	V02B	4	-4	-3	-1	-5	-11	-7	-16	-14	-6	-12	-9	9	-8	-4	-3	-16	-17
67	V03B	-1	-10	-6	-7	11	-2	-16	5	-8	-16	-12	-9	-1	-4	-10	-13	-13	-2
68	V04B	20	4	4	0	14	17	4	-4	3	6	2	-4	-13	4	10	14	12	8
69	V05B	2	-4	-8	-16	-12	-7	-12	-17	-21	-7	1	-16	-17	-7	-4	-10	-12	-5
70	V06B	22	12	3	6	4	21	0	7	13	16	11	7	-1	9	36	8	3	10

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
	LABEL	V37A	V38A	V39A	V40A	V41A	V42A	V43A	V44A	V45A	V46A	V47A	V48A	V49A	V50A	V51A	V52A	V53A	V54A
71	V07B	25	10	27	32	22	19	13	17	16	11	20	21	5	-1	8	14	3	-1
72	V08B	30	23	24	24	20	14	13	12	27	33	27	16	7	27	35	25	7	19
73	V09B	15	6	8	1	13	-10	-13	-9	8	12	7	-4	17	5	19	6	-16	1
74	V10B	23	17	8	6	10	34	14	26	12	4	14	8	8	16	16	16	19	21
75	V11B	28	23	3	6	7	35	18	27	9	14	26	16	16	11	13	19	13	15
76	V12B	13	13	-8	22	10	27	16	37	8	-8	9	13	-5	3	8	-2	22	12
77	V13B	22	14	12	16	26	10	4	18	19	3	21	24	26	13	0	6	16	10
78	V14B	38	14	8	5	25	31	12	9	16	13	16	13	25	10	16	23	10	6
79	V15B	30	29	18	23	26	29	24	20	21	26	21	17	12	24	20	29	25	24
80	V16B	-8	7	-6	7	-21	-8	-11	-2	-3	-4	-6	-12	-3	-5	8	6	-2	-6
81	V17B	2	2	27	-9	-2	-5	-15	11	11	10	13	-5	36	26	5	1	12	24
82	V18B	21	16	14	12	17	29	9	33	13	7	18	19	25	20	40	11	25	27
83	V19B	21	29	45	29	23	19	38	33	24	18	28	25	7	19	30	16	18	26
84	V20B	36	27	27	19	27	16	9	6	32	38	28	23	13	23	33	47	23	10
85	V21B	34	33	20	25	17	29	22	32	20	22	30	15	42	25	33	18	22	32
86	V22B	24	14	10	8	24	31	19	29	14	9	20	14	22	18	9	9	8	27
87	V23B	19	22	15	24	14	8	4	11	15	23	18	8	19	13	40	10	-2	11
88	V24B	27	32	33	34	19	30	28	22	12	29	26	19	19	18	31	30	11	25
89	V25B	26	23	15	15	4	38	24	26	3	9	21	13	9	11	27	13	-4	18
90	V26B	21	17	14	22	6	19	15	25	7	7	21	-2	26	14	20	6	12	19
91	V27B	25	13	9	5	5	11	2	-7	3	22	20	6	30	13	7	9	9	5
92	V28B	45	33	33	34	30	26	23	19	22	33	28	33	40	26	29	38	31	23
93	V29B	29	34	41	35	21	31	22	23	25	31	30	26	33	23	38	30	23	27
94	V30B	20	20	18	10	10	11	11	3	15	25	16	4	10	11	24	23	8	12
95	V31B	29	30	23	19	20	25	13	14	38	39	30	32	8	27	38	42	24	7
96	V32B	29	36	34	26	26	33	17	27	31	34	30	20	1	21	43	29	15	23
97	V33B	-6	-7	27	-4	-11	0	-11	13	-1	-13	2	-6	22	13	-10	-13	-9	20
98	V34B	-8	-27	-7	-18	-8	-20	-27	-28	-24	-27	-28	-22	-2	-26	-23	-16	-31	-28
99	V35B	25	15	15	5	18	43	15	29	6	2	19	-6	9	12	2	7	-7	21
100	V36B	17	19	18	15	17	36	19	30	12	4	19	9	0	10	5	7	-3	10
101	V37B	22	1	5	-5	4	30	9	10	-1	0	11	1	0	-6	12	1	-19	-3
102	V38B	35	40	30	24	26	29	18	22	28	36	28	12	19	29	44	31	11	25
103	V39B	35	22	11	24	15	30	10	20	25	23	23	12	-4	8	16	22	-2	4
104	V40B	17	16	48	2	4	23	1	13	10	12	13	-2	27	19	25	20	-9	15
105	V41B	32	35	15	39	30	24	21	31	36	36	27	21	12	20	33	30	26	23

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
	LABEL	V37A	V38A	V39A	V40A	V41A	V42A	V43A	V44A	V45A	V46A	V47A	V48A	V49A	V50A	V51A	V52A	V53A	V54A
106	V42B	29	22	14	14	18	61	33	36	4	5	19	11	5	4	11	11	6	12
107	V43B	17	7	0	-2	6	21	18	2	-2	11	14	6	8	0	4	12	2	-4
108	V44B	20	5	3	1	14	39	9	26	-6	-8	11	6	3	-2	0	4	-1	10
109	V45B	26	12	17	16	32	-2	-9	-9	22	17	12	0	29	11	4	21	8	3
110	V46B	14	19	26	19	16	6	-1	3	19	25	11	-4	33	14	24	16	2	3
111	V47B	40	33	24	13	13	46	27	33	18	17	41	16	42	36	15	23	7	26
112	V48B	24	23	6	15	7	7	2	8	19	11	22	10	27	17	14	27	12	3
113	V49B	14	10	14	6	5	10	-4	15	15	7	9	-2	48	29	6	-5	10	21
114	V50B	26	32	21	21	15	44	13	45	29	9	20	23	43	38	41	19	21	32
115	V51B	22	22	21	23	22	29	20	30	18	14	13	25	-2	19	63	22	13	21
116	V52B	35	33	26	40	31	10	-3	16	35	27	26	20	37	27	27	42	17	11
117	V53B	21	22	19	19	14	22	8	33	15	3	13	1	22	25	21	8	27	42
118	V54B	22	28	11	17	-4	29	14	47	20	7	25	20	26	33	36	13	20	41
119	V55B	35	30	40	24	28	13	2	14	37	34	28	29	29	37	25	33	23	24
120	V56B	18	16	32	14	9	8	0	7	13	24	12	3	19	17	26	26	4	14
121	V57B	20	6	28	-2	-5	40	8	24	-2	-7	6	-2	23	10	10	2	-9	15
122	V58B	9	-5	8	-5	3	-12	-13	-4	13	7	-11	-10	22	10	6	10	21	3
123	V59B	26	18	19	12	21	13	9	12	20	19	31	2	32	21	7	5	17	25
124	V60B	30	32	16	7	14	56	41	41	16	17	28	13	21	24	30	16	17	32
125	V61B	-3	1	22	-4	-17	3	-3	14	2	-6	2	-18	27	14	15	-8	7	16
126	V62B	10	3	14	-18	-19	29	6	26	5	-11	8	-12	32	16	9	0	2	16
127	V63B	-2	17	23	6	-16	6	1	24	14	-7	9	2	29	24	31	11	10	16
128	V64B	14	16	40	11	7	31	9	36	20	-1	17	7	36	28	12	9	10	29

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	LABEL	V55A	V56A	V57A	V58A	V59A	V60A	V61A	V62A	V63A	V64A	V01B	V02B	V03B	V04B	V05B	V06B	V07B	V08B
1	V01A	43	53	52	64	54	47	54	51	58	41	58	-15	8	35	23	29	28	38
2	V02A	10	13	-2	7	13	17	31	16	18	18	6	66	23	2	-2	-4	15	13
3	V03A	51	49	51	50	47	58	59	51	55	66	23	-5	39	13	-4	25	16	28
4	V04A	73	74	60	66	62	67	70	68	78	67	21	-16	-2	23	4	-3	35	46
5	V05A	58	60	50	49	65	54	67	52	62	57	15	6	-16	25	22	38	13	44
6	V06A	64	62	49	65	74	60	70	59	70	64	30	6	-8	26	12	41	16	45
7	V07A	42	62	56	48	52	40	64	49	62	44	30	4	-10	30	26	30	37	52
8	V08A	50	56	40	49	47	43	59	43	57	50	23	9	-20	31	17	41	39	59
9	V09A	62	69	61	69	70	53	67	55	62	60	29	-2	14	35	10	34	22	44
10	V10A	42	47	58	37	41	56	53	45	51	48	13	0	-1	35	13	32	24	29
11	V11A	53	56	61	45	61	56	69	54	65	53	16	6	-4	31	16	27	15	31
12	V12A	38	36	54	32	46	43	39	32	48	41	-10	9	-10	10	3	-2	20	18
13	V13A	55	59	64	59	63	62	65	54	64	57	21	-3	-2	21	8	26	17	36
14	V14A	62	70	60	54	52	60	79	60	59	61	19	-10	-10	7	5	30	33	44
15	V15A	66	66	59	58	65	62	69	63	65	67	24	5	-12	22	4	26	21	37
16	V16A	48	65	45	57	42	45	53	48	45	45	14	7	3	10	-4	13	24	26
17	V17A	31	27	25	44	58	21	26	42	28	26	24	-13	10	-5	3	17	0	16
18	V18A	46	56	52	62	61	52	56	58	50	46	40	-15	11	-2	12	21	18	34
19	V19A	39	56	52	40	49	39	51	46	45	37	18	-23	-20	6	3	23	28	29
20	V20A	68	72	55	63	56	65	74	60	70	66	19	-6	1	23	3	16	28	34
21	V21A	60	73	54	58	67	59	77	58	62	58	22	3	-8	13	18	31	27	44
22	V22A	31	39	45	41	56	36	48	35	45	31	22	3	1	26	24	4	-3	19
23	V23A	65	63	52	57	69	57	69	51	65	57	15	5	-16	16	4	22	14	36
24	V24A	51	71	48	53	65	49	65	57	53	47	23	11	-14	16	7	30	21	35
25	V25A	47	65	70	48	62	56	60	60	63	55	22	-9	0	28	9	19	17	22
26	V26A	42	61	53	64	68	39	56	49	58	48	38	-2	-4	25	24	34	22	40
27	V27A	57	57	57	64	71	69	61	59	66	56	29	-2	6	13	18	21	21	23
28	V28A	56	73	60	56	61	62	69	60	58	51	12	6	-8	7	12	15	24	34
29	V29A	65	73	51	62	69	63	82	64	64	63	23	1	-2	12	7	31	25	36
30	V30A	55	66	56	53	68	52	67	61	56	50	18	3	-12	20	10	28	11	27
31	V31A	38	31	24	37	41	32	45	31	50	41	-9	11	-16	14	-7	39	-6	29
32	V32A	57	49	43	41	57	48	59	48	63	66	2	6	-2	16	3	24	2	28
33	V33A	61	59	52	72	68	49	65	64	63	53	17	16	14	8	-4	9	2	22
34	V34A	19	28	17	25	40	19	40	19	35	26	18	57	27	13	-4	10	17	33
35	V35A	52	58	55	44	49	53	59	64	42	51	21	2	9	9	-18	6	6	9

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	LABEL	V55A	V56A	V57A	V58A	V59A	V60A	V61A	V62A	V63A	V64A	V01B	V02B	V03B	V04B	V05B	V06B	V07B	V08B
36	V36A	74	72	58	59	53	69	67	69	59	62	5	-3	-9	5	-16	-5	20	18
37	V37A	69	67	69	68	71	72	76	68	76	69	20	4	-1	20	2	22	25	30
38	V38A	82	72	63	69	68	81	85	80	71	76	13	-4	-10	4	-4	12	10	23
39	V39A	58	56	53	58	54	57	58	69	49	45	23	-3	-6	4	-8	3	27	24
40	V40A	80	69	54	74	61	73	74	65	69	70	3	-1	-7	0	-16	6	32	24
41	V41A	66	63	62	76	64	62	69	54	62	57	6	-5	11	14	-12	4	22	20
42	V42A	47	44	75	45	50	67	52	69	54	54	18	-11	-2	17	-7	21	19	14
43	V43A	57	57	66	48	45	71	69	59	59	59	11	-7	-16	4	-12	0	13	13
44	V44A	64	53	62	47	54	73	64	73	57	71	5	-16	5	-4	-17	7	17	12
45	V45A	74	71	65	70	64	80	76	65	64	70	14	-14	-8	3	-21	13	16	27
46	V46A	70	73	61	66	64	66	77	63	59	63	14	-6	-16	6	-7	16	11	33
47	V47A	75	65	70	63	63	76	76	77	72	69	22	-12	-12	2	1	11	20	27
48	V48A	68	81	67	69	56	77	66	62	61	62	5	-9	-9	-4	-16	7	21	16
49	V49A	46	48	33	44	52	48	49	50	27	39	21	9	-1	-13	-17	-1	5	7
50	V50A	71	70	60	69	68	73	71	71	61	71	25	-8	-4	4	-7	9	-1	27
51	V51A	53	58	41	49	53	45	55	58	54	58	24	-4	-10	10	-4	36	8	35
52	V52A	67	77	68	64	65	71	75	70	69	65	11	-3	-13	14	-10	8	14	25
53	V53A	76	65	63	77	77	69	69	66	68	72	10	-16	-13	12	-12	3	3	7
54	V54A	70	55	56	64	71	65	64	73	71	70	17	-17	-2	8	-5	10	-1	19
55	V55A	100	70	56	73	74	77	74	80	77	82	-2	-21	-10	-3	-19	2	7	9
56	V56A	70	100	64	73	63	67	77	68	62	63	18	-8	-10	2	-4	7	25	28
57	V57A	56	64	100	62	61	70	62	68	66	59	18	-25	-10	22	3	2	17	15
58	V58A	73	73	62	100	77	67	67	69	69	63	30	-15	4	5	-6	10	9	24
59	V59A	74	63	61	77	100	64	70	70	71	63	14	-1	-4	8	-2	10	-5	11
60	V60A	77	67	70	67	64	100	75	77	73	73	14	-19	-5	-2	-14	8	22	17
61	V61A	74	77	62	67	70	75	100	73	74	74	18	3	-6	6	1	20	21	34
62	V62A	80	68	68	69	70	77	73	100	76	74	21	-22	-9	-4	-11	14	14	17
63	V63A	77	62	66	69	71	73	74	76	100	80	16	-16	-9	13	6	19	17	33
64	V64A	82	63	59	63	63	73	74	74	80	100	13	-17	6	3	-10	19	10	24
65	V01B	-2	18	18	30	14	14	18	21	16	13	100	-9	20	31	31	52	36	52
66	V02B	-21	-8	-25	-15	-1	-19	3	-22	-16	-17	-9	100	13	-6	-6	-9	-9	3
67	V03B	-10	-10	-10	4	-4	-5	-6	-9	-9	6	20	13	100	23	20	16	6	12
68	V04B	-3	2	22	5	8	-2	6	-4	13	3	31	-6	23	100	55	39	20	31
69	V05B	-19	-4	3	-6	-2	-14	1	-11	6	-10	31	-6	20	55	100	34	19	41
70	V06B	2	7	2	10	10	8	20	14	19	19	52	-9	16	39	34	100	27	65

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	LABEL	V55A	V56A	V57A	V58A	V59A	V60A	V61A	V62A	V63A	V64A	V01B	V02B	V03B	V04B	V05B	V06B	V07B	V08B
71	V07B	7	25	17	9	-5	22	21	14	17	10	36	-9	6	20	19	27	100	54
72	V08B	9	28	15	24	11	17	34	17	33	24	52	3	12	31	41	65	54	100
73	V09B	-4	16	-9	3	7	-3	15	-5	6	0	36	4	20	23	37	43	39	57
74	V10B	11	9	31	4	23	22	16	9	21	16	8	-2	25	62	51	25	11	22
75	V11B	7	16	27	-3	12	11	24	20	24	23	10	-3	16	49	51	44	34	39
76	V12B	21	4	19	4	12	18	13	8	17	35	-11	7	39	27	20	9	21	5
77	V13B	16	20	14	26	11	19	20	12	16	14	33	-1	40	22	18	20	32	12
78	V14B	6	10	18	4	11	13	19	10	13	9	32	13	20	47	18	37	28	25
79	V15B	24	24	27	18	17	22	26	21	28	40	28	-18	32	59	39	41	23	35
80	V16B	8	-9	-16	-8	-2	-1	0	-2	1	19	15	-10	10	20	29	24	-2	17
81	V17B	8	13	4	20	26	-2	4	12	5	10	36	-3	24	7	21	17	9	22
82	V18B	30	35	22	31	35	22	24	37	25	28	31	-36	1	9	15	26	31	21
83	V19B	21	41	26	20	17	25	39	27	19	11	17	-2	-10	-2	13	16	37	19
84	V20B	12	26	30	21	29	13	35	15	34	30	35	-1	-2	42	37	51	22	48
85	V21B	23	29	17	15	31	28	45	27	20	25	22	11	8	21	26	41	18	33
86	V22B	12	27	28	20	26	30	28	24	17	14	34	-23	35	6	23	26	16	21
87	V23B	19	30	-4	11	17	10	37	20	12	20	30	1	17	5	21	51	28	50
88	V24B	30	43	17	18	26	25	40	40	28	29	30	-8	13	18	30	43	39	40
89	V25B	5	18	19	2	6	19	23	29	17	28	24	-11	27	4	27	38	14	30
90	V26B	12	9	2	7	16	9	23	14	16	27	34	-5	-3	16	26	47	38	50
91	V27B	-3	10	6	10	23	4	19	2	10	4	34	34	5	33	46	44	11	34
92	V28B	25	39	30	24	39	23	38	23	27	30	13	20	-2	14	26	16	19	27
93	V29B	34	43	21	31	35	25	38	43	27	33	40	0	18	21	13	44	29	33
94	V30B	11	22	16	5	21	9	28	16	25	19	31	-8	7	23	45	45	9	41
95	V31B	16	33	41	24	29	22	31	19	33	22	21	19	-12	40	29	26	11	40
96	V32B	22	22	26	18	18	23	40	31	33	28	23	-3	4	25	31	52	27	59
97	V33B	-16	-6	-1	6	-3	-3	-8	4	-5	-2	35	-17	21	-15	6	6	17	15
98	V34B	-37	-22	-28	-24	-11	-32	-10	-34	-28	-32	9	71	34	6	2	3	8	11
99	V35B	0	-1	18	-3	9	9	18	17	9	17	17	13	55	32	24	28	18	24
100	V36B	3	4	26	3	-6	11	9	8	6	14	-1	-13	35	38	38	24	27	28
101	V37B	-21	0	27	-10	3	3	6	-2	-3	-15	2	24	-1	13	29	18	20	25
102	V38B	13	18	9	17	24	17	39	31	16	25	29	14	16	11	21	54	4	42
103	V39B	6	10	15	1	0	16	29	15	24	18	22	-4	9	32	32	54	55	62
104	V40B	-10	11	11	5	8	-1	16	18	0	-11	30	17	-5	21	28	26	17	38
105	V41B	35	20	20	12	17	27	35	26	33	40	-9	-24	-2	8	13	37	20	35

10, THRESHOLD= .00
 correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	LABEL	V55A	V56A	V57A	V58A	V59A	V60A	V61A	V62A	V63A	V64A	V01B	V02B	V03B	V04B	V05B	V06B	V07B	V08B
106	V42B	-9	0	32	-5	-2	22	16	18	7	3	14	5	19	25	23	19	36	21
107	V43B	-17	-3	24	-7	-2	5	-1	-6	3	-7	16	-5	-2	26	43	14	23	31
108	V44B	-9	-2	24	1	8	6	12	11	5	4	6	13	23	15	31	22	16	17
109	V45B	5	1	7	16	22	2	19	-3	7	11	24	17	16	23	19	19	15	19
110	V46B	8	23	-3	17	13	6	29	16	1	10	47	5	26	24	17	40	27	35
111	V47B	13	22	32	15	24	34	33	30	24	21	37	-1	14	30	52	31	34	40
112	V48B	11	-6	8	5	15	14	14	8	11	19	-2	17	-2	2	21	5	0	18
113	V49B	5	4	-10	17	25	12	14	11	2	13	29	11	22	-7	7	27	15	24
114	V50B	32	30	17	26	31	34	21	43	17	31	13	-20	8	4	-2	29	4	9
115	V51B	18	36	17	20	22	24	37	30	21	20	22	-3	9	10	5	40	27	34
116	V52B	36	20	0	23	30	31	38	26	24	39	6	18	13	-2	2	21	24	29
117	V53B	20	-3	0	15	25	18	20	27	20	34	16	-11	19	15	20	43	6	27
118	V54B	27	20	10	6	20	31	27	36	28	46	14	-6	13	-8	12	33	10	32
119	V55B	32	39	13	28	33	25	42	27	29	31	36	-14	1	20	26	43	31	45
120	V56B	10	25	6	10	24	1	27	12	8	9	14	18	6	30	36	31	21	44
121	V57B	-11	10	21	-7	-1	7	10	14	-4	7	35	-6	6	20	24	22	36	22
122	V58B	-3	-9	-10	4	6	-9	0	-13	-4	4	13	6	-2	29	11	21	9	20
123	V59B	22	18	10	24	37	17	35	20	26	19	37	-4	14	21	37	37	16	29
124	V60B	4	4	33	5	17	39	30	32	20	17	26	-6	7	14	15	27	2	13
125	V61B	-1	-12	-13	-1	1	0	2	8	3	13	37	-7	0	-7	7	20	11	27
126	V62B	-12	-18	0	-14	-1	10	4	14	2	10	33	-3	-7	16	8	33	9	13
127	V63B	12	15	-5	6	18	14	14	21	13	24	31	8	-9	-1	12	7	12	17
128	V64B	24	11	17	15	17	21	15	29	18	37	23	-27	8	3	-13	10	14	5

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION	LABEL	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
		V09B	V10B	V11B	V12B	V13B	V14B	V15B	V16B	V17B	V18B	V19B	V20B	V21B	V22B	V23B	V24B	V25B	V26B
1	V01A	37	18	17	-12	34	26	28	-17	38	22	21	39	22	26	12	21	7	6
2	V02A	2	10	12	30	22	9	-2	-3	1	-5	13	-11	30	-4	15	14	8	9
3	V03A	12	18	34	24	25	21	42	2	18	12	-2	30	16	29	13	25	24	7
4	V04A	28	21	26	6	17	21	36	8	14	23	10	44	27	20	23	35	17	22
5	V05A	33	35	39	4	4	33	36	17	15	20	12	59	44	15	35	34	23	28
6	V06A	34	31	35	8	14	34	33	19	27	25	13	57	40	14	25	34	15	28
7	V07A	36	26	36	-2	13	32	36	4	24	22	34	65	31	15	26	42	28	28
8	V08A	40	14	30	-7	3	30	39	8	13	10	19	57	34	0	36	39	13	30
9	V09A	42	26	25	9	27	41	43	-7	24	33	23	49	32	34	38	34	14	22
10	V10A	16	46	43	23	10	25	42	-6	4	23	22	31	24	27	16	22	18	13
11	V11A	25	36	43	18	18	45	35	-5	9	18	29	46	32	24	22	29	14	14
12	V12A	10	31	32	35	0	15	4	1	14	7	1	36	15	7	-14	-5	-5	8
13	V13A	25	23	33	7	25	37	25	2	15	19	-1	51	30	25	14	12	11	16
14	V14A	27	13	34	3	11	29	25	3	16	22	28	43	35	22	35	41	30	27
15	V15A	29	27	34	9	10	32	41	15	15	23	7	52	31	12	29	34	17	22
16	V16A	9	3	28	12	23	22	21	11	0	10	12	36	19	2	12	33	18	0
17	V17A	3	10	15	2	1	-7	-6	-6	67	52	2	9	30	29	11	23	13	25
18	V18A	24	5	7	-6	26	14	16	-14	37	42	24	36	29	34	33	24	26	17
19	V19A	14	22	24	-3	5	18	24	2	23	37	40	50	18	12	27	31	25	26
20	V20A	17	23	22	15	28	24	33	15	10	27	18	37	35	22	21	30	12	20
21	V21A	34	29	37	9	13	23	30	10	22	31	29	51	55	26	43	44	34	34
22	V22A	33	29	21	-7	7	22	22	-3	22	10	9	40	24	37	2	6	11	12
23	V23A	32	33	28	4	8	26	21	10	25	19	19	49	36	20	23	24	7	26
24	V24A	33	15	33	-14	5	32	27	-6	13	19	27	53	31	17	27	48	18	13
25	V25A	19	39	42	13	3	27	38	-7	24	43	27	35	40	40	18	42	36	18
26	V26A	29	17	34	-5	24	23	30	-6	34	35	16	55	26	25	19	28	18	39
27	V27A	11	36	32	29	32	16	22	-2	26	37	25	16	50	41	16	35	21	22
28	V28A	27	26	27	0	12	28	30	5	13	17	34	52	32	19	30	40	28	11
29	V29A	27	20	27	14	19	23	30	13	6	30	31	39	45	36	40	47	22	22
30	V30A	27	20	31	-6	2	27	29	0	8	16	20	51	30	22	24	38	16	6
31	V31A	18	5	14	2	-11	9	15	8	-17	-6	-1	43	21	-12	22	12	13	4
32	V32A	21	29	38	21	8	34	36	25	5	15	8	57	32	1	15	21	18	15
33	V33A	6	10	12	-2	19	20	17	-14	22	10	27	38	16	5	13	22	17	6
34	V34A	20	19	14	22	26	32	17	0	12	9	14	25	34	12	31	24	7	21
35	V35A	8	14	22	3	16	25	32	-10	19	15	26	28	23	20	16	25	22	3

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACON

POSITION		73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	LABEL	V09B	V10B	V11B	V12B	V13B	V14B	V15B	V16B	V17B	V18B	V19B	V20B	V21B	V22B	V23B	V24B	V25B	V26B
36	V36A	6	11	13	4	16	16	30	1	-1	5	25	30	17	1	12	25	17	13
37	V37A	15	23	28	13	22	38	30	-8	2	21	21	36	34	24	19	27	26	21
38	V38A	6	17	23	13	14	14	29	7	2	16	29	27	33	14	22	32	23	17
39	V39A	8	8	3	-8	12	8	18	-6	27	14	45	27	20	10	15	33	15	14
40	V40A	1	6	6	22	16	5	23	7	-9	12	29	19	25	8	24	34	15	22
41	V41A	13	10	7	10	26	25	26	-21	-2	17	23	27	17	24	14	19	4	6
42	V42A	-10	34	35	27	10	31	29	-8	-5	29	19	16	29	31	8	30	38	19
43	V43A	-13	14	18	16	4	12	24	-11	-15	9	38	9	22	19	4	28	24	15
44	V44A	-9	26	27	37	18	9	20	-2	11	33	33	6	32	29	11	22	26	25
45	V45A	8	12	9	8	19	16	21	-3	11	13	24	32	20	14	15	12	3	7
46	V46A	12	4	14	-8	3	13	26	-4	10	7	18	38	22	9	23	29	9	7
47	V47A	7	14	26	9	21	16	21	-6	13	18	28	28	30	20	18	26	21	21
48	V48A	-4	8	16	13	24	13	17	-12	-5	19	25	23	15	14	8	19	13	-2
49	V49A	17	8	16	-5	26	25	12	-3	36	25	7	13	42	22	19	19	9	26
50	V50A	5	16	11	3	13	10	24	-5	26	20	19	23	25	18	13	18	11	14
51	V51A	19	16	13	8	0	16	20	8	5	40	30	33	33	9	40	31	27	20
52	V52A	6	16	19	-2	6	23	29	6	1	11	16	47	18	9	10	30	13	6
53	V53A	-16	19	13	22	16	10	25	-2	12	25	18	23	22	8	-2	11	-4	12
54	V54A	1	21	15	12	10	6	24	-6	24	27	26	10	32	27	11	25	18	19
55	V55A	-4	11	7	21	16	6	24	8	8	30	21	12	23	12	19	30	5	12
56	V56A	16	9	16	4	20	10	24	-9	13	35	41	26	29	27	30	43	18	9
57	V57A	-9	31	27	19	14	18	27	-16	4	22	26	30	17	28	-4	17	19	2
58	V58A	3	4	-3	4	26	4	18	-8	20	31	20	21	15	20	11	18	2	7
59	V59A	7	23	12	12	11	11	17	-2	26	35	17	29	31	26	17	26	6	16
60	V60A	-3	22	11	18	19	13	22	-1	-2	22	25	13	28	30	10	25	19	9
61	V61A	15	16	24	13	20	19	26	0	4	24	39	35	45	28	37	40	23	23
62	V62A	-5	9	20	8	12	10	21	-2	12	37	27	15	27	24	20	40	29	14
63	V63A	6	21	24	17	16	13	28	1	5	25	19	34	20	17	12	28	17	16
64	V64A	0	16	23	35	14	9	40	19	10	28	11	30	25	14	20	29	28	27
65	V01B	36	8	10	-11	33	32	28	15	36	31	17	35	22	34	30	30	24	34
66	V02B	4	-2	-3	7	-1	13	-18	-10	-3	-36	-2	-1	11	-23	1	-8	-11	-5
67	V03B	20	25	16	39	40	20	32	10	24	1	-10	-2	8	35	17	13	27	-3
68	V04B	23	62	49	27	22	47	59	20	7	9	-2	42	21	6	5	18	4	16
69	V05B	37	51	51	20	18	18	39	29	21	15	13	37	26	23	21	30	27	26
70	V06B	43	25	44	9	20	37	41	24	17	26	16	51	41	26	51	43	38	47

POSITION		73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	LABEL	V09B	V10B	V11B	V12B	V13B	V14B	V15B	V16B	V17B	V18B	V19B	V20B	V21B	V22B	V23B	V24B	V25B	V26B
71	V07B	39	11	34	21	32	28	23	-2	9	31	37	22	18	16	28	39	14	38
72	V08B	57	22	39	5	12	25	35	17	22	21	19	48	33	21	50	40	30	50
73	V09B	100	17	32	-10	23	40	31	10	26	29	13	47	37	36	59	31	22	26
74	V10B	17	100	63	53	10	29	53	34	24	24	13	31	42	27	18	33	28	25
75	V11B	32	63	100	47	21	42	57	20	18	35	12	41	43	21	21	47	43	38
76	V12B	-10	53	47	100	32	13	37	36	6	26	10	1	26	15	7	18	18	23
77	V13B	23	10	21	32	100	56	30	-3	9	24	17	13	31	27	24	7	-4	11
78	V14B	40	29	42	13	56	100	42	6	-2	21	9	40	34	18	30	20	7	20
79	V15B	31	53	57	37	30	42	100	40	10	34	11	49	31	19	40	53	44	32
80	V16B	10	34	20	36	-3	6	40	100	9	16	-7	34	17	-4	28	35	34	44
81	V17B	26	24	18	6	9	-2	10	9	100	35	17	23	27	17	18	25	16	22
82	V18B	29	24	35	26	24	21	34	16	35	100	29	15	41	44	46	46	32	47
83	V19B	13	13	12	10	17	9	11	-7	17	29	100	20	32	17	34	44	27	9
84	V20B	47	31	41	1	13	40	49	34	23	15	20	100	26	-3	32	29	34	34
85	V21B	37	42	43	26	31	34	31	17	27	41	32	26	100	39	59	46	44	44
86	V22B	36	27	21	15	27	18	19	-4	17	44	17	-3	39	100	41	34	32	26
87	V23B	59	18	21	7	24	30	40	28	18	46	34	32	59	41	100	63	42	44
88	V24B	31	33	47	18	7	20	53	35	25	46	44	29	46	34	63	100	57	41
89	V25B	22	28	43	18	-4	7	44	34	16	32	27	34	44	32	42	57	100	38
90	V26B	26	25	38	23	11	20	32	44	22	47	9	34	44	26	44	41	38	100
91	V27B	39	27	36	5	18	43	33	16	15	13	6	53	49	17	26	21	23	32
92	V28B	39	39	37	15	15	46	50	29	12	28	29	55	38	18	41	39	34	39
93	V29B	35	18	31	13	28	32	55	25	17	46	30	37	44	33	58	65	40	31
94	V30B	47	36	34	6	-2	23	41	39	14	23	14	51	36	48	51	46	40	32
95	V31B	28	38	32	18	16	32	20	18	7	8	5	58	23	4	20	6	-2	10
96	V32B	44	28	36	15	20	43	35	22	-6	13	23	50	35	17	50	31	21	21
97	V33B	21	-11	-9	-14	19	-14	-9	-10	38	7	6	4	-1	25	10	-3	17	23
98	V34B	16	6	6	11	25	29	-3	-2	10	-16	2	9	19	-2	19	2	1	8
99	V35B	32	41	47	38	12	31	36	-1	21	14	6	18	31	48	31	33	46	18
100	V36B	20	53	52	38	3	8	37	9	14	4	20	19	15	16	14	30	39	18
101	V37B	31	39	35	8	-7	21	-2	-14	8	6	28	25	29	30	22	12	24	17
102	V38B	40	13	21	-11	0	37	30	26	2	2	22	49	31	17	57	40	43	27
103	V39B	36	27	51	21	14	40	31	24	-4	15	19	39	22	16	42	35	29	36
104	V40B	42	25	26	-22	-11	23	11	10	26	17	30	35	26	16	29	30	30	26
105	V41B	25	30	32	28	-5	16	20	41	-2	7	13	38	18	17	36	28	26	32

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	LABEL	V09B	V10B	V11B	V12B	V13B	V14B	V15B	V16B	V17B	V18B	V19B	V20B	V21B	V22B	V23B	V24B	V25B	V26B
106	V42B	12	47	53	30	7	37	26	2	-10	6	20	13	18	25	12	28	42	15
107	V43B	32	41	45	2	-4	29	21	17	-2	-4	-4	44	-6	16	-2	8	23	29
108	V44B	14	35	48	42	17	34	18	8	10	19	16	13	34	30	13	22	35	27
109	V45B	51	13	16	0	37	49	38	22	11	2	-3	54	21	9	26	8	6	26
110	V46B	56	12	14	-2	32	45	47	35	22	32	23	38	45	29	69	53	28	30
111	V47B	46	52	54	19	20	37	40	13	28	39	22	30	46	45	35	46	43	44
112	V48B	23	33	25	16	-2	21	10	44	5	-7	-9	46	12	-13	6	-4	15	30
113	V49B	21	6	11	1	24	13	0	-7	48	30	5	0	30	22	35	20	8	36
114	V50B	19	38	28	32	17	20	18	25	19	56	8	0	43	39	39	36	30	34
115	V51B	33	16	17	7	3	19	15	-1	12	41	55	26	37	26	53	46	36	17
116	V52B	35	12	8	14	21	29	27	39	6	11	1	39	35	-5	44	30	15	34
117	V53B	12	29	30	34	17	30	25	37	15	23	-2	14	31	25	25	24	18	55
118	V54B	12	34	32	35	3	10	12	27	27	36	9	4	42	37	45	31	32	44
119	V55B	36	17	14	-8	21	27	23	12	34	28	22	48	29	27	50	36	15	38
120	V56B	40	45	37	3	-19	15	32	25	50	22	36	43	41	6	48	61	27	35
121	V57B	25	33	34	8	1	28	20	12	32	32	26	14	32	31	24	34	46	43
122	V58B	12	28	15	3	-6	24	13	23	39	3	-3	36	6	-17	-10	-10	-14	37
123	V59B	25	19	17	4	28	19	16	-1	35	32	10	12	45	46	38	32	16	43
124	V60B	11	29	26	-4	2	39	10	-4	-2	4	12	10	28	32	13	18	33	15
125	V61B	6	13	-1	0	-1	-9	-3	31	33	17	1	17	18	3	14	5	25	46
126	V62B	3	17	22	-4	7	34	14	12	16	23	-2	17	26	8	3	-2	24	50
127	V63B	19	21	10	15	6	-4	10	37	26	42	12	15	25	6	30	22	13	41
128	V64B	15	13	6	8	8	12	28	12	32	40	6	14	9	27	21	17	18	41

correlation matrix of file FACTOR

FILE-CORRELACION

POSITION		91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
	LABEL	V27B	V28B	V29B	V30B	V31B	V32B	V33B	V34B	V35B	V36B	V37B	V38B	V39B	V40B	V41B	V42B	V43B	V44B
1	V01A	25	17	29	20	30	28	16	-18	18	15	4	20	18	23	4	10	9	6
2	V02A	3	7	6	-13	9	-2	2	54	25	8	15	11	9	14	-7	24	-12	18
3	V03A	9	21	24	17	15	27	10	0	37	23	1	31	29	2	24	22	7	21
4	V04A	24	39	42	31	38	38	-3	-25	9	10	-1	23	28	15	36	5	13	-1
5	V05A	48	56	39	51	56	50	-19	-12	14	5	22	48	38	29	42	12	23	10
6	V06A	44	47	38	38	50	42	-10	-8	15	4	11	40	34	30	36	6	13	11
7	V07A	42	56	40	45	44	42	0	-7	20	16	27	36	38	45	34	19	29	16
8	V08A	43	46	43	36	47	49	-11	-4	11	12	15	41	48	30	31	4	13	1
9	V09A	29	43	43	34	45	42	-5	-7	34	21	20	39	29	21	30	8	9	17
10	V10A	27	30	37	33	49	42	-6	-20	34	40	24	18	40	30	24	33	15	22
11	V11A	35	43	31	35	43	42	-19	-7	34	16	28	38	35	21	31	24	24	20
12	V12A	28	36	3	21	51	31	-11	-12	14	13	28	0	22	11	35	20	30	26
13	V13A	41	40	30	31	56	36	-13	-13	11	1	18	25	33	17	31	7	23	8
14	V14A	21	43	33	30	32	45	-2	-19	18	21	22	42	44	26	49	25	22	19
15	V15A	42	54	50	40	55	45	-13	-16	18	5	14	41	29	29	35	15	22	0
16	V16A	13	31	30	8	35	27	-3	3	5	12	1	24	29	15	21	16	7	18
17	V17A	13	5	17	7	3	-9	20	-8	12	-4	2	-1	-2	17	3	-10	-11	13
18	V18A	21	21	39	30	34	35	23	-13	23	5	9	30	17	26	8	2	0	3
19	V19A	15	53	38	35	26	30	-5	-15	-7	0	20	30	15	23	32	14	33	-7
20	V20A	26	38	44	32	45	30	-10	-18	5	2	-10	10	26	19	29	-2	-4	-6
21	V21A	48	57	49	43	44	46	-5	-11	15	13	20	41	34	29	36	18	19	15
22	V22A	46	43	18	37	33	21	7	-6	26	2	23	22	8	31	11	7	28	17
23	V23A	35	54	27	42	49	35	-7	-7	6	0	16	29	23	31	42	0	19	4
24	V24A	34	50	44	39	40	39	-8	2	16	3	18	48	22	35	27	15	21	7
25	V25A	22	43	30	36	33	21	2	-12	34	16	27	22	20	33	16	27	11	33
26	V26A	41	46	33	30	41	22	22	0	16	7	19	29	22	34	13	4	21	16
27	V27A	39	31	42	22	29	20	4	-14	19	10	10	5	15	8	7	15	0	16
28	V28A	37	66	40	43	50	47	-1	-5	11	8	25	43	27	41	35	21	27	16
29	V29A	34	46	62	46	36	43	-16	-9	15	-2	7	39	30	18	35	6	0	-5
30	V30A	37	52	48	50	49	47	-11	-11	14	-1	16	49	19	36	33	14	21	7
31	V31A	25	12	23	25	48	48	-23	-14	11	6	5	34	33	8	34	1	-7	5
32	V32A	32	48	33	38	50	49	-28	-11	10	1	1	35	27	14	38	5	13	10
33	V33A	18	33	28	12	29	28	7	8	25	13	4	37	12	30	11	11	0	13
34	V34A	23	36	23	15	34	19	-1	69	25	-10	21	26	14	19	1	12	0	18
35	V35A	16	32	34	22	23	25	12	-7	35	11	9	37	10	31	14	25	3	14

Correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION	LABEL	V27B	V28B	V29B	V30B	V31B	V32B	V33B	V34B	V35B	V36B	V37B	V38B	V39B	V40B	V41B	V42B	V43B	V44B
36	V36A	8	42	32	16	25	22	-5	-21	5	15	-5	25	5	14	30	15	18	-5
37	V37A	25	45	29	20	29	29	-6	-8	25	17	22	35	17	32	29	17	20	20
38	V38A	13	33	34	20	30	36	-7	-7	15	19	1	40	22	16	35	22	7	5
39	V39A	9	33	41	18	23	34	27	-7	15	18	5	30	11	48	15	14	0	3
40	V40A	5	34	35	10	19	26	-4	-18	5	15	-5	24	2	39	14	-2	1	1
41	V41A	5	30	21	10	20	26	-11	-8	4	17	4	26	4	30	30	6	14	39
42	V42A	11	26	31	11	25	33	0	-20	30	36	30	29	23	24	61	21	39	14
43	V43A	2	23	22	11	13	17	-11	-27	15	19	9	18	10	1	33	18	9	9
44	V44A	-7	19	23	3	14	27	-28	-28	30	29	10	22	20	13	31	36	2	26
45	V45A	3	22	25	15	38	38	-1	-24	6	12	-1	28	25	10	36	4	-6	26
46	V46A	22	33	31	25	39	34	-13	-27	2	4	0	36	23	12	36	5	11	-8
47	V47A	20	28	30	16	30	30	-28	-28	19	19	11	28	23	13	27	19	14	11
48	V48A	6	33	26	4	32	20	-6	-22	9	1	1	12	12	-2	21	11	6	6
49	V49A	30	40	33	10	8	1	-2	-2	9	0	0	19	-4	27	12	8	3	3
50	V50A	13	26	23	11	27	21	-26	-26	12	10	-6	29	8	19	20	4	0	-2
51	V51A	7	29	38	24	38	43	-10	-23	2	12	44	16	25	33	11	4	0	0
52	V52A	9	38	30	23	42	29	-13	-16	7	7	1	31	22	20	30	11	12	4
53	V53A	9	31	23	8	24	15	-9	-31	-7	-3	-19	11	-2	-9	26	6	2	-1
54	V54A	5	23	27	12	7	23	-28	-28	21	10	-3	25	4	15	23	12	-4	10
55	V55A	-3	25	34	11	16	22	-16	-37	0	3	-21	13	6	-10	35	-9	-17	-9
56	V56A	10	39	43	22	22	33	-6	-22	-1	4	0	18	10	11	20	0	-3	-2
57	V57A	6	30	21	16	41	26	-1	-28	18	26	27	9	15	11	20	32	24	24
58	V58A	10	24	31	5	24	18	-24	-3	3	3	17	17	1	5	12	-5	-7	1
59	V59A	23	39	35	21	29	18	-3	-11	9	-6	3	24	0	8	17	-2	-2	8
60	V60A	4	23	25	9	22	23	-3	-32	9	11	3	16	-1	-1	27	22	5	6
61	V61A	19	38	38	28	38	40	-8	-10	18	9	6	39	29	16	35	16	-1	12
62	V62A	2	23	43	16	19	31	-4	-34	17	8	-2	31	15	18	26	18	-6	11
63	V63A	10	27	27	25	33	33	-5	-28	9	6	-3	16	24	0	33	7	3	5
64	V64A	4	30	30	19	22	28	-2	-32	17	14	-15	18	25	-11	40	3	-7	4
65	V01B	34	13	40	31	21	23	35	9	17	-1	2	29	22	30	-9	14	16	6
66	V02B	34	20	0	-8	-19	-3	-17	71	13	-13	24	14	-4	17	-24	5	-5	13
67	V03B	5	-2	18	7	-12	4	21	34	55	35	-1	16	9	-5	19	-2	-2	23
68	V04B	33	14	21	23	40	25	6	-15	6	32	38	13	11	32	28	8	25	15
69	V05B	46	26	13	45	29	31	2	24	26	38	29	21	21	32	28	23	43	31
70	V06B	44	16	44	45	26	29	52	26	18	54	54	26	37	19	14	22	14	22

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
	LABEL	V27B	V28B	V29B	V30B	V31B	V32B	V33B	V34B	V35B	V36B	V37B	V38B	V39B	V40B	V41B	V42B	V43B	V44B
71	V07B	11	19	29	9	11	27	17	8	18	27	20	4	55	17	20	36	23	16
72	V08B	34	27	33	41	40	59	15	11	24	28	25	42	62	38	35	21	31	17
73	V09B	39	39	35	47	28	44	21	16	32	20	31	40	36	42	25	12	32	14
74	V10B	27	39	18	36	38	28	-11	6	41	53	39	13	27	25	30	47	41	35
75	V11B	36	37	31	34	32	36	-9	6	47	52	35	21	51	26	32	53	45	48
76	V12B	5	15	13	6	18	15	-14	11	38	38	8	-11	21	-22	28	30	2	42
77	V13B	18	15	28	-2	16	20	19	25	12	3	-7	0	14	-11	-5	7	-4	17
78	V14B	43	46	32	23	32	43	-14	29	31	8	21	37	40	23	16	37	29	34
79	V15B	33	50	55	41	20	35	-9	-3	36	37	-2	30	31	11	20	26	21	18
80	V16B	16	29	25	39	18	22	-10	-2	-1	9	-14	26	24	10	41	2	17	8
81	V17B	15	12	17	14	7	-6	38	10	21	14	8	2	-4	26	-2	-10	-2	10
82	V18B	13	28	46	23	8	13	7	-16	14	4	6	2	15	17	7	6	-4	19
83	V19B	6	29	30	14	5	23	6	2	6	20	28	22	19	30	13	20	-4	16
84	V20B	53	55	37	51	58	50	4	9	18	19	25	49	39	35	38	13	44	13
85	V21B	49	38	44	36	23	35	-1	19	31	15	29	31	22	26	18	18	-6	34
86	V22B	17	18	33	48	4	17	25	-2	48	16	30	17	16	16	17	25	16	30
87	V23B	26	41	58	51	20	50	10	19	31	14	22	57	42	29	36	12	-2	13
88	V24B	21	39	65	46	6	31	-3	2	33	30	12	40	35	30	28	28	8	22
89	V25B	23	34	40	40	-2	21	17	1	46	39	24	43	29	30	26	42	23	35
90	V26B	32	39	31	32	10	21	23	8	18	18	17	27	36	26	32	15	29	27
91	V27B	100	59	48	48	38	34	-13	20	16	-5	30	34	18	29	5	8	29	20
92	V28B	59	100	49	54	34	37	-4	16	9	4	29	42	15	37	33	24	48	24
93	V29B	48	49	100	55	27	43	-7	-1	23	4	1	36	17	27	12	7	-1	-9
94	V30B	48	54	55	100	47	54	-2	-1	24	4	19	46	24	39	50	11	34	7
95	V31B	38	34	27	47	100	56	-15	10	9	6	28	19	27	31	25	12	31	9
96	V32B	34	37	43	54	56	100	-3	-1	25	29	27	60	59	38	53	36	25	31
97	V33B	-13	-4	-7	-2	-15	-3	100	7	24	20	5	9	1	32	2	12	12	14
98	V34B	20	16	-1	-1	10	-1	7	100	26	-9	23	16	8	17	-22	10	-2	24
99	V35B	16	9	23	24	9	25	24	26	100	61	45	40	40	33	20	59	17	51
100	V36B	-5	4	4	4	6	29	20	-9	61	100	43	25	47	30	36	60	36	49
101	V37B	30	29	1	19	28	27	5	23	45	43	100	35	33	45	21	50	49	44
102	V38B	34	42	36	46	19	60	9	16	40	25	35	100	46	54	48	38	27	27
103	V39B	18	15	17	24	27	59	1	8	40	47	33	46	100	30	51	52	25	42
104	V40B	29	37	27	39	31	38	32	17	33	30	45	54	30	100	22	38	35	25
105	V41B	5	33	12	50	25	53	2	-22	20	36	21	48	51	22	100	30	38	19

POSITION		91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
	LABEL	V27B	V28B	V29B	V30B	V31B	V32B	V33B	V34B	V35B	V36B	V37B	V38B	V39B	V40B	V41B	V42B	V43B	V44B
106	V42B	8	24	7	11	12	36	12	10	59	60	50	38	52	38	30	100	56	62
107	V43B	29	48	-1	34	31	25	12	-2	17	36	49	27	25	35	38	56	100	25
108	V44B	20	24	-9	7	9	31	14	24	51	49	44	27	42	25	19	62	25	100
109	V45B	38	48	19	26	23	31	16	32	21	7	14	42	21	26	20	12	29	27
110	V46B	38	41	64	48	24	40	8	17	27	0	2	52	28	43	17	12	0	4
111	V47B	41	38	24	22	14	25	23	-2	54	56	48	32	43	44	14	54	44	51
112	V48B	26	45	-6	15	24	24	1	9	10	24	33	39	22	27	44	25	57	23
113	V49B	8	3	11	-8	-12	-4	45	28	25	15	6	21	19	15	3	6	-6	10
114	V50B	2	19	28	20	11	20	15	-15	30	26	16	26	14	27	39	25	1	29
115	V51B	2	14	31	14	19	41	6	5	27	26	20	41	35	32	17	29	-5	25
116	V52B	21	34	22	10	12	33	-1	19	16	12	3	46	32	12	35	5	1	20
117	V53B	19	31	19	31	0	36	24	-2	27	18	3	48	24	23	52	25	20	37
118	V54B	6	21	20	31	11	30	21	-4	35	20	23	36	29	13	46	23	8	24
119	V55B	27	33	35	41	25	37	19	7	17	11	7	40	32	20	36	-1	9	-2
120	V56B	28	41	27	30	23	31	4	18	33	44	42	45	33	52	23	20	18	32
121	V57B	12	30	16	20	3	16	37	9	42	41	38	25	31	49	14	51	28	46
122	V58B	25	32	-9	14	12	5	7	3	-9	3	1	9	7	26	28	-3	28	6
123	V59B	37	14	38	37	9	15	14	8	25	9	3	15	13	13	8	-6	-6	9
124	V60B	12	17	4	18	9	35	21	-7	38	31	34	49	25	37	24	66	41	42
125	V61B	12	13	19	23	4	13	42	3	-1	-1	-9	9	2	28	23	1	14	-17
126	V62B	30	15	15	9	2	9	29	-4	17	7	9	18	20	35	2	23	15	19
127	V63B	3	18	30	23	27	12	31	11	3	0	-4	12	1	32	6	-5	-2	-8
128	V64B	-1	25	33	17	-5	6	43	-15	31	19	2	9	-2	23	14	4	2	-1

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
	LABEL	V45B	V46B	V47B	V48B	V49B	V50B	V51B	V52B	V53B	V54B	V55B	V56B	V57B	V58B	V59B	V60B	V61B	V62B
1	V01A	29	28	38	-2	12	12	19	13	1	-7	36	20	14	14	42	22	10	11
2	V02A	-3	4	16	7	29	8	13	23	5	23	-3	13	11	-10	10	15	12	7
3	V03A	19	12	25	11	13	13	16	28	18	28	23	13	7	2	9	26	-9	-1
4	V04A	17	22	28	16	-8	20	22	35	13	18	39	25	0	9	21	9	2	-4
5	V05A	28	25	33	33	3	19	19	38	22	30	42	38	8	18	26	22	-1	9
6	V06A	35	32	36	33	16	34	23	45	28	23	42	38	9	30	26	16	9	11
7	V07A	31	32	39	22	-5	10	18	27	9	5	42	44	21	25	26	10	8	9
8	V08A	33	36	29	17	12	1	28	41	11	11	45	46	14	18	23	8	-6	2
9	V09A	41	37	33	8	15	29	31	35	17	13	45	36	14	12	35	13	-14	-4
10	V10A	7	12	43	0	6	23	22	9	4	20	26	25	32	8	29	28	-3	27
11	V11A	23	18	39	23	3	17	29	17	16	19	22	24	3	6	17	32	-17	4
12	V12A	11	-9	20	33	-16	10	0	14	7	12	3	12	1	23	-7	9	-7	-4
13	V13A	31	21	31	32	3	16	12	30	10	11	27	13	-5	19	24	18	0	10
14	V14A	22	26	36	20	9	19	33	32	18	27	44	37	27	13	28	35	2	7
15	V15A	32	35	33	29	3	24	19	38	15	22	35	29	10	11	17	21	2	4
16	V16A	23	18	13	20	-3	17	22	33	5	7	23	21	2	-3	-6	2	-15	-20
17	V17A	-5	7	22	-2	50	32	10	9	22	28	27	29	18	24	41	5	27	19
18	V18A	15	26	32	5	31	25	31	22	8	19	40	14	8	-7	37	17	16	11
19	V19A	6	16	13	17	1	15	34	5	11	18	41	24	16	20	9	18	17	6
20	V20A	13	33	25	7	-1	21	17	33	9	15	38	18	9	15	29	1	11	9
21	V21A	23	33	42	23	14	27	40	36	16	29	43	40	18	6	32	25	8	5
22	V22A	36	15	38	23	-6	6	-1	7	11	-2	19	19	10	20	27	18	5	14
23	V23A	31	21	27	32	5	25	15	32	20	20	39	33	8	31	25	12	10	3
24	V24A	33	27	26	18	13	21	32	34	15	14	47	41	14	10	18	21	-3	-3
25	V25A	9	19	41	-6	1	34	33	7	10	24	20	36	40	7	16	32	-15	13
26	V26A	34	20	37	12	26	20	17	20	21	12	47	32	22	21	38	9	9	17
27	V27A	1	16	47	1	28	32	21	13	17	25	20	14	13	-6	45	25	11	13
28	V28A	29	28	32	28	-3	19	27	37	13	17	39	39	19	10	11	22	-2	-2
29	V29A	19	41	26	14	12	27	32	33	21	26	42	24	6	1	33	12	7	-2
30	V30A	30	27	19	18	-5	16	30	25	19	15	34	32	6	10	15	27	-8	-3
31	V31A	14	17	-4	6	-11	9	27	26	2	-2	10	17	-18	-2	5	9	-12	-6
32	V32A	31	19	14	40	-13	15	23	40	23	20	16	21	-9	22	-2	12	0	4
33	V33A	22	16	21	16	13	15	26	28	13	6	32	25	4	5	16	11	2	-5
34	V34A	30	27	12	11	24	5	29	37	11	17	18	30	6	6	16	6	6	-5
35	V35A	18	30	24	1	-1	29	16	16	11	19	23	19	22	2	2	26	-7	12

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
	LABEL	V45B	V46B	V47B	V48B	V49B	V50B	V51B	V52B	V53B	V54B	V55B	V56B	V57B	V58B	V59B	V60B	V61B	V62B
36	V36A	14	12	20	24	-11	21	8	32	10	11	28	13	2	4	5	11	2	-2
37	V37A	26	14	40	24	14	26	22	35	21	22	35	18	20	9	26	30	-3	10
38	V38A	12	19	33	23	10	32	22	33	22	28	30	16	6	-5	18	32	1	3
39	V39A	17	26	24	6	14	21	21	26	19	11	40	32	28	8	19	16	22	14
40	V40A	16	19	13	15	6	21	23	40	19	17	24	14	-2	-5	12	7	-4	-18
41	V41A	32	16	13	7	5	15	22	31	14	-4	28	9	-5	3	21	14	-17	-19
42	V42A	-2	6	46	7	10	44	29	10	22	29	13	8	40	-12	13	56	3	29
43	V43A	-9	-1	27	2	-4	13	20	-3	8	14	2	0	8	-13	9	41	-3	6
44	V44A	-9	3	33	8	15	45	30	16	33	47	14	7	24	-4	12	41	14	26
45	V45A	22	19	18	19	15	29	18	35	15	20	37	13	-2	13	20	16	2	5
46	V46A	17	25	17	11	7	9	14	27	3	7	34	24	-7	7	19	17	-6	-11
47	V47A	12	11	41	22	9	20	13	26	13	25	28	12	6	-11	31	28	2	8
48	V48A	0	-4	16	10	-2	23	25	20	1	20	29	3	-2	-10	2	13	-18	-12
49	V49A	29	33	42	27	48	43	-2	37	22	26	29	19	23	22	32	21	27	32
50	V50A	11	14	36	17	29	38	19	27	25	33	37	17	10	10	21	24	14	16
51	V51A	4	24	15	14	6	41	63	27	21	36	25	26	10	6	7	30	15	9
52	V52A	21	16	23	27	-5	19	22	42	8	13	33	26	2	10	5	16	-8	0
53	V53A	8	2	7	12	10	21	13	17	27	20	23	4	-9	21	17	17	7	2
54	V54A	3	3	26	3	21	32	21	11	42	41	24	14	15	3	25	32	16	16
55	V55A	5	8	13	11	5	32	18	36	20	27	32	10	-11	-3	22	4	-1	-12
56	V56A	1	23	22	-6	4	30	36	20	-3	20	39	25	10	-9	18	4	-12	-18
57	V57A	7	-3	32	8	-10	17	17	0	0	10	13	6	21	-10	10	33	-13	0
58	V58A	16	17	15	5	17	26	20	23	15	6	28	10	-7	4	24	5	-1	-14
59	V59A	22	13	24	15	25	31	22	30	25	20	33	24	-1	6	37	17	1	-1
60	V60A	2	6	34	14	12	34	24	31	18	31	25	1	7	-9	17	39	0	10
61	V61A	19	29	33	14	14	21	37	38	20	27	42	27	10	0	35	30	2	4
62	V62A	-3	16	30	8	11	43	30	26	27	36	27	12	14	-13	20	32	8	14
63	V63A	7	1	24	11	2	17	21	24	20	28	29	8	-4	-4	26	20	3	2
64	V64A	11	10	21	19	13	31	20	39	34	46	31	9	7	4	19	17	13	10
65	V01B	24	47	37	-2	29	13	22	6	16	14	36	14	35	13	37	26	37	33
66	V02B	17	5	-1	17	11	-20	-3	18	-11	-6	-14	18	-6	6	-4	-6	-7	-3
67	V03B	16	26	14	-2	22	8	9	13	19	13	1	6	6	-2	14	7	0	-7
68	V04B	23	24	30	2	-7	4	10	-2	15	-8	20	30	20	29	21	14	-7	16
69	V05B	19	17	52	21	7	-2	5	2	20	12	26	36	24	11	37	15	7	8
70	V06B	19	40	31	5	27	29	40	21	43	33	43	31	22	21	37	27	20	33

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
	LABEL	V45B	V46B	V47B	V48B	V49B	V50B	V51B	V52B	V53B	V54B	V55B	V56B	V57B	V58B	V59B	V60B	V61B	V62B
71	V07B	15	27	34	0	15	4	27	24	6	10	31	21	36	9	16	2	11	9
72	V08B	19	35	40	18	24	9	34	29	27	32	45	44	22	20	29	13	27	13
73	V09B	51	56	46	23	21	19	33	35	12	12	36	40	25	12	25	11	6	3
74	V10B	13	12	52	33	6	38	16	12	29	34	17	45	33	28	19	29	13	17
75	V11B	16	14	54	25	11	28	17	8	30	32	14	37	34	15	17	26	-1	22
76	V12B	0	-2	19	16	1	32	7	14	34	35	-8	3	8	3	4	-4	0	-4
77	V13B	37	32	20	-2	24	17	3	21	17	3	21	-19	1	-6	28	2	-1	7
78	V14B	49	45	37	21	13	20	19	29	30	10	27	15	28	24	19	39	-9	34
79	V15B	38	47	40	10	0	18	15	27	25	12	23	32	20	13	16	10	-3	14
80	V16B	22	35	13	44	-7	25	-1	39	37	27	12	25	12	23	-1	-4	31	12
81	V17B	11	22	28	5	48	19	12	6	15	27	34	50	32	39	35	-2	33	16
82	V18B	2	32	39	-7	30	56	41	11	23	36	28	22	32	3	32	4	17	23
83	V19B	-3	23	22	-9	5	8	55	1	-2	9	22	36	26	-3	10	12	1	-2
84	V20B	54	38	30	46	0	0	26	39	14	4	48	43	14	36	12	10	17	17
85	V21B	21	45	46	12	30	43	37	35	31	42	29	41	32	6	45	28	18	26
86	V22B	9	29	45	-13	22	39	26	-5	25	37	27	6	31	-17	46	32	3	8
87	V23B	26	69	35	6	35	39	53	44	25	45	50	48	24	-10	38	13	14	3
88	V24B	8	53	46	-4	20	36	46	30	24	31	36	61	34	-10	32	18	5	-2
89	V25B	6	28	43	15	8	30	36	15	18	32	15	27	46	-14	16	33	25	24
90	V26B	26	30	44	30	36	34	17	34	55	44	38	35	43	37	43	15	46	50
91	V27B	38	38	41	26	8	2	2	21	19	6	27	28	12	25	37	12	12	30
92	V28B	48	41	38	45	3	19	14	34	31	21	33	41	30	32	14	17	13	15
93	V29B	19	64	24	-6	11	28	31	22	19	20	35	27	16	-9	38	4	19	15
94	V30B	26	48	22	15	-8	20	14	10	31	31	41	30	20	14	37	18	23	9
95	V31B	23	24	14	24	-12	11	19	12	0	11	25	23	3	12	9	9	4	2
96	V32B	31	40	25	24	-4	20	41	33	36	30	37	31	16	5	15	35	13	9
97	V33B	16	8	23	1	45	15	6	-1	24	21	19	4	37	7	14	21	42	29
98	V34B	32	17	-2	9	28	-15	5	19	-2	-4	7	18	9	3	8	-7	3	-4
99	V35B	21	27	54	10	25	30	27	16	27	35	17	33	42	-9	25	38	-1	17
100	V36B	7	0	56	24	15	26	26	12	18	20	11	44	41	3	9	31	-1	7
101	V37B	14	2	48	33	6	16	20	3	3	23	7	42	38	1	3	34	-9	9
102	V38B	42	52	32	39	21	26	41	46	48	36	40	45	25	9	15	49	9	18
103	V39B	21	28	43	22	19	14	35	32	24	29	32	33	31	7	13	25	2	20
104	V40B	26	43	44	27	15	27	32	12	23	13	20	52	49	26	13	37	28	35
105	V41B	20	17	14	44	3	39	17	35	52	46	36	23	14	28	8	24	23	2

PAGE= 28, THRESHOLD= .00

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
	LABEL	V45B	V46B	V47B	V48B	V49B	V50B	V51B	V52B	V53B	V54B	V55B	V56B	V57B	V58B	V59B	V60B	V61B	V62B
106	V42B	12	12	54	25	6	25	29	5	25	23	-1	20	51	-3	-6	66	1	23
107	V43B	29	0	44	57	-6	1	-5	1	20	8	9	18	28	28	-6	41	14	15
108	V44B	27	4	51	23	10	29	25	20	37	24	-2	32	46	6	9	42	-17	19
109	V45B	100	52	27	48	15	5	1	60	28	-14	26	24	15	34	20	10	4	13
110	V46B	52	100	28	3	20	29	37	41	21	4	31	41	26	15	28	15	10	14
111	V47B	27	28	100	38	38	39	29	35	25	35	30	49	54	6	39	48	11	40
112	V48B	48	3	38	100	7	16	-8	57	35	26	10	24	3	38	-11	17	27	17
113	V49B	15	20	38	7	100	34	20	30	34	45	46	27	35	16	47	23	35	36
114	V50B	5	29	39	16	34	100	28	29	51	55	27	21	36	8	17	25	22	26
115	V51B	1	37	29	-8	20	28	100	20	7	24	24	42	26	-9	5	37	-3	3
116	V52B	60	41	35	57	30	29	20	100	34	25	38	38	8	18	17	4	12	12
117	V53B	28	21	25	35	34	51	7	34	100	62	34	20	28	42	31	37	35	43
118	V54B	-14	4	35	26	45	55	24	25	62	100	44	26	38	7	24	33	36	32
119	V55B	26	31	30	10	46	27	24	38	34	44	100	43	36	25	56	8	34	20
120	V56B	24	41	49	24	27	21	42	38	20	26	43	100	43	37	27	16	6	8
121	V57B	15	26	54	3	35	36	26	8	28	38	36	43	100	22	27	47	29	52
122	V58B	34	15	6	38	16	8	-9	18	42	7	25	37	22	100	12	5	39	43
123	V59B	20	28	39	-11	47	17	5	17	31	24	56	27	27	12	100	17	34	35
124	V60B	10	15	48	17	23	25	37	4	37	33	8	16	47	5	17	100	10	47
125	V61B	4	10	11	27	35	22	-3	12	35	36	34	6	29	39	34	10	100	54
126	V62B	13	14	40	17	36	26	3	12	43	32	20	8	52	43	35	47	54	100
127	V63B	7	22	25	23	41	43	20	27	23	46	30	21	28	9	23	7	55	38
128	V64B	16	27	29	3	33	43	9	14	35	36	41	18	52	24	27	17	41	48

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		127	128
	LABEL	V638	V648
1	V01A	8	17
2	V02A	34	-5
3	V03A	-4	20
4	V04A	7	18
5	V05A	10	-1
6	V06A	17	14
7	V07A	3	13
8	V08A	5	9
9	V09A	2	23
10	V10A	14	26
11	V11A	1	3
12	V12A	-2	5
13	V13A	-2	4
14	V14A	-4	16
15	V15A	18	21
16	V16A	0	-6
17	V17A	14	20
18	V18A	23	18
19	V19A	11	23
20	V20A	16	23
21	V21A	17	10
22	V22A	1	13
23	V23A	13	15
24	V24A	13	5
25	V25A	9	26
26	V26A	17	25
27	V27A	20	15
28	V28A	6	8
29	V29A	20	14
30	V30A	7	2
31	V31A	-6	-11
32	V32A	11	2
33	V33A	0	14
34	V34A	23	1
35	V35A	4	32

VARIABLE	LABEL	CORRELATION	
		127	128
6	V36A	8	17
7	V37A	-2	14
8	V38A	17	16
9	V39A	23	40
10	V40A	6	11
11	V41A	-16	7
12	V42A	6	31
13	V43A	1	9
14	V44A	24	36
15	V45A	14	20
16	V46A	-7	-1
17	V47A	9	17
18	V48A	2	7
19	V49A	29	36
20	V50A	24	28
21	V51A	31	12
22	V52A	11	9
23	V53A	10	10
24	V54A	16	29
25	V55A	12	24
26	V56A	15	11
27	V57A	-5	17
28	V58A	6	15
29	V59A	18	17
30	V60A	14	21
31	V61A	14	15
32	V62A	21	29
33	V63A	13	18
34	V64A	24	37
35	V01B	31	23
36	V02B	8	-27
37	V03B	-9	8
38	V04B	-1	3
39	V05B	12	-13
40	V06B	7	10

PAGE= 31, THRESHOLD= .00

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		127	128
	LABEL	V63B	V64B
71	V07B	12	14
72	V08B	17	5
73	V09B	19	15
74	V10B	21	13
75	V11B	10	6
76	V12B	15	8
77	V13B	6	8
78	V14B	-4	12
79	V15B	10	28
80	V16B	37	12
81	V17B	26	32
82	V18B	42	40
83	V19B	12	6
84	V20B	15	14
85	V21B	25	9
86	V22B	6	27
87	V23B	30	21
88	V24B	22	17
89	V25B	13	18
90	V26B	41	41
91	V27B	3	-1
92	V28B	18	25
93	V29B	30	33
94	V30B	23	17
95	V31B	27	-5
96	V32B	12	6
97	V33B	31	43
98	V34B	11	-15
99	V35B	3	31
100	V36B	0	19
101	V37B	-4	2
102	V38B	12	9
103	V39B	1	-2
104	V40B	32	23
105	V41B	6	14

PAGE= 32, THRESHOLD= .00

correlation matrix of file FACTOR

FILE=CORRELACION

POSITION		127	128
	LABEL	V63B	V64B
106	V42B	-5	4
107	V43B	-2	2
108	V44B	-8	-1
109	V45B	7	16
110	V46B	22	27
111	V47B	25	29
112	V48B	23	3
113	V49B	41	33
114	V50B	43	43
115	V51B	20	9
116	V52B	27	14
117	V53B	23	35
118	V54B	46	36
119	V55B	30	41
120	V56B	21	18
121	V57B	28	52
122	V58B	9	24
123	V59B	23	27
124	V60B	7	17
125	V61B	55	41
126	V62B	38	48
127	V63B	100	44
128	V64B	44	100

1 previous file has been erased.